

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞ GÜVENLİĞİ ALGISININ MOTİVASYONA
ETKİSİNDE KÜLTÜR BOYUTLARININ
ARACILIK ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Prof. Dr. Bünyamin Akdemir **Ahmet Serdar Sevinç**

MALATYA- 2022

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ GÜVENLİĞİ ALGISININ MOTİVASYONA ETKİSİNDE KÜLTÜR
BOYUTLARININ ARACILIK ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

AHMET SERDAR SEVİNÇ

DANIŞMAN
PROF. DR. BÜNYAMİN AKDEMİR

MALATYA-2022

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR danışmanlığında hazırladığım doktora tez çalışmasının bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakları kaynakçada uygun biçimde gösterdiğimi belirtir ve bunu onurumla tasdik ederim.

Ahmet Serdar SEVİNÇ



TEŞEKKÜR

Bu alıŐma sűresince desteęini ve tavsiyelerini esirgemeyen danıŐman hocam Prof. Dr. Bűnyamin AKDEMİR olmak űzere ‘‘İnönű Ŭniversitesi Sosyal Bilimler Enstitűsű İŐletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Bilim Dalının kıymetli öęretim elemanlarına ve çalıŐmam sűresince hep yanımda olan sevgili eŐim Ebru SEVİNÇ, oęlum Orhan Toprak ve kızım Burçak’a ve bu günlere gelmemi saęlayan anneme ve babama sonsuz teŐekkűr ederim.

Ahmet Serdar SEVİNÇ



ÖZET

“İş güvenliği algısının motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolünün etkisini” belirlemek amacıyla yapılan çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. “İş Güvenliği Algısı” başlıklı birinci bölüm; İş Sağlığı ve Güvenliği, Güvenlik Algısı, İş Güvenliği Algısı, Güvenlik İklimi, Güvenlik Kültürü ile Kültür ve İş Güvenliği İlişkisi kısımlarından oluşmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümü “Motivasyon” başlığını taşımaktadır. Bu bölümde; Motivasyonun Tanımı ve Özellikleri, Motivasyonun Amacı ve Önemi, Motivlerin Tanımı ve Türleri, Motivasyon Teorileri, Motivasyon Araçları, Motivasyon- İş Sağlığı ve Güvenliği Algısı İlişkisi ile Kültür ve Motivasyon İlişkisi kısımlarından oluşmaktadır.

Araştırmanın “Kültür Boyutları” başlıklı üçüncü bölümünde ise; Kültürün Tanımı, Kültürün Oluşması, Kültürün Özellikleri ve çeşitleri, Hofstede’nin kültür boyutları, Kültürün Motivasyon ve İş Güvenliği Kavramıyla İlişkisi irdelenmektedir. Dördüncü Bölüm ise; “Araştırma” başlığını taşımaktadır.

Araştırma konusuna ilişkin yapılan teorik incelemeler ışığında “iş güvenliği algısının motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolünün etkisini ve değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini” incelemek çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda ‘aracılık ilişkisi analiz’ yöntemine uygun şekilde yapısal analizi hedefleyen araştırma Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında sertifika almış 394 iş güvenliği uzmanından elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler ile birlikte *t-testi*, *anova testi*, *korelasyon*, *regresyon* ve aracılık rolünü belirlemeye yönelik *yapısal eşitlik modeli* kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda; ‘aracılık ilişkisi analiz’ yöntemine uygun şekilde yapılan yapısal analizler sonucunda; “İş güvenliği algısının; motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolü bulunmuşken; motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolünün olduğu” görülmüştür. Son olarak iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisinde ise kültürün güç mesafesi, dişilik erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutlarının aracılık rolü olduğu” gözlemlenmiştir. Diğer yandan “iş güvenliği algısının; motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolü etkisinin olmadığı” görülmüştür.

Anahtar kelimeler: iş güvenliği algısı, motivasyon, kültür

ABSTRACT

This study, which was conducted to determine the mediating role of cultural dimensions in the effect of occupational safety perception on motivation, consists of four parts. The first chapter titled "Perception of Occupational Safety" consists of occupational health and safety, perception of safety, perception of occupational safety, safety climate, safety culture and relationship between culture and occupational safety. The second part of the research is titled "Motivation". In this chapter; definition and characteristics of motivation, purpose and importance of motivation, definition and types of motivations, theories of motivation, motivation tools, relationship between motivation-occupational health and safety perception, and culture and motivation are investigated.

In the third part of the research titled "Cultural Dimensions"; the definition of culture, the formation of culture, the characteristics and types of culture, Hofstede's cultural dimensions, the relationship between culture and the concept of motivation and occupational safety are examined. The fourth part is; It is titled "Research".

In the light of the theoretical studies on the research subject, the aim of the study is to examine the mediating role of culture dimensions in the effect of occupational safety perception on motivation and the causality relations between the variables. In this context, the research aiming at structural analysis in accordance with the 'mediation relationship analysis' method was carried out with the data obtained from 394 occupational safety experts who were certified by the Ministry of Labor and Social Security. In the analysis of the data, t-test, anova test, correlation, regression and structural equation model to determine the mediation role were used together with descriptive statistics.

As a result of the analyzes made in accordance with the 'mediation relationship analysis' method; the masculinity-femininity and individualism-collectivism dimensions of culture had a mediating role on the effect of perception of occupational safety to motivation on attachment dimension; It has been seen that the power distance, femininity-masculinity and individualism-collectivism dimensions of culture have a mediating role in the effect of perception of occupational safety on the thinking dimension of motivation. Finally, it has been observed that the power distance of culture, femininity, masculinity and individualism-collectivism dimensions have a mediating role in the effect of occupational safety perception on the power dimension of motivation. On the other hand, it has been observed that the cultural dimensions do not have a mediating role in the effect of perception of occupational safety on the achievement dimension of motivation.

Keywords: occupational safety perception, motivation, culture

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞ GÜVENLİĞİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Tarihsel Süreci İçinde İş Güvenliği Olgusu	7
1.1.1. Endüstri Devrimi Öncesi Dönemde İş Güvenliği Olgusu	7
1.1.2. Personel Yönetiminde İnsan Anlayışında İş Güvenliği Olgusu	7
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvenliği Olgusu.....	9
1.1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvenliği Olgusu	11
1.2. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları	12
1.2.1. İş Kazaları	13
1.2.1.1. İş Kazalarının Tanımı	13
1.2.1.2. İş Kazalarının Önemi ve Nedenleri	15
1.2.1.3. İş Kazalarının Maliyeti	16
1.2.1.4. İş Kazaları İstatistikleri.....	17
1.2.2. Meslek Hastalıkları	18
1.2.2.1. Meslek Hastalıklarının Tanımı ve Önemi.....	18
1.2.2.2. Meslek Hastalıklarının Sonuçları	20

1.2.2.3. Meslek Hastalıkları İstatistikleri.....	21
1.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği.....	22
1.3.1. Genel Anlamda Güvenlik Kavramı	22
1.3.2. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı.....	24
1.3.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi ve Amacı	25
1.4. İş Güvenliği Önlemleri.....	27
1.4.1. Bilimsel Araştırmalar.....	27
1.4.2. İş Güvenliği Eğitimi	28
1.4.3. Kurulların Oluşturulması	30
1.4.4. İşyeri Hekimi ve İş Güvenliği Uzmanı Uygulaması.....	30
1.4.5. Farkındalık Oluşturma	31
1.4.6. Risk Analizi	32
1.4.7. Davranış Odaklı Yaklaşım.....	36
1.5. İş Güvenliğinin Gelişim Süreci.....	36
1.5.1. Tarihsel Arka Plan	36
1.5.2. Gelişmiş Ülkelerde İş Güvenliği	38
1.5.3. Gelişmekte Olan Ülkelerde İş Güvenliği.....	42
1.5.4. Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliği.....	43
1.5.4.1. Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tarihçesi.....	43
1.5.4.2. Günümüzde Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliği Mevzuat ve Uygulamaları	45

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyonun Tanımı ve Özellikleri	48
2.1.1. Motivasyonun Tanımı	48
2.1.2. Motivasyonun Özellikleri	51
2.2. Motivasyonun Amacı ve Önemi	52
2.3. Motivasyon Teorileri.....	53
2.3.1. Kapsam Teorileri	54
2.3.1.1. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	54

2.3.1.2. David McClelland'ın Kazanımlı İhtiyaçlar Teorisi Kuramı .	58
2.3.1.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	60
2.3.2. Süreç Teorileri	63
2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	63
2.3.2.2. Lawler ve Porter'in Bekleyiş- Değer Teorisi.....	65
2.3.2.3. Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Yaklaşımı	66
2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	67
2.3.2.5. Locke ve Latham'ın Amaç (Hedef Belirleme) Teorisi.....	68
2.4. Motivasyon Araçları	70
2.4.1. Ekonomik Araçlar.....	70
2.4.1.1. Ücret	71
2.4.1.2. Ödüller	72
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	73
2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	73
2.4.2.2. Kendine Güven	74
2.4.2.3. Değer ve Statü.....	74
2.4.2.4. Güvenlik	75
2.4.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar	75
2.4.3.1. Yetki Devri	75
2.4.3.2. Kararlara Katılma	77
2.4.3.3. Hizmet İçi Eğitim Olanakları.....	77
2.4.3.4. Kariyer Olanakları	78
2.4.3.5. İletişim	79
2.4.3.6. Adaletli Bir Disiplin Sistemi	79
2.4.4. İş Güvenliği- Motivasyon İlişkisi	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜR

3.1. Kültürün Tanımı.....	81
3.2. Kültürün Özellikleri	83
3.3. Kültürün Önemi	86
3.4. Kültür Çeşitleri.....	88

3.5. Genel Olarak Kültürün Boyutları ve Hofstede'in Kültür Boyutları Modeli ...	91
3.5.1. Genel Olarak Kültürün Boyutları.....	91
3.5.2. Hofstede'in Kültür Boyutları Modeli	92
3.5.2.1. Güç Mesafesi	93
3.5.2.2. Belirsizlikten Kaçınma	95
3.5.2.3. Bireycilik/Toplumculuk.....	97
3.5.2.4. Erillik-Dışılık.....	100
3.5.2.5. Uzun Döneme ve Kısa Döneme Yönelim	102
3.5.2.6. Müsamaha-Kısıtlama	103
3.6. Kültür ve Motivasyon İlişkisi	103
3.7. Kültür ve İş Güvenliği İlişkisi.....	107
3.8. İş Güvenliği Kültürü	108
3.8.1. İş Güvenliği Kültürü Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Kriterleri....	108
3.8.2. Güvenlik Kültürü Modelleri	113
3.8.3. Güvenlik Kültürünün Boyutları.....	115

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Yöntem.....	119
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	119
4.1.2. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi	120
4.1.3. Veri Toplama ve Değerleme Yöntemi	120
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	121
4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	122
4.1.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Motivasyon Düzeylelerine Etkisine Dair Hipotezler.....	122
4.1.5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Kültür Algılarına Etkisine Dair Hipotezler	123
4.1.5.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İş Güvenliği Algılarına Etkisine Dair Hipotezler.....	124

4.1.5.4. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Hipotezler	125
4.1.5.5. Katılımcıların İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler.....	126
4.1.5.6. Katılımcıların Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Hipotezler	127
4.1.5.7. İş Güvenliği Algısının “Motivasyon Boyutlarına” Etkisinde Kültür Boyutlarının Aracılık Rolü Etkisi ile İlgili Hipotezler	128
4.2. Verilerin Analizi.....	130
4.2.1. Anket formunda Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	130
4.2.2. Araştırmaya Katılan İş Güvenliği Uzmanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	130
4.2.3. Motivasyon Boyutlarına İlişkin Verilerin Frekans Analizleri	133
4.2.4. Kültür Boyutlarına İlişkin Verilerin Frekans Analizleri	146
4.2.5. İş Güvenliği Algısına İlişkin Verilerin Frekans Analizleri.....	154
4.2.6. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımına İlişkin Frekans Analizleri ve Hipotez Testleri.....	161
4.2.6.1. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	161
4.2.6.2. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı	162
4.2.6.3. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Dağılımı	163
4.2.6.4. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	164
4.2.6.5. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	166
4.2.6.6. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Kurumundaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı:	167
4.2.7. Kültür Algılarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımına İlişkin Frekans Analizleri ve Hipotez Testleri	169

4.2.7.1. Katılımcıların Kültür Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı....	169
4.2.7.2. Katılımcıların Kültür Algılarının Medeni Duruma Göre Dağılımı	171
4.2.7.3. Katılımcıların Kültür Algılarının Yaşlarına Göre Dağılımı ...	172
4.2.7.4. Katılımcıların Kültür Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	173
4.2.7.5. Katılımcıların Kültür Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Dağılımı:	175
4.2.7.6. Katılımcıların Kültür Algılarının Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	177
4.2.8. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımına İlişkin Frekans Analizleri ve Hipotez Testleri.....	178
4.2.8.1. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı	178
4.2.8.2. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Medeni Duruma Göre Dağılımı	179
4.2.8.3. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Yaşlarına Göre Dağılımı	180
4.2.8.4. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	181
4.2.8.5. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	181
4.2.8.6. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	182
4.2.9. Korelasyon Analizleri	183
4.2.9.1. İş Güvenliği Algıları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi.....	183
4.2.9.2. İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi	184
4.2.9.3. Katılımcıların Kültür Boyutları Algıları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi	185

4.2.10. İş Güvenliği Algısının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Testler	187
4.2.11. Katılımcıların İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Testler	188
4.2.12. Katılımcıların Kültür Boyutları Algılarının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Testler	188
4.2.13. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Motivasyon Düzeylerine Etkisinde Kültür Boyutlarının Aracılık Rolü Etkisi	191
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	198
KAYNAKLAR	213
EKLER	234
EK-1: Anket Formu	234

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo</u>		<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1:	Güç Motivinin Gelişim Aşaması ve Yönetimsel Performans	59
Tablo 2.2:	Motive Edici ve Hijyen Faktörler	60
Tablo 2.3:	Pozitif ve Negatif Pekiştirme ve Cezalandırma İlişkisi.....	67
Tablo 3.1:	Güç Mesafesine İlişkin Değerler	95
Tablo 3.2:	Belirsizlikten Kaçınmaya İlişkin Değerler	96
Tablo 3.3:	Bireyci ve Toplumcu Değerler	99
Tablo 3.4:	Eril ve Dişil Değerler.....	102
Tablo 3.5:	Güvenlik Kültürü Tanımları	109
Tablo 4.1:	Ölçeklerin Crombach's Alfa Değerleri.....	130
Tablo 4.2:	Örneklemin Demografik Özellikleri.....	132
Tablo 4.3:	Motivasyon Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Verilerin Frekans Analizleri	136
Tablo 4.4:	Kültür Boyutlarının Belirgin Özellikleri	148
Tablo 4.5:	Kültür Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Verilerin Frekans Analizleri	148
Tablo 4.6:	İş Güvenliği Algısı Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Verilerin Frekans Analizleri.....	155
Tablo 4.7:	Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	161
Tablo 4.8:	Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	162
Tablo 4.9:	Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları	163
Tablo 4.10:	Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Ortalamaları	165
Tablo 4.11:	Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları	166

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.12: Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Kurumundaki Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları	168
Tablo 4.13: Katılımcıların Kültür Algılarının Cinsiyet Göre Ortalamaları	170
Tablo 4.14: Katılımcıların Kültür Algılarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları	171
Tablo 4.15: Katılımcıların Kültür Algılarının Yaşlarına Göre Ortalamaları	172
Tablo 4.16: Katılımcıların Kültür Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Ortalamaları	174
Tablo 4.17: Katılımcıların Kültür Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	175
Tablo 4.18: Katılımcıların Kültür Algılarının Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	177
Tablo 4.19: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Cinsiyete Göre Ortalamaları ..	178
Tablo 4.20: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları	179
Tablo 4.21: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Yaşlarına Göre Ortalamaları..	180
Tablo 4.22: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Ortalamaları	181
Tablo 4.23: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	182
Tablo 4.24: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	183
Tablo 4.25: İş Güvenliği Algıları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları	184
Tablo 4.26: İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	184
Tablo 4.27: Kültür Boyutları Algıları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları	185
Tablo 4.28: Katılımcıların İş Güvenliği Algısının Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisi	187
Tablo 4.29: Katılımcıların İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Test Sonuçları.....	188

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.30: Katılımcıların Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Test Sonuçları.....	189
Tablo 4.31: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Güç Boyutuna Etkisinde Kültürün Güç Mesafesi Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi.....	192
Tablo 4.32: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Güç Boyutuna Etkisinde Kültürün Dışılık- Erillik Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi	192
Tablo 4.33: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Güç Boyutuna Etkisinde Kültürün Bireycilik-Toplumculuk Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi....	193
Tablo 4.34: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Bağlanma Boyutuna Etkisinde Kültürün Güç Mesafesi Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi.....	194
Tablo 4.35: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Bağlanma Boyutuna Etkisinde Kültürün Dışılık-Erillik Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi	194
Tablo 4.36: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Bağlanma Boyutuna Etkisinde Kültürün Bireycilik-Toplumculuk Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi....	195
Tablo 4.37: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Düşünme Boyutuna Etkisinde Kültürün Güç Mesafesi Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi.....	195
Tablo 4.38: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Düşünme Boyutuna Etkisinde Kültürün Dışılık-Erillik Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi	196
Tablo 4.39: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Düşünme Boyutuna Etkisinde Kültürün Bireycilik-Toplumculuk Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi....	196
Tablo 4.40: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Etkisinde Kültürün Aracılık Rolü Etkisi	197

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: İçsel Motivlerin Yarattığı “İçsel Motivasyonun” Formları	50
Şekil 2.2: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	56
Şekil 4.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Motivasyon Düzeylerine Etkisine Dair Model	123
Şekil 4.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Kültür Algılarına Etkisine Dair Model	124
Şekil 4.3: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İş Güvenliği Algılarına Etkisine Dair Model	125
Şekil 4.4: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Motivasyonun Boyutlarına Etkisine Dair Model	126
Şekil 4.5: İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Model.....	127
Şekil 4.6: İş Güvenliği Algısının Motivasyona Etkisinde Kültürün Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi Modeli	129

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ÇASGEM	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Merkezi
FTA	Hata ağacı analizi
HSC	İngiltere Sağlık ve Güvenlik Komisyonu
HSE	İngiltere Sağlık ve Güvenlik Kurumu
HTEA	Hata türleri ve etkileri analizi
IAEA	Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
İSGGM	İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü
İSGÜM	İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü Başkanlığı
İTK	İş Teftiş Kurulu Başkanlığı
NIOSH	Amerikan İş Güvenliği ve Sağlığı Ulusal Enstitüsü
OSHA	ABD İş Sağlığı ve Güvenliği Kurumu
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Mal ve hizmet üretmek ve satmak ya da alım satımını yapmak için oluşturulan işletme isimli tasarımın hayata geçirilmesi iç paydaşların fiziksel ve/veya zihinsel katılımını gerektirmektedir. İşletmeler bu katılımı sağlayabilmek amacıyla çalışanlar için cazip olabilmeli, onları organizasyonda tutabilmeli ve yönetebilmelidir. İşletme isimli tasarımın hayata geçirilmesinde iç paydaşların fiziksel ve/veya zihinsel katılımının tarihçesine bakıldığında 19. Yüzyıl sonu ve 20. Yüzyıl başında insan faktörünün istenildiği zaman zahmetsizce erişilebilen ve bitmeyen bir kaynak olarak düşünüldüğü görülmekteydi. Buna rağmen gerek araştırmacılar gerekse uygulamacılar “insan kaynağını verimli çalıştıramamanın ve onları çoşkulandıramamanın” sıkıntısını yaşamaktaydılar. Çünkü 1920 ve 1930’lar “verimlilik ve israftan kaçınma” kültürünün insan hayatına hâkim olduğu bir devirdi (Erturgut ve Soyşekerci, 2010:5).

Bu şartlar altında ilk olarak F.W.Taylor tarafından ortaya atılan “Bilimsel Yönetim Yaklaşımında” verimlilik artışı Taylor tarafından bir makine modeli içinde tutkuya dönüştürülmüştü (Erturgut ve Soyşekerci, 2010:2-3). Bu nedenle Drucker bilimsel yönetimin önemini; “*verimlilikte devrim*” olarak vurguluyordu (Turan,2015:1102-1105). Bireylerin içerisinde yer aldığı ortamın makine modeliyle açıklanması nedeniyle insan davranışları da mekanik ilişkiler temeline indirgenmişti (Sargut, 2001:30–31).

Yönetim bilimini oluşturanlar arasında sayılan Max Weber de günümüzde genel kabul gören insan kaynakları yönetimi felsefesinden farklı olarak hiyerarşik yapıların etkili olduğu katı bir bürokratik yapı öne çıkıyordu (Aktan,2011:392-393). Neo-Klasik (İnsan İlişkileri) yaklaşımı öncüleri olan Mayo ve arkadaşlarının ABD’ de Western Electric Elton Mayo ve ekibinin yaptıkları Hawthorne deneylerinden elde edilen sonuçlar; verimliliği artıran tek faktörün fiziki unsurlar olmadığını; bireyin değer görmesi, birlikte çalışma arzusu, güven, sevgi ve saygı gibi sosyal unsurların da dikkate alınması gerektiğini göstermiştir (Aktan, 2011: 395).

İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya atılan modern yaklaşımlar klasik ve neo-klasiklerden farklı olarak ilk defa dikkatleri dış çevreye çekmişlerdir. Bu teorilerden birisi olan sistem yaklaşımı insan davranışlarını etkileyen faktörlerin kompleks olduğunu ve bu nedenle değişik unsurlarca güdülendiğini ortaya atmaktadır. Motivasyon ile ilgili olarak

bu faktörleri tespit edebilmek ve insan davranışlarına anlamlılık kazandırmak önemlidir (Şahin, 2004:535).

Ulusal değerlerin küresel değerlerle ikame edilmesi sürecinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş gerçekleşmiştir. Böylece insan kaynakları yönetiminde iş görenler, “değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak” gözüyle dikkate alınmaya başlandı (Yüksel, 1998:9). Bu gelişmeye bağlı olarak günümüzde iş sağlığı ve güvenliği sosyo-ekonomik ve teknik sebeplere gittikçe ön plana çıkmaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının; toplum, işçi ve işveren açısından oldukça fazla negatif sonuçlarının olması ve problemin aşılmasında insan boyutunu içermesi konuya dikkatle yaklaşmayı gerektirmektedir. İş kazalarının ve meslek hastalıklarının ortadan kaldırılması ya da minimum bir seviyede tutulabilmesi amacıyla tarihsel olarak teknik ve hukuki çeşitli düzenlemeler rotaya çıkmıştır. Bunun yanında, gerçekleşen iş kazaları dikkate alındığında, söz konusu düzenlemelerin etkisiz kalabildikleri gözlemlenebilmektedir. Buradan problem ile sadece hukuki ya da teknik bakış açısıyla ilgilenmenin yetersiz olduğu, çalışma hayatında “insan” boyutunun da en az diğer boyutlar gibi dikkate değer olduğunu göstermektedir.

Küreselleşmenin giderek daha fazla hızlandığı çağımızda kültürler de zamanla diğer kültürlerle ilişkiye uygun vaziyete gelmektedir. Modern iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde ortaya çıkması, pek çok insanın internet ile tanışması, sosyal medya kullanımındaki artış ve televizyonlardan pek çok değişik kanalı izleme imkânı neticesinde bireyler farklı kültürlerle etkileşimde bulunabilmekte ve kendi kültürleri ile kıyaslama imkanı elde etmektedir. Globalleşme bu bireysel ve toplumsal dinamikler ile birlikte, iş güvenliği ile ilgili sosyal koruma programları üzerinde etkisi bulunan önemli faktörler arasındadır. Nitekim globalleşme ile organizasyon boyutlarına göre de farklı yönelimler ortaya çıkmaktadır. Örneğin kurumlar, merkezi idareden bağımsız hareket eden sayıca fazla ve küçük departmanlara dönüşme, küçük departmanların operasyonlarını kısma, taşeronlaşmaya ve esnek yapılanmaya gelişmeye gitmektedir. Esnek çalışma yapılanmalarıyla günümüzde belirli süreli iş sözleşmeleri ve kısmi zamanlı iş sözleşmeleri ile personel çalıştırma, taşeron iş sevk etme, eve iş sevk etme yöntemine geçiş yapıldığı gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda sendikal haklarda da azalma görülmüştür. Bu yönelimler, iş güvenliği teftişleri için bir zorluk oluştururken alınması

gereken önlemlerin izlenmesi ve pozitif güvenlik kültürünün ortaya çıkmasında da bir engeldir (Arpat, 2015:4).

İşletmelerin çalışana bakışını ve çalışana sunduğu olanakları da yansıtan iş güvenliği ile ilgili düzenlemelerin kayda değer sonuçlarından birisi de çalışanların motivasyon düzeylerinin yükselmesidir. Bu nedenle gerek günlük hayatta gerekse de çalışma hayatında güvenlik ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi bağlamında incelenmektedir. Söz konusu teori açısından güvenlik ihtiyacı, bireylerin temel fizyolojik gereksinimlerinden sonra gidermek isteyecekleri ikinci önemli gereksinimdir. Bundan dolayı insanların gerek şimdiki gerekse ilerideki çalışma şartlarının sağlık ve güvenlik standartlarına uyumlu olması arzusu bu ihtiyacın bir sonucudur. Güvenlik gereksinimi, çoğunlukla tehlikelere ve yoksunluğa karşı korunma gereksinimi şeklinde ele alınır (Çiftçi, 2016:17).

İş güvenliği alanında en çok önemi hak eden çalışanlar, iş güvenliği politikalarının merkezindedirler. İşgörenlerin güvenliklerinin sağlanarak çalışmalarına olanak sağlanması durumunda verimlerinde de doğrudan bir artış olacaktır. Bu nedenle iş güvenliği konusunda işgörenlerin menfaatlerinin ve fiziksel ile mental sağlıklarının öncelikli bir şekilde dikkate alınması işgörenlerin iki boyutta fayda sağlayabilecekleri fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan ilki, organizasyonlarına sunabilecekleri verim esasında, işlerine ve iş çevrelerine olan bağlılıklarıdır. İkinci boyut ise, kişiler için, bireyin ruhsal olarak kendisini iyi hissetmesidir. Başka bir anlatımla, iş yerinde güvenliğinin sağlandığını ve haklarının korunduğunu algılayan işgören rahat bir psikolojiyle çalışabilmekte ve düşük stres seviyesiyle yüksek çalışma performansı ortaya koyabilmektedir (Gül, 2015:33-34).

Güvenlik ihtiyacının karşılanması önemli olmakla birlikte bu ihtiyacın karşılandığına ilişkin "algı" çok daha önemlidir. Bunun nedeni, bilginin alınması, değerlendirilmesi, seçilmesi ve düzenlenmesi anlamına gelen algının düşük seviye bilgiyi daha yüksek seviyede bilgiye dönüştürmesidir. Böylece bilinen ve bilinmeyen bilgiler arasında bir farklılık oluşmakta ve algılarının yönetilmesi zorunlu hale gelmektedir (Özer, 2012:149). Algı yönetimi ihtiyaçların insana göre değişkenlik gösteren boyutlarının algılanması şartını sağladıktan sonra bu ihtiyaçların giderilmesi amacıyla özendirici unsurları tespit edebilmeli, kişinin organizasyonel hedefler ışığında aksiyona başlamasını temin edebilmelidir (Uğurlu, 2008:152).

Algı bireyden bireye farklılık gösterdiği gibi kültürden kültüre de değişebilmektedir. Örneğin kişilerin düşünce, duygu ve hareketlerinde farklılıklar yaparak, kendilerini direkt etkileyen renkler, farklı kültürlerde değişik anlamlar ifade etmektedir. Doğudaki kültürlerde ölümü sembolize eden beyaz matem rengidir. Japonya’da spesifik olarak beyaz renkli karanfil ölüm ile ilgilidir. Batılı kültürlerde ise gelinlikler saflığı simgeleyen beyaz renktedir (Mazlum, 2011:128). Dolayısıyla iş güvenliği algısının çalışanların motivasyonuna etkisi de kültürden kültüre de değişebilmektedir.

Motivasyon ile kültür arasındaki kuramsal bağdan ilk defa Hofstede bahse konu etmiştir. Kişilerin çalışma hayatına ilişkin değerleri üzerine çalışan Hofstede, değişik kültürler açısından bakıldığında yönetsel kavramların kendi kültürlerinden bağımsız olarak evrensel olma özelliği taşıyıp taşımadığını gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, kültürün motivasyona etkisini yönetim ve organizasyon biliminin önemli başlıklarından biri haline getirmiştir. Hofstede, başlıca motivasyon teorilerini (McClelland, Maslow, Herzberg ve Vroom) inceleyerek bu teorilerin yönetim ve organizasyon literatüründeki pozisyonunu ve ortaya atıldıkları Amerikan kültürünün yüksek bireysellik, düşük belirsizlikten kaçınma, düşük güç mesafesi ve eril kültür boyutu ile bağ kurarak ele almıştır (Demir, Okan, 2009:128).

Kültür ve motivasyon arasındaki teorik ilişki konusunda Malinowski’nin “kültür teorisi de” dikkat çekmektedir. Malinowski, tüm başarılı kültürlerde üç ana işlev bulunduğunu söylemektedir. Bu işlevler araçsal, biyolojik ve birleştiriciler şeklinde sıralanmıştır. Yaşamlarımız için elzem olan ürün ve hizmet üretiminin kültür tarafından mutlaka sağlanması, bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini gidermelidir. Kültür, değişen şartlara adapte olabilmeli, kişileri yaşam için gerekli olan faaliyetlere yönlendirebilmeli, çatışmaları çözümleyebilmelidir. Kültür, beslenme ve üreme gibi biyolojik gereksinimleri, sağlık ve eğitim gibi araçsal gereksinimleri ve din ile estetik gibi birleştirici ihtiyaçları giderebilmelidir. Malinowski açısından söz konusu bu üç işlevin içinde en önemlisi, başka bir deyişle kültürün asıl işlevi, biyolojik işlevdir. Ona göre “biyolojik gereksinimler kültürel sistemde karşılandığında yeni kültürel gereksinimler üretmektedir. İnsanlar biyolojik gereksinimlerine yanıtlar vermeye başladıkları andan itibaren bu yanıtlar yeni kültürel ihtiyaçlar üretmeye başlar.” İhtiyaçlar kuramı Malinowski’nin kültür kuramının başlıca bir alt konusudur. Bu kuram, “kültür

nasıl ortaya çıkar?” sorusunun yanıtını barındırır. Kültürün ne şekilde ortaya çıktığı kesin olarak cevaplanamaz gibi olsa da Malinowski’ye göre buna ilişkin yanıt bulunmaktadır (Aman, 2012:141).

Kültürün motivasyon üzerindeki etkisi yakın dönemlerde de birçok araştırmanın temel konuları arasında yer almaya başlamıştır. Özellikle psikoloji alanında çalışan araştırmacılar daha önceleri motivasyon kavramını irdelerken kültür boyutuna çok değinmemişlerse de “küreselleşme ve çok kültürlülük” çağı olarak tanımlanan günümüzde kültürün öneminin şimdi daha çok farkına vardıkları görülmektedir (Salili ve Hoosain, 2007:5). Bu açıdan bakıldığında, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi dikkate alınarak yapılan çalışmalarda dünya genelinde insanların özünde aynı temel ihtiyaçlarla motive edildiğini göstermektedir. İnsanların ihtiyaç tatminlerinin tanımları söz konusu olduğunda ise kültürler arası bir farktan bahsedilebilmektedir. Buna göre, insanların yaptıkları şeyleri neden yaptıklarını anlayabilmek için bu eylemlerine birlikte hareket etmekte olan kültürel unsurların tespit edilmesi önemlidir. Hernandez ve Iyengar “a göre kültür, insanların motivasyon ile ilgili düşüncelerini oluşturan değişmez bir unsurdur. Bu açıdan kültür, insanların saygı, sevgi ve güvenlik gibi ihtiyaçlarının şekillenmesinde, bu gereksinimlerin ne ölçüde dikkate değer olduğuna ve ne şekilde doyum sağlanacağına etkili bir unsurdur. Örnek verilecek olunursa, birçok kültür için bireysel başarıdan ziyade grup dayanışması baskın bir motive edici olabilirken Amerika’daki iş görenler “kendini gerçekleştirme” formunda ortaya çıkacak olan bireysel başarı ile motive olabilmektedir (Demir, Okan, 2009:125).

Gerek iş güvenliği algısının gerekse motivasyon unsurlarının ulusal kültürün özelliklerinden etkileneceği yönündeki literatürden hareketle “*iş güvenliği algısının motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolünün etkisi*” araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırmada bilinen yöntemler yeni bir alana uygulamak suretiyle bilim dünyasının, iş hayatının, işverenlerin, çalışanların devletin, sivil toplum kuruluşlarının ve ilgili diğer paydaşların bilgi stokuna katkı sağlanması planlanmıştır.

Araştırma konusuna ilişkin yapılan teorik incelemeler ışığında “*iş güvenliği algısının motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolünün etkisini ve değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini*” incelemek çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çok yönlü istatistiksel bir araç olan “yapısal eşitlik modeli” kullanılarak değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin, “*aracılık ilişkisi analizi yöntemine*” uygun şekilde yapısal regresyon modelleri üzerinden analiz edildiği çalışmalardan birisi; “*Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Elif Çelik tarafından hazırlanan ‘Güvenlik Kültürünün Güvenlik Performansına Etkisi: İş tatmininin Aracılık Rolü’*” başlıklı çalışmasıdır. Bu bağlamda ‘*aracılık ilişkisi analizi yöntemine*’ uygun şekilde yapısal analizi hedefleyen çalışmada aracılık rolünü belirlemeye yönelik yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın önemi “*iş güvenliği algısının motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolü*” konusunda yapılacak ilk çalışma olmasıdır. Araştırılacak konunun özgün kılan hususlardan birisi araştırmanın yapılacağı evrende bu konuda bir çalışma yapılmamış olmasıdır. Araştırmayı özgün kılan bir diğer husus ise disiplinler arası bir çalışma olmasıdır. Çünkü “kültür” başlığı altında sosyoloji disiplininin yararlanılırken; “motivasyon” konusunda davranış bilimlerinden; istifade edilecektir. Araştırmadaki “algı” kavramı psikoloji ile ilişkili olup; “iş güvenliği” kavramı, hukuk, endüstri ilişkileri, insan kaynakları ve mühendislik gibi disiplinlerle ilgilidir.

Yapılan analizler sonucunda ‘*aracılık ilişkisi analizi*’ yöntemine uygun şekilde yapılan yapısal analizler sonucunda; “İş güvenliği algısının; motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolü bulunmuşken motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolü vardır. Son olarak iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisinde ise kültürün güç mesafesi, dişilik erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutlarının aracılık rolü olduğu” ortaya konulmuştur. Diğer yandan iş güvenliği algısının; motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolü etkisinin olmadığı görülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ GÜVENLİĞİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Tarihsel Süreci İçinde İş Güvenliği Olgusu

1.1.1. Endüstri Devrimi Öncesi Dönemde İş Güvenliği Olgusu

Endüstri devriminden önce çalışma, bireyin yalnızca günlük gereksinimlerini tatmin etmek amacıyla yaptığı faaliyet olarak tanımlanırdı. İnsanlığın varlığından günümüze kadarki süreç yorumlandığında, özellikle 18. ve 19. asırlarda endüstri devriminden sonra çalışma olgusu, düzenli olarak bir organizasyonda çalışma ve istihdam edilme ve bu emek karşılığında ücret ödenmesi olarak belirmiştir (Ören ve Hasan, 2012:36).

Ancak 19. asırda buharlı makinelerin üretilmesi ve fabrikalarda yer alması ile hızlı üretim olanakları bulan işverenler yalnızca bir üretim faktörü ve maliyet kalemi şeklinde gördükleri işgörenleri ağır fiziksel şartlarda uzun saatlerce çalıştırmaya başladılar. Karı maksimize etmek amacıyla maliyetleri asgari düzeye çekme gayretindeki işverenler, devlet müdahalesinin de olmaması sayesinde işçilere yönelik hiçbir iş güvenliği önlemi almadan faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu süreç, zaman içerisinde çalışanlar içerisinde hastalıkların ve iş kazalarının fazlalaşmasına neden olmuştur. Toplumun büyük bir kısmını oluşturan işçilerin sağlıksız şartlarda çalışması işçi, işveren ve de toplumun bütünlüğü, sağlığı, ekonomisi gibi boyutlar açısından düşünüldüğünde büyük bir problem oluşturmuştur (Karacan ve Erdoğan, 2011:103).

1.1.2. Personel Yönetiminde İnsan Anlayışında İş Güvenliği Olgusu

İşletmelerin verimli bir biçimde işlemesi ve amaçlarına ulaşması, işletmeleri oluşturan personelin etkin bir biçimde yönetilmesine ve onlardan faydalanabilmesine bağlıdır. Bu sebeple, işletmeleri amaçlarına taşıyacak işgücü gereksinimin saptanması, işgücünün temin edilmesi ve amaçlar çerçevesinde çalıştırılabilmesi büyük önem taşıyan bir surum olmuş ve “personel yönetimi” uygulamalarının ihtiyacı artmıştır.

1885 yılında bilimsel yönetim konusunda araştırmalar yürüten Taylor, alışanlar için daha etkili çalışmanın yöntemlerini saptayarak yönetimi desteklemiş ve bu Şekilde işgörenlerin daha verimli çalışmasını olanaklı kılmıştır. İlk kez Taylor, rutin personel aktivitelerinin yürütülmesi amacıyla personel departmanının oluşturulmasını tavsiye etmiş, bilimsel metotlardan faydalanarak harekete geçemeyen değerlendirilmesini, çalışanların aşırı yorgunluğunun önüne geçilmesini, eğitim sayesinde terfilere imkan oluşturulmasını, kişisel çatışmalara neden olabilecek ustabaşı-personel ilişkisi yerine işteki başarıya dayalı personel değerlendirme metotlarının uygulanmasını sağlamıştı. İşletmelerin büyümesiyle birlikte, satın alma ve personel gibi pek çok faaliyet uzmanlarca sürdürülmeye başlanmıştır. Bu aşamada ilk personel bölümünün 1910 yılında oluşturulduğu görülmektedir. Bu dönemde personel birimlerini işlevi insan kaynaklarıyla ilgili işe başlama ve işten ayrılma kayıtlarının tutulması, personel bilgileri ve disiplin cezası bilgilerinin kayıt edilmesi ve maaş bordrolarının oluşturulması ile sınırlıdır. 1920'lere gelindiğinde Elton Mayo ve arkadaşlarınca yürütülen Hawthorne araştırmalarında, çalışma takımlarının bireysel çalışanlar üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Söz konusu çalışmalar çalışan danışmanlığının iyileştirilmesini ve kullanımına olanak tanıdığı gibi, bireyin araç olmak yerine amaç olması Şeklinde ele alındığı bir bakış açısının da oluşmasını sağlamıştır. Özetle, 1930 ncesi dönem ilk personel biriminin oluşturulduğu ve genel anlamda kayıt tutma fonksiyonunu yerine getirdiği bir evredir (Cingöz, 2011:30).

Ancak 1940'lı yıllarda halen yaygın olarak personel yönetimi; "büro elemanı tarafından tutulan kayıt" işlevi olarak görülüyordu. "Personel" kavramı ancak 1950'li yıllarda nezaretçiler tarafından icra edilen bir fonksiyon olarak tanımlanmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda personel yönetimi alt düzey yöneticilerin "alışanın günlük sorunları" ile ilgilendikleri bir işlev haline dnşmştir. Nihayet personel yönetimi anlayışı 1970'li yıllarda orta düzey yöneticilerce "alışanla ilişkiler" haline dnşmştir. Bu anlamda personel yönetiminin özellikleri aşağıdaki Şekilde belirginleşmiştir (Erkoç, 2018:61):

- a) İnsan gücünün maliyeti kontrol edilemez bir maliyet unsurudur.
- b) Temel rol kayıtlara yönelik olup geleceği yönelik bir yaklaşım söz konusu değildir.

- c) İnsan kaynaklarına ilişkin bir politikanın oluşturulması ve insan kaynağı ile ilgili problemlerin aşılabilmesi amacıyla reaktif ve pasif bir yaklaşım mevcuttur.
- d) İstihdam, eğitim, organizasyonel planlama ve kariyer yönetimi gibi unsurlar bütüncül olarak değil, birbirinden bağımsız ve ayrı fonksiyonlar şeklinde düşünmemektedir.
- e) Bireysel hedefler ve örgütsel hedefler ayrı tutulmaktadır.

Başlangıçta personel yönetimi fonksiyonları işe alma, işten çıkarma ve zaman kontrolü ile sınırlıdır. Fakat, personel işlevinden elde edilen faydalar ilerleyen yıllarda daha fazla onay gördükçe personel programlarının hacmi de artmıştır (Cingöz, 2011:20). Özellikle endüstri devrimi gelişmiş ülkelerin işgörenlerinin problemleriyle ilgilenmelerini sağlamıştır. Sosyal devlet kavramının belirginleşmesi, elde edilen işçi hakları, iş kazaları ve meslek hastalıklarına yönelik faaliyetler özellikle 1960'larda ivme göstermiştir. 1970'lerde iş yeri sağlığı ve güvenliğini esas alan hukuki reformlarla hızlanan gelişmeler; ürün güvenliği, tehlikeli maddelerin kullanımı ile binaların ve sanayi proseslerinin tasarım ve kullanım güvenliği gibi başlıkların da bu kavram çerçevesinde ele alınmasını sağlamıştır. Bunun neticesinde işçi sağlığı ve iş güvenliğinin ileri seviyede temin edilmesi tüm gelişmiş toplumlarda en önemli başlıklardan olmuştur (Karacan ve Erdoğan, 2011:104).

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvenliği Olgusu

Pazar ekonomisi ile birlikte hareket eden insan faktörünün istenildiğinde kolayca bulunabilen ve bitmeyen bir kaynak olduğu düşüncesi zaman içerisinde değişmiştir. Özellikle 21. yüzyıla doğru farklı toplumlara ait düşünceler, bilim insanları, araştırmacılar, profesyoneller, danışman ve idareciler bazı arayışlara yönelmiş ve insan unsurunu ön planda tutan “Japon yönetim felsefesine” odaklanmışlardır. Bu süreç içerisinde işletmelerde önce personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine ve daha sonra da stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.

İnsan kaynakları yönetimine geçilmesiyle birlikte çalışanlar, “değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak” olarak ele alınmaya başlandı (Yüksel, 1998:9). İnsan kaynakları yönetimi, kişisel ya da toplu olarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan ve organizasyonlar için değerli bir kaynak olarak algılanan insan

kaynağının idaresine ilişkin stratejik ve tutarlığa sahip uygun bir yaklaşım olarak belirtmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi konseptinde “insan” işletmelerin en değerli kaynağı olarak görülmekte ve bu kaynağın organizasyon amaçlarına erişme konusunda ne şekilde yönetilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır (Cingöz, 2011:21). İnsan kaynakları yönetiminde iş güvenliği konusu “koruma” işlevi olarak ele alınmaktadır.

Koruma faaliyetleri arasında personelin örgüte karşı olan sorumluluklarını ve sadakatini sürdürme ve dolayısıyla örgüt içinde tutarak verimli bir biçimde çalışmalarını temin etmek için yürütülen çalışmalar vardır. Çünkü İnsan kaynakları yönetiminin ana işlevlerini devam ettirebilmesi, işgörenleri işyerindeki çalışma şartlarının düzgün ve düzenli yapılandırılmasıyla ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi sağlık ve güvenlik düzenlemeleri aracılığı ile yalnızca güvenli bir iş ortamı oluşturmakla yetinmez, aynı zamanda birçok sağlık ve güvenlik mevzuatı ışığında işgörenleri koruma altına alır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi işgörenin özel hayatında yaşayabileceği sorunları iş ortamına yansıtmasını indirgeyecek işgören destek düzenlemeleri oluşturmalı ve gerek duyan personeli desteklemelidir (Erkoç, 2018:38). Bu alanda ihtiyaç duyulan düzenlemeleri yapmak insan kaynakları yönetimi için aşağıdaki nedenlerden dolayı oldukça dikkate değerdir (Fırat, 2008:5):

- Ekonomik ve fiziki korumaya ilişkin iş ve işlemleri gerçekleştirmek insan kaynakları yönetiminin yükümlülüklerindedir.
- Sorumluluklar tam olarak yerine getirilmez ya da eksiklikler varsa, sonuçları işgörenler için sorun çıkarabileceği gibi, işverenlere yönelik para cezası, fazladan vergi veya sigorta primi ödemesi şeklinde ortaya çıkabilir.
- Hukuki sorumlulukların yerine getirilmesi organizasyonda örgüt amaçları bağlamında etkili yönetimi gerçekleştirmek açısından ciddi katkıda bulunur.
- Uluslararası pazarda ortak bulmanın önemli koşulları arasında iş sağlığı ve güvenliği şartlarının uygulanması vardır.
- Üretim sürecindeki etkinlik ve verimlilik için ana şartlar arasında iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin uygulanması ve çalışanların bu uygulamalardan öncelikle moral değerler bakımından pozitif etkilenmeleri bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi bölümünün koruma aktivitelerine ilişkin iki sac ayağı vardır. Bunlardan ilki iş güvenliğidir. İş güvenliğinin amacı; güvensiz çalışma

ortamlarının ve çalışanların güvensiz hareketlerinden kaynaklı iş kazalarının önüne geçilebilmesi ve güven duyulan bir iş ortamının sağlanmasıdır. İkinci sac ayağı olarak da çalışan sağlığıdır. Çalışan sağlığının amacı, çalışanların yaptıkları işten kaynaklı sağlık sorunlarının önüne geçilmesi, sağlığının bozulmaması ve zararların önüne geçilmesidir. İş güvenliği ve işçi sağlığı, çalışanların fiziksel, ruhsal ve mental olarak tam bir iyilik durumunda olması, iyilik durumunun çalışma yaşamı süresince muhafaza edilmesi, güvenliğinin temin edilmesi olarak da tanımlanabilir. Koruma fonksiyonu, öteki insan kaynakları idaresi faaliyetleri ile de ilişkilidir ve buna paralel olarak da bu faaliyetlerin tamamlayıcısıdır (Hırlak, 2015:108).

1.1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvenliği Olgusu

“Ekonomik parçalanmışlığın şekillendirdiği bir bütün tablosu” olarak tanımlanan globalleşme sürecinde milli ekonomik değerler global değerlerle değiştirilmiş ve bunun yol açtığı belirsizlik içerisinde milli ve yerel ekonomiler kendilerini ansızın global oyun kurucularca çizilen bir rotaya göre hareket etme mecburiyeti içerisinde kalmışlardır (Dulupçu, 2001:3). Çünkü küresel ekonomide yaşanan dönüşümün iki önemli tezahürü ortaya çıkmıştır: Planlı ekonomiden piyasa ekonomisine ve fordizmden post-fordizme geçiş. 1960’ların sonlarından itibaren bir taraftan iktisadi ve politik çevredeki değişimlerle diğer taraftan ise, geçerli olan düzenlemelerle kapitalizmin krizi işaretlerini vermeye başlamıştır. Bu belirtiler; verimliliğin azaldığı, işsizliğin yükseldiği, maliyetlerin yükseldiği, kâr marjlarının düştüğü ve uluslararası rekabetin arttığı bir ekonomik krizin yaşanmasına sebep olmuştur. Sonuç olarak kriz, hızlı teknik değişimlerin gelişimine ve üretim araçlarının köklü bir şekilde yenilenmesine dayalı yeni endüstriyel bir devrimden doğan küresel ekonomiyi yansıtmaktadır (Öcal, 2007:134).

Bu nedenle organizasyonların globalleşmesi, rekabet avantajı sağlamak amacıyla araştırmada bulunan yöneticileri, karmaşık konularla uğraşmaya zorlamaktadır. Uluslararası örgütler kendi ülkelerinde ya da yabancı ülkede daha önce hiç yaşanmamış yabancı rekabet düzeyleri ile karşılaştıklarında, yalnızca organizasyonların üst idarecilerinin öncelikler sıralamasında değil, ayrıca uluslararası veya global bir strateji çerçevesinde adım atmak açısından lazım olan insan kaynaklarına erişme ve geliştirmenin önemli olduğunu kabul etmektedirler (Erkoç, 2018:81).

Bu amaçla iç ve dış çevrenin yorumlanması ile planlama ve organizasyonel düzenleme şartını bulunduran insan kaynakları yönetimi (Niehaus, 1995:55) mikro düzeyde bir yaklaşımda bulunurken işletmelerin günümüzde odaklandıkları stratejik insan kaynakları yönetiminin makro bir yaklaşım sergilediği gözlenmektedir (Wright ve Mc. Mahan., 1992:297). Çünkü Üretimden elde edilen kazancın ilgili taraflar arasındaki paylaşımı yerini, hissedarlara öncelik veren ve onların kendi öz kaynaklarını zenginleştirmesine imkân tanıyan hissedar modeline bırakmıştır. Bu modelde çalışanlar iş güvenliği beklentisini öncelerken hissedarlar kar payı ve hisse senedi fiyatlarının değer kazanması beklentisine girmişlerdir (Öcal, 2007:135).

Miller açısından, insan kaynakları yönetiminin stratejik özelliği, organizasyonun idari süreçleri ve rekabet avantajının temin edilmesi için, üst yönetimce planlanan organizasyonel stratejilerin yürütülmesi ile ilgili kararlar ile bu kararlardan doğan çeşitli davranışlara ilişkindir. Bu tanıma göre bu ilişkilerin işlevsel şekilde hayata geçebilmesi için insan kaynakları yönetimi uygulamaları, performans standartları ya da stratejileri ve bunların birbirine yönelme şekillerinin mümkün ve geçerli olması koşulunu barındırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönünü daha genel çerçevede inceleyerek “bütünleşme” ve “uyarlama” şeklinde belirten Schuler ise bu çerçeveyi, “insan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı; örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının, firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleşmesini amaçlar” şeklinde ifade etmektedir. Schuler tarafından oluşturulan 5P modeline göre stratejik insan kaynakları yönetimi beş ana konu şeklinde ele alınmaktadır. Bunlar; insan kaynakları yönetiminin felsefesi, Politikaları, Programları, Uygulamaları ve Süreçleridir (Rüzgar,2018: 6-7).

1.2. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları

İnsan kaynakları yönetiminin, işgörenleri koruma fonksiyonunun önemli niteliklerinden biri de iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesidir. Çünkü iş sağlığı ve güvenliğinin modern anlamı; iş kazaları ve meslek hastalıkları teşhis ve tedavisinin haricinde, iş görenin sağlığını korumak ve onların sağlık durumunu bozacak bir takım tehlikeleri bertaraf etmektir. Nitekim iş sağlığı ve güvenliğinin bir tanımı şu şekildedir (Tozkoparan ve Taşoğlu , 2011:184): “tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması, işyeri

koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması, çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması, yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak çalışanların bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması”

1.2.1. İş Kazaları

1.2.1.1. İş Kazalarının Tanımı

İş kazaları için çeşitli tanımlar bulunmakla birlikte, iş güvenliği bakımından iş kazaları Dünya Sağlık Örgütü tarafından; “önceden planlanmamış, çoğu kez kişisel yaralanmalara, makinelerin, araç ve gereçlerin zarara uğramasına, üretimin bir süre durmasına yol açan bir olay” şeklinde tarif edilmektedir (Şenel ve Öner, 2017:74). İnsan kaynakları yönetimi ve iş güvenliği yönünden bir olayın iş kazası olarak tarif edilebilmesi için olayın işyeri ve istihdama ilişkin olması şarttır. Ülkemizde bir olayın iş kazası kabul edilmesi ve organizasyon tarafından gerekli yardımların yapılması için SGK Mevzuatı açısından ve iş hukuku açısından aranan kriterler farklılık göstermektedir. Bir olayın SGK Mevzuatı bakımından iş kazası kabul edilmesi ve kurum tarafından yardımların yapılması amacıyla aşağıda anlatılan unsurların ortaya çıkması gerekmektedir (Yılmaz, 2001:4-5):

- İş Kazasının Varlığı: Aşağıda belirtilen beş kısımdan oluşan hal ve durumlar arasından birinde gerçekleşen bir olay iş kazası sayılmaktadır.
 - Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada, meydana gelen her türlü kaza iş kazası sayılmaktadır. Bu kapsamda dinlenme süresi içinde dahi olsa işçiyi zarara uğratan her olay, işyerinde olmak koşuluyla, iş kazası olarak değerlendirilmektedir. İşveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla, meydana gelen her türlü kaza iş kazası kabul edilmektedir. Belirleyici etmen, kazanın iş yapılırken gerçekleşmesidir.
 - Sigortalının, işveren görevlendirmesi yoluyla başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda, vuku bulan her türlü kaza iş kazası olarak sayılmaktadır. Başka bir yer tanımı belli bir kısıtlamaya tabi değildir.

- Emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda, gerçekleşen herhangi bir kaza iş kazası sayılmaktadır. Kazanın işyerinde veya ilişkili bir yerde meydana gelmesi koşulu bulunmamaktadır.
- Sigortalıların, işveren tarafından temin edilen bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak taşınmaları esnasında gerçekleşen kazalar iş kazası olarak kabul edilmektedir. Olayın iş kazası sayılması için hizmetin işveren tarafından sağlanması şarttır. İşine kendi imkanları ile giden işçinin başına gelen kaza iş kazası sayılmamaktadır.
- **Zarar Görme:** Sigortalının iş kazası neticesinde sigorta yardımlarını hak edebilmesi için hemen veya sonradan bir zarar görmesi koşulu vardır. Bu zarar kapsamında gelir kaybı ile birlikte vücut bütünlüğünde ve ruhta meydana gelen zararlarla ölüm de bulunmaktadır.
- **Zarar Görenin Sigortalı Olması** Bir hizmet sözleşmesine bağlı olarak bir veya birden fazla işveren tarafından çalıştırılanlar mevzuata göre sigortalı kabul edilirler. Bu kişilerin kuruma bildirilmemiş olmaları sigortalı olmalarına engel değildir. Kazaya uğrayan sigortalının sigorta yardımlarını hak edebilmesi için yaş ya da prim ödemiş olma şartı bulunmamaktadır.
- **Uygun İlliyet Bağının Varlığı:** Bir olayın iş kazası olarak kabul edilmesi ve bu yolla çalışanın sigorta yardımlarını hak edebilmesi, öncelikle kaza ile ortaya çıkan zarar arasında uygun illiyet bağı (neden-sonuç ilişkisi) olması şartı aranır.
- **Kuruma Başvurma ve Soruşturma:** SGK yardımlarından faydalanılabilmesi için olayın kuruma (Sosyal Güvenlik Kurumu) bildirilmesi gereklidir.

Bir olayın bireysel iş hukuku bakımından iş kazası olarak kabul edilmesi ve kurum tarafından yardımların yapılması için ise aşağıda belirtilen durumların oluşması gerekmektedir (Yılmaz, 2001:6-8):

- **Dıştan Gelen İstenmeyen Bir Olayın Varlığı:** Zarara yol açan etken, işgörenin bünyesel rahatsızlığı değil harici bir olay olmak zorundadır. İşverenin yükümlülüğünü gerektirecek iş kazalarında haricilik etmenini sağlayan, üçüncü kişinin, işverenin, kazaya uğrayan çalışanın veya işyeri ortamındaki araç, gereç ve makinelerin etkileridir. SGK bağlamında iş kazası için gerekli bir unsur olmayan istenilmeyen olay, bireysel iş hukuku açısından iş kazası için gerekli bir unsurdur. Çalışanın veya üçüncü kişinin isteyerek yol açtığı zararlar bireysel iş

hukuku açısından iş kazası olarak kabul edilmez ve işverenin yükümlülüğünü ortaya çıkarmaz.

- **Uygun İlliyet Bağının Varlığı:** Meydana gelen olayın Bireysel İş Hukuku açısından iş kazası sayılması ve işverenin yükümlülüğünün ortaya çıkması için, işçinin uğradığı zararın meydana gelen kazanın uygun bir sonucu olması şartı bulunmaktadır. Yalnızca kaza ile zarar arasında uygun illiyet bağının olması, işverenin yükümlülüğünü doğurması açısından yeterli değildir. Kazanın aynı zamanda işverenin faaliyet gösterdiği iş ile de uygun illiyet bağı bulunması şartı aranmaktadır. Kaza ile illiyet bağı içinde bulunması gereken unsur, çalışanın işi, yapılan iş ya da işverenin iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini alma ödevine aykırı hareketidir.
- **Maddi Bir Zararın Varlığı:** Bireysel İş Hukuku açısından iş kazasının meydana gelmesindeki son ve en dikkate değer unsur, işverenin yükümlülüğünü ortaya çıkaran kazanın çalışanda maddi bir zarara yol açmasıdır. Söz konusu zararlar, iş kazası neticesinde çalışanın uğramış olduğu çalışma gücü kaybının yol açtığı zararlardır.

1.2.1.2. İş Kazalarının Önemi ve Nedenleri

Çalışanların sağlığını, kendilerini iyi hissetmelerini ve iş güvenliğini artırmaya ve işyerinde kazaların, hasarların ve hastalıkların sebeplerini anlamaya odaklananlar organizasyonlarda bu hususlara ilişkin riskin felsefi, davranışsal ve sosyal boyutunun bulunduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Günümüzdeki üretim ve rekabet baskısı işgörenlerin sağlığı ve güvenliğine yönelik tehlikelerin artmasına ve meydana gelen iş kazalarının çoğalmasının sebeplerindedir.

İş kazalarının nedenlerini araştırmayı hedefleyen çalışmalar sonucundaki bulgulara göre iş kazaları çoğunlukla ülkelerin sanayileşme tipinden, işletme biçimlerinden , kaza istatistiklerinin incelenip yeterli tedbirlerin bulunmamasından, eğitim ve denetim azlığından, teknoloji kullanımının artmasından, yoğun kaçak işçi çalıştırma olanağı bulan küçük ve orta boyutlu işletmelerin fazla olmasından, çalışanların niteliklerinden ve iş güvenliği farkındalığının yeterince özümsememesinden kaynaklandığı anlaşılmıştır. (Dizdar vd., 2017:94).

Daha sistematik bir yaklaşımla İş kazalarının sebepleri üç ana başlık altında sıralanabilir. Bunlar, tehlikeli çalışma koşulları, tehlikeli davranış ve denetimsizliktir. Tehlikeli çalışma koşulları, çalışma ortamında olan ve kayıplı olaylara neden olabilecek tehlikelerdir. Söz konusu tehlikeler, çalışanların yaptığı hatalar ya da üretim tasarımında yer alan aksaklıklar neticesinde belirmektedir. Tehlikeli davranışlar ise çalışanların kimi zaman koruyucuları devre dışı bırakabilmesinden, kendilerine sağlanan kişisel koruyucu donanımları kullanmamalarından ve uyarılar bulunmasına rağmen tehlikeli yerlere girmelerini kapsar. Ancak bu hatalar yalnızca çalışanların dikkatsizliği nedeniyle ortaya çıkmamaktadır. Yönetim kademesinin gerekli ve yeteri kadar eğitim sağlamamış olması koruyucu donanımın yapılan işe ve çalışana uygun olmaması, işletmenin yönetsel ve mali aygıtlarla çalışanları hızlı tempoyla iş görmeleri için bakı yapması, farkında olunan ya da olunmayan hataların bertaraf edilmesi amacıyla yeterli denetimin yapılmaması gibi nedenler asıl nedenlerdir (Altay, 2015:8-9).

İş kazaları alanında ABD’de faaliyet gösteren "National Safety Council Committee" nin yayımlandığı verilere bakıldığında iş kazalarının %18' i makine ile ilgili unsurlardan, %19' u işgören kaynaklı ve %63' ü bu ikisinin kümülatif etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Türkiye’deki iş kazalarının sebeplerini saptamak amacıyla farklı zamanlarda birtakım araştırmacılar çeşitli çalışmalar yapmış. Bunlardan, Haksöz’ün Makine Kimya Endüstrisi Kurumunda yürüttüğü bir araştırmada, meydana gelen kazaların %95'inin güvensiz davranıştan ve kişisel koruyucu ekipman kullanmamadan, %5' inin ise, teknik sebeplerden kaynaklandığını saptamıştır. Kepir ise iş kazalarının %2' sinin kişi kontrolü haricinde, %10'unun mekanik aksaklıklardan ve %88' inin insan faktörüne ilişkin olduğunu, Çelikkol, iş kazalarının %20'sinin üretim araçlarının ve çevresel şartların uygun olmayışından, %80' inin ise insan faktörü nedeniyle olduğunu bulmuştur. Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere kazaların meydana gelmesinde insan faktörü öncelikli sırayı almaktadır (Camkurt, 2007:81).

1.2.1.3. İş Kazalarının Maliyeti

İşyerinde meydana gelen kaza ve hasarların maliyetleri sadece işgörenle sınırlı değildir. Onların aileleri ve çocukları da zarar görmektedirler. Dembe bu konuda 2005 yılında yaptığı bir çalışma sonucunda İşyerinde meydana gelen kaza ve hasarların

çalışanların ailelerini ve çocuklarını aşağıdaki açılardan etkilediğini saptamıştır (Burke, 2011:3-14):

- Medikal endişe ve zararlar: hastaneye yatırma, cerrahi müdahale, meditasyon uygulaması (süreci), evde bakım ihtiyacı
- Psikolojik ve davranışsal tepkiler: depresyon, stres, uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi
- Mesleki tepkiler: çalışma saatlerinde azalma ve daha düşük verimlilik
- Fonksiyonel tepkiler: Günlük aktivitelerde, ev halkı ile ilgili görevlerde ve iletişimde azalma,
- Ekonomik tepkiler: Daha düşük gelir, daha fazla harcama, değer kaybı, borçlarda artış.

Büyük endüstriyel kazalar ferdi ve mali kayıplara sebep oluşturmaktadır. İnsani bakımdan yorumlandığında kazalar ölüm ve ağır yaralanmalara neden olurken, ekonomik açıdan kurumlara büyük maddi kayıplar yaşatmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün tehlikeli maddelerin türüne ve miktarıyla ilişkili bir şekilde büyük endüstriyel kazaya sebebiyet verebilecek süreçleri yayınladığı Büyük Endüstriyel Kazalardan Korunma Rehberinde belirtildiği üzere kimya ve petro-kimya süreçleri öncelikli sırada bulunmaktadır. Bu durum da başta petrokimya sektöründeki iş kazalarının önüne geçmek için iş sağlığı ve güvenliği konusuna verilmesi gereken önemi vurgulamaktadır. Ölüm ve yaralanmalara sebep olan büyük endüstriyel kazalar araştırıldığında Kuzey Denizinde bulunan bir petrol platformunda 1988 yılında meydana gelen gaz sızıntısı kaynaklı patlama sebebiyle 165 kişinin yaşamını yitirmesine neden olan olay en büyük kazalardan sayılmaktadır. Türkiye'de yaşanan büyük endüstriyel kazalara bakıldığında ise 2017 yılında Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. (TÜPRAŞ)'de gerçekleşen patlamada dört çalışan hayatını kaybetmiştir (Pehlivanoğlu ve Erdoğan, 2017:40).

1.2.1.4. İş Kazaları İstatistikleri

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün yayınladığı 2017 yılı verilerine bakıldığında dünyadaki iş gücünün neredeyse üç milyar olduğu, her dakikada yaklaşık bin 600 çalışanın işe bağlı bir kaza yaşadığı, günde ortalama 6300 çalışanın iş kazası geçirdiği, her yıl gerçekleşen 317 milyon iş kazasının ise 2.3 milyondan fazlasının ölüme

neden olduğu görülmektedir. Türkiye’de de öteki gelişmekte olan ülkelerdekine benzer şekilde iş kazalarına ilişkin bütün verilere erişilememektedir. Genellikle hastanelerdeki kayıtlardan erişilebilen vakaların çoğunda bir acil servis başvurusunu lüzumlu kılacak cinste ciddi olan yaralanmalar ve yasal işlemler sebebiyle getirilen hastalar oluşturmaktadır (Boğa ve Yıldırım, 2017:117).

Sosyal Güvenlik Kurumu’nun iş kazaları ile ilgili 2016 yılı verilerin bakıldığında bu yılda 1.405’i ölümlle neticelenen 286.068 iş kazası meydana geldiği görülmüştür. 2015 yılı verileri ile kıyaslandığında gerçekleşen iş kazalarında % 18,43’lük artış dikkat çekmektedir. Bunun yanında iş kazaları kaynaklı maliyetlerin ülke ekonomisi için önemli bir yük olduğu da anlaşılmaktadır (Esen ve Kılıç, 2017:42). Türkiye’deki iş kazaları ve meslek hastalıklarının yıllık toplam maliyetinin dört milyar dolardan fazla olduğu düşünülmektedir (Alkan vd., 2017:53).

Türkiye’de 2010 ve 2015 yılları arasında kaza istatistiklerine bakılarak firmalarda sigortalı çalışan sayılarına göre meydana gelen iş kazaları illere, yaş gruplarına, vardiyalara ve meslek grupları bakımından araştırılmıştır. Söz konusu çalışmanın bulgularına göre he gün ortalama 4 çalışan iş kazaları sebebiyle hayatını kaybederken 6 çalışan da iş göremez duruma gelmektedir. İllere göre iş kazalarına bakıldığında özellikle ağır sanayi ve madencilik sektörlerinin yoğun olduğu illerde iş kazalarının da yoğun olduğu görülmektedir. İş kazalarına yaş gruplarına göre bakıldığında iş kaza oranları ile işçilerin yaşları arasında negatif (ters) yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların yaşı arttıkça yaşanan iş kazalarında azalma olduğu saptanmıştır. Vardiyalar açısından inceleme yapıldığında en fazla iş kazasının devamlı bir şekilde birinci vardiyada meydana geldiği gözlenmiştir. Sektörel bazda en fazla iş kazası madencilik ve inşaat sektöründe tespit edilmiştir (Dizdar vd., 2017:95).

1.2.2. Meslek Hastalıkları

1.2.2.1. Meslek Hastalıklarının Tanımı ve Önemi

Meslek hastalığı, çalışanın yaptığı iş nedeniyle oluşan bir hastalıktır. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa göre meslek hastalığı; “sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal özrürlük

halleri” şeklinde tanımlanmaktadır (İlman, 2015:23). Bir hastalığın meslek hastalığı olarak kabul edilmesi için bu hastalık ile işgörenin yaptığı iş arasında uygun illiyet bağının bulunması koşulu vardır. Meslek hastalığının söz konusu olabilmesi için yaşanan hastalık veya sakatlığın (ve hatta ölümün), sigortalının çalıştığı işin özelliğine göre tekrar eden bir sebeple ya da işin yürütüm şartları nedeniyle meydana gelmesi gerekmektedir. 5510 sayılı SSGSS Kanununun 14. maddesinde meslek hastalığı şu şekilde tanımlanmaktadır:

- 5510 sayılı Kanun gereği sigortalı işçi olmasına,
- Sigortalının çalıştığı işyerinden kaynaklanmasına,
- Sigortalının yaptığı işin niteliğinden kaynaklanmasına,
- Söz konusu hastalığın tekrar eden bir hastalık olmasına,
- Sigortalının geçici veya kalıcı olarak sakat kalması veya ruhsal olarak kayıp yaşamasına dikkat çekilmektedir (Altay, 2015:11).

Bu anlamda ortaya çıkabilecek meslek hastalıklarının sınıflandırılması aşağıdaki şekilde yapılmaktadır (İlman, 2015:24) :

- Etkilediği organlara göre meslek hastalıkları; solunum sistemi, sindirim sistemi, hematopoetik sistemi, kas iskelet sistemi, boşaltım sistemi, işitme organı ve sistemi ile çoklu organ ekilenimi şeklinde görülebilmektedir.
- Sebep olan faktöre göre ise meslek hastalıkları; kimyasal faktörler, fiziksel faktörler, biyolojik faktörler ve tozlardan kaynaklı olarak görülebilmektedir.

İş sağlığı çalışma hayatının en önemli konuları arasındadır. Temel bir insan hakkı olan sağlıklı bir ortamda çalışmak; işgörenin sağlık kapasitesinin artırılması, zarar verici etmenlerin önlenmesi ya da asgariye indirilmesi, çalışan ve iş arasında uyumun temin edilmesini kapsar. Çalışma ortamlarında sağlığa ilişkin koşulları temin etmek işverenin en temel vazifeleri arasındadır. İşgörenler ise, her türlü önlemi ve talimatı uygulamakla yükümlüdür (İşsever, 2016:1).

Meslek hastalığı, iş kazasından ayrı olarak bütünüyle mesleki niteliktedir. Diğer bir ifadeyle iş kazasının çalışılan işe ilişkin olması koşulu bulunmamasına rağmen meslek hastalığının yapılan işin neticesi olarak oluşması şarttır. Yani meslek hastalığı, belirli bir mesleğin (işin) icrası neticesinde o mesleğin (işin) özellik ve yürütüm koşullarından kaynaklı bir sakatlık veya hastalıktır. Bunun yanında, sigortalının çalıştığı işyerinin koşulları ve durumuna ilişkin de olabilir (Tuncay, 2000: 227). Meslek hastalığını iş

kazasından ayıran en önemli özellik, kaza gibi birden bire meydana gelmemesi, işin yürütülme şartları nedeniyle zaman içinde tedricen ortaya çıkan bir rahatsızlık olmasında yatmaktadır (Altay, 2015:12).

1.2.2.2. Meslek Hastalıklarının Sonuçları

Çalışma ortamındaki fiziksel, kimyasal, biyolojik ve ergonomik etmenler, insan hayatının önemli bir bölümünün geçtiği bu yerlerde, insan sağlığını; mesleki hastalıklar ve işle ilgili hastalıklar şeklinde etkilemektedir (Boğa ve Yıldırım, 2017:117). Meslek hastalıklarının ortaya çıkardığı sonuçlar aşağıda kısaca özetlendiği gibi; ekonomik, teknik, sosyal ve hukuksal sonuçlar şeklinde gruplandırılmaktadır (Altay, 2015:14-17).

- **Ekonomik Sonuçları:** Ekonomik aktivitede bulunan her çalışan toplumun bir ferdi olarak kendi çalışmaları bağlamında toplumun diğer üyeleri ve ekonomik faaliyetleri ile yakın ilişkiindedir. Söz konusu ilişkiler iş ile ilgili organizasyonlardan sosyal aktivitelere kadar uzanmaktadır. Meslek hastalığına yakalan çalışanlar çalışma gücünün bütününe ya da bir kısmını sürekli ya da kısmi sürelerle yitirebilmektedir. Ayrıca, bu işgörenler meslek hastalığı neticesinde hayatlarını kaybedebilmektedirler. Bu bağlamda, meslek hastalığı çalışanın başta kendisine önemli zarar vermekte ve bununla birlikte kendisinin bakmakla yükümlü olduğu bireylerin de yaşamaları için gereken destekten uzak kalmalarıyla sonuçlanmaktadır. İşverenler de meslek hastalıkları nedeniyle ciddi mali yüklerle karşılaşabilmektedir. Söz konusu maliyetler doğrudan ve dolaylı maliyetler şeklinde iki grupta sınıflandırılarak incelenebilir.

Doğrudan maliyetler, Meslek hastalığı neticesinde oluşan zararların karşılanmasından kaynaklı masraflardır. Tedavi ve bakım maliyetleri, geçici ve sürekli iş göremezlik ödemeleri, malullük aylıkları, tazminatlar, mahkeme masrafları gibi kalemler bu grupta sayılmaktadır. Dolaylı maliyetler ise İçerik ve miktar açısından tam olarak belirlenemeyen ve ucu açık maliyet kalemleri dolaylı maliyet sayılmaktadır. Üretimde gerçekleşen azalmanın maliyeti dolaylı maliyetlere örnek verilebilir.

- **Teknik Sonuçlar:** Teknik unsurlardan kaynaklı meslek hastalıklarının yüksek olmasının nedeni, üretim tekniklerinin, makinelerin, ham madde, malzemelerin ve kimyasalların, yönetim sistemlerinin sık sık değişmesi ve karmaşıklaşması, işgörenlerin değişen şartlara ayak uydurmakta zorlanmasıdır. Üretim hacmini ve

hızını arttırmak için yapılan teknolojik yatırımlar verimliliği etkilemekte; çalışma temposu, konsantrasyon ve monotonluk ile stres gibi unsurların işe etkisini arttırmaktadır.

- **Sosyal ve Hukuki Sonuçlar:** Bir takım meslek hastalıkları yalnızca işçi sağlığı açısından tehlike oluşturmamakta, çevre kirliliği gibi sonuçlarla da tüm topluma da etki etmektedir. Meslek hastalıklarının hukuki sonuçları ise maddi tazminat ve manevi tazminat şeklinde ele alınmaktadır.

1.2.2.3. Meslek Hastalıkları İstatistikleri

Uluslararası Çalışma Örgütü kaynaklarına göre yeryüzündeki toplam iş gücü 2,8 milyar iken meslek hastalığı sayısı 160 milyondur. İş ile ilgili ölümlerin %80'i meslek hastalıkları kaynaklıdır. Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre dünyada her yıl 11 milyon yeni meslek hastalığı olgusu ortaya çıkmakta ve bunların 700 bini ölüme sonuçlanmaktadır. 2002 yılında 2 milyona kişi, iş ile ilgili hastalıklar nedeniyle yaşamını yitirmiştir. Günlük olarak 5,330 işgörenin meslek hastalığı sonucu yaşamını yitirdiği hesaplanmaktadır (Ilıman, 2015:32). Sosyal Güvenlik Kurumu'nun meslek hastalıkları ile ilgili 2016 yılı verilerine göre 2016 yılında tanısı konulan meslek hastalığı olgusu sayısı 597'dir (Esen ve Kılıç, 2017:42).

Sosyal Güvenlik Kurumu'nun 2018 yılı verilerine göre meslek hastalıkları tutulan tanısı konulan sigortalı sayısının en fazla olduğu iller sırasıyla İstanbul, İzmir, Ankara, Çorum ve Bilecik'tir. Meslek hastalıklarına tutulan sigortalıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında da 36-45 yaş grubundakiler ilk sırayı almaktadırlar. Meslek hastalıklarına tutulanların toplam geçici iş görmezlik süresi en fazla olan işler arasında da ilk sırayı metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı almaktadır.

Bir ülkede meslek hastalıklarının gerçekleşme frekansı çalışan nüfusun %4 ila %12'si arasında değişiklik göstermektedir. Bu veri ışığında Türkiye'de yıllık beklenen meslek hastalığı olgu sayısı yaklaşık otuz bin ila yüz bin arasındadır. Ancak bu hastalıkların önemli bir kısmı tanı mekanizmalarının ve iş teftişinin yetersizliğinden kaynaklı işe bağlı olduğu kanıtlanamamakta ve istatistiklere girmemektedir. Bunun yanında, ülkemizde çalışanların %45,7'si kayıt dışıdır (Ilıman, 2015:33).

1.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

1.3.1. Genel Anlamda Güvenlik Kavramı

İş güvenliği kültürü toplumun kültürel değerleriyle ilgilidir. Buradan yola çıkarak ilk olarak toplumsal değişim süreciyle birlikte güvenlik algısındaki farklılaşmayı gösterebilmek önem taşımaktadır. Güvenlik gereksiniminin gerek günlük hayattaki gerek iş hayatındaki yeri, insanlık tarihiyle birlikte başlamıştır ve bireyler bugüne kadar güvenlik arayışı halinde olmuştur. Buna dayanarak, kavram olarak güvenliğin çok geniş bir kullanım sahasına yayılabildiği söylenebilir. Değişik topluluklarda ve toplumun değişik katmanlarında güvenlik kavramının anlam ve muhtevası da farklılık gösterir (Çiftçi, 2016:14).

Güvenlik kavramı diğer sosyal ve beşeri kavramlar gibi çok farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. “Güvenlik” terimi batı literatüründe insan zihninin psikolojik ve felsefi halini yansıtan şekliyle ilk defa Cicero ve Lucretius tarafından “securitas” olarak ortaya konulmuş ve 1. asırdan başlayarak da “Pax Romana” çerçevesinde temel bir politik terim olarak yer almıştır. Bununla birlikte, güvenlik kavramının Thomas Hobbes ile gündeme gelen ve “güvenlik” terimini otoriter “süper devlet’in doğması” ile ilişkili bir şekilde değerlendiren Thucydides etkisindeki bir başka temeli de bulunmaktadır. Arends bu nedenle modern güvenlik terimini; “antik Atinalıların imparatorluklarının yıkılmasını önleme niyetleri, Roma ‘securitas’ının dini çağrışımları ve Hobbesçu iç savaşı önleme amacının hayali bir birleşimidir” şeklinde ortaya atmıştır. Çağdaş güvenlik terimi dahili güvenliğin, harici ve askeri siyasetlerin ve uluslararası hukukun bir ana boyutu halini alan harici güvenlikten farklılaştığı 17. asrın monarşi devletinden günümüze kadar değişmiştir (Brauch, 2008:2). Buzan’ın tabiriyle güvenlik “tıpkı sevgi, özgürlük ve güç kavramları gibi tartışmaya açık ve oldukça muğlâk” bir terimdir ve bu nedenle manasıyla ilgili olarak pek çok çözüme ulaşamamış tartışmalar bulunmaktadır. McSweeney de güvenlik kavramının tarif edilmesi kolay olmayan bir kavram olduğu tezine destekle onu “tıpkı barış, onur, adalet gibi bir dizi diğer kavramla ilişkilendirilebilen fakat tanımlanmaya direnen bir terim” şeklinde ifade etmiştir. Baldwin açısından bakıldığında, güvenliğin bir takım kavramsal açıklamalarını irdeleyerek ona “tartışmalı” demektense, “kolayca karıştırılabilen ve yeterli şekilde açıklanmamış olan bir kavram” olarak ifade etmeyi seçmiştir. Baldwin’e

göre, güvenlik kavramı iki ana soruya verilebilecek yanıtlarla daha basit şekliyle tarif edilebilir: “kimin için güvenlik?” ve “hangi değerler için güvenlik?” Güvenliğin tarif edilmesindeki bu belirsizliğe karşın en genel tabirle güvenlik “temel değerlere karşı tehdidin yokluğu” olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, çok sayıda araştırmacı objektif güvenlik ve subjektif güvenliği birbirinden ayırarak, terimin bir “öteki” ya da “tehdit” olmadığı durumda manasız olabileceğini irdelemektedir. Buna örnek olarak Wolfers’un güvenliğin nesnel biçimde sahip olunan bir değere karşı bir tehdidin var olmayışı, objektif olarak da bu değere saldırı olması ihtimali kaygısının yokluğu şeklindeki tarifi gösterilebilir (Baysal ve Lülecı, 2015:64).

Güvenlik kavramı ile ilgili tanımların çeşitliliği bu kavramın içerdiği ikilemden de kaynaklanmaktadır. Özellikle güvenlik problemlerinin çözüm yolları hususunda değişik alternatiflerle yüzleşen karar vericiler açısından kendini gösteren güvenlik ikilemi Booth ve Wheeler açısından kişilerin niyetlerine ilişkin belirsizlik, sosyal ve siyasi yaşamdan koparılamaz bir unsurdur. Bunun nedeni olarak hiç kimsenin ötekilerin niyetlerinden kesin olarak emin olması ihtimalinin bulunmaması gösterilmektedir. Butterfield bu durumu “diğer zihnin içine girememe sorunu”; Steve Smith ve Martin Hollis de “diğer zihinler problemi” şeklinde gündeme getirmişlerdir. Bu olgudan başlayarak harekete eden Booth ve Wheeler, güvenlik ikilemini iki fazda irdelerler. Birinci faza “yorum ikilemi” ismini vermişlerdir. Yorum ikileminde kişi, öteki bir kişiye ilişkin bir güven problemiyle yüz yüze geldiğinde, bu kişiyi ve onun niyetlerini ne şekilde değerlendireceği ile ilgili iki alternatif ile yüzleşir. Yorum ikilemi direkt olarak “diğer akıl probleminin” çözülmesine ilişkindir. Kişi ötekilerin niyetleriyle ilgili çıkarımlarda bulunur. Söz konusu çıkarımlar doğrultusunda ikilemin ikinci fazı başlar. Güvenlik ikilemi kavramının ikinci fazı “karşılık ikilemidir”. Karşılık ikileminde kişi ötekine ne tür siyaset üreterek ve ne çeşit vasıtalarla mukabele edeceği konusunda iki alternatif ile yüzleşmektedir (Bilgiç, 2011:123).

Küresel sisteme has olan kaotik yapı bağlamında tarif edilen devlet odaklı ve asker merkezli güvenlik paradigması, Soğuk Savaş’ın son bulması ve globalleşmenin etkisi altında tekrardan irdelenmeye başlanmıştır. Güvenlik gündeminde meydana gelen bu artış kapsamında nesnel şartlara gösterilen reaksiyonlar şeklinde görülen konvansiyonel güvenlik paradigması sorgulanmaya başlanmıştır (Ağır, 2015:100).

“Sosyal güvenlik” olgusu 19. ve 20. asırlarda yurttaşların güvenliklerini üst seviyeye taşıyan bir hedef olarak kendini göstermiştir: “Hane güvenliği, geçim güvenliği ve sosyal sigorta güvenliği”. “Sosyal güvenlik” terimi Roosevelt başkanlığındaki Yeni Düzen sürecinde idarenin esas hedefleri arasında yurttaşların sosyal güvenlik seviyesini yükseltmek olduğunu açıklamasıyla birlikte somutlaşmıştır. Söz konusu hedef 1941 yılındaki Atlantik Şartı’nda “herkes için iyileştirilmiş çalışma standartları, ekonomik ilerleme ve sosyal güvenliğin güvence altına alınması” olarak devam ettirilmiştir. Sosyal güvenlik, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde temel bir insan hakkı olarak yer almıştır (Brauch, 2008:3).

1.3.2. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı

İş kazaları ve meslek hastalıklarının engellenmesi için yapılan faaliyetler şeklinde ifade edilebilen iş sağlığı ve güvenliği terimlerinin, doğru bir biçimde ifade edilememesi, hedef ve çerçevesinin açık şekilde saptanamaması bu sahadaki faaliyetleri negatif katkı sağlamaktadır. İş sağlığı ve güvenliği alanında zaman içerisinde farklılaşan olgularda güncelliğini yitirmiş tabirlerin yer alması, terimler kapsamında yer alan sözcüklerden hareketle tariflerin olması gerçek anlamı yok ettiği gibi hedefinden de uzaklaştırmaktadır. Mevzuat içerisinde yer alan bir tarif bulunmadığı gibi gözden geçirilen kaynaklarda sözcüğün manasına bakılarak tarif edilen iş sağlığı, hedefinden uzaklaşan bir terim şeklinde belirir. İş sağlığına ilişkin bulunan tariflerin genelinde sağlık açısından tatbik edilmesi elzem olan sağlık muayenesi/gözetimi ve sağlığın tarifi yer almaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin geçmişine bakıldığında işçi sağlığı ve iş güvenliği şeklinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Bahsi geçen işçi sağlığı teriminde işçinin iyilik durumu şeklinde tarif edilmesi ve bu kapsamda sağlık faaliyetlerinin akla gelmesi olağan görülebilir. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün yaptığı iş sağlığı tanımında çalışan sağlığı teriminden de kapsam genişletilerek işin çalışana ve çalışanın işe elverişli duruma getirilmesi şeklinde tarif edilmiştir (Demirel ve Gültekin, 2017:135).

İş güvenliği, endüstri ilişkileri, işletmecilik, sigortacılık, bilgi teknolojileri şirketleri, adalet ve eğitim kurumları, sivil toplum örgütleri ve sağlık organizasyonları gibi çok geniş yelpazedeki branşlarla ilişkili bir kavramdır. Ayrıca iş güvenliği 21. yüzyılda iş dünyasında çok geniş bir uygulama alanı bulan sosyal sorumluluk kavramı ile de ilişkilidir (Hughes ve Ferrett, 2008:1). İş güvenliği ile ilgili literatürde yer alan tarifler

incelendiğinde bu terimin iş sağlığı terimi ile birbirine geçmiş halde olduğu gözlemlenebilir. Ancak çalışmamızda “iş güvenliği” kavramının tek başına kullanımı tercih edilmiştir.

İş güvenliği kavramını açıklarken öncelikle güvenlik ile tehlike ve risk kavramlarının bilinmesi gerekmektedir ve güvenlik: İnsanları fiziki hasarlardan korumak anlamına gelmektedir. Tehlike, herhangi bir madde, şahıs, aktivite veya prosesin barındırdığı zarar verme olasılığıdır. Risk ise herhangi bir faaliyet ya da sürecin potansiyel olarak bir zarara sebep olma ihtimalidir. Tehlike ve risk kavramları genellikle birbiri yerine kullanılmakta ise de aslında farklı kavramlardır. Risk kontrol edilmesi halinde azaltılabilecek bir tehdittir (Hughes ve Ferrett, 2008:2).

İş güvenliği esasında çalışanları faaliyet yürüttükleri işten dolayı oluşabilecek her çeşit fiziksel kayıp ya da yer aldıkları iş ortamında meydana gelebilecek bütün iş kazalarına karşı koruma gayretidir. Literatürde bulunan bir başka tarife bakıldığında ise iş güvenliği; çalışanların iş kazası ile karşılaşmalarının önüne geçmek ve çalışanlar adına güvenli bir iş ortamı meydana getirmek hedefi ile alınmış olan tedbirlerin bütününe denilmektedir. Bir başka tanıma göre de iş güvenliği; bir işin yapılması sırasında meydana gelebilecek ve sağlığa zarar verebilecek şartlardan ve güvenlik açısından tehlike yaratabilecek hallerden ve eylemlerden sakınmak ve üretimin devamlılığını ve verimliliğini sağlamak hedefiyle devam ettirilen tanımlı bir sistem kapsamında yürütülen çalışmaların tamamıdır (Gül, 2015:27).

1.3.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi ve Amacı

İş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alınması ve tatbik edilmesi ile iş kazaları ve meslek hastalıklarının sayısının düşürülmesi, çalışanlar, işverenler ve bunun sonucunda sosyal güvenlik sistemleri adına dikkate değer çıktılar sağlar. İş hukukunun esasları arasında yer alan işçinin korunması ilkesine bakıldığında bunun sadece işçi-işveren arasında meydana gelen alacak durumlarını kapsamadığı görülür. Ön alıcı siyasetle çalışanların fiziki ve ruhsal varlıklarıyla çalışanların olası zararlardan korunması çok önem arz eder. İş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin esas hedefi meslek hastalığı ve iş kazası ortaya çıkmadan önce ön alabilmektir (Korkmaz ve Avsallı, 2012:154). Bundan dolayı organizasyonlarda güvensiz eylemlerin iş kazasına sebebiyet vermesinin neden olduğu insani ve ekonomik zararları azaltabilmek adına iş sağlığı ve güvenliği sahasına

gösterilen önemde her geçen gün artış görülmektedir. Bundan dolayı organizasyonlar, iş güvenliği seviyesini arttırmak adına İSG yönetim sistemlerini hazırlayıp uygulamaya önem verme eğilimindedirler. Bir ülkenin sosyal ve mali geleceği bakımından yüksek motivasyon sahip, sağlığı yerinde olan ve üretkenliğe sahip işgücünün esas unsur olması nedeniyle işyerlerindeki tehlikenin ortadan kaldırılması veya çalışanların söz konusu tehlikelere karşı korunmaları konusunda işletmeler gereken tedbirleri alma konusunda daha isteklidirler (Tüzüner ve Özaslan, 2011:138).

İş güvenliği ve çalışan sağlığının önemine ilişkin son yıllarda ülkemizdeki gelişmeler ümitleri arttırsa da küresel normlarla kıyaslandığında henüz oldukça aşağı seviyede olduğu gözlemlenebilir. İlk zamanlardaki uygulama ve müeyyideler eskiden meydana gelen olumsuzlukların tekrarlanmasını engeller gibi dursa da gerçek hayatta gözlemlenenler ümit verici değildir. Toplumsal bir probleme dönüşmüş olan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili toplumu oluşturan fertlerin algısını dikkate değer biçimde etkisi altına alan medya gözlemlenmeye değerdir. Bilhassa iş kazalarıyla ilgili görülen durumlar ve durumları medyada gören ve takip eden fertler için oldukça üzücü haller meydana gelmektedir. Çoğunlukla orta/alt sınıftaki çalışanları etkileyen böylesi üzücü olaylar bazı fertleri değişik biçimde düşünmeye sevk etmektedir (Kırık vd., 2017:57).

İş güvenliğinin öneminden hareketle amaçlarını da aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Altay, 2015:19):

- İş görenlere en yüksek düzeyde sağlıklı ortamı oluşturmak
- Çalışma koşullarının negatif maruziyetlerinden çalışanları korumak
- Verim artışı sağlamak
- Çalışan ile iş arasında mümkün olabilecek en iyi uyumu sağlamak
- İşyerindeki riskleri tamamen bertaraf etmek ya da onları minimize etmek
- Çalışanların biyolojik, psikolojik ve fiziksel durumlarını en üst düzeye getirmek
- Ortaya çıkan sağlık kayıplarının ve meslek hastalıklarının belirlenerek çalışanlara tedavi imkanı temin etmek
- Meydana gelebilecek maddi ve manevi kayıpları bertaraf etmek
- İşyerinde sağlık açısından zararlı olabilecek etmenlerin hijyen tedbirleriyle ortadan kaldırılması

1.4. İş Güvenliği Önlemleri

İlk üç sanayi devrimini takip eden günümüzde dördüncü sanayi devrimi başlamıştır. Birinci endüstriyel devrim insanlarla makinelerin aynı ortamda çalışmalarını getirmiştir. İlk başlarda iş kazaları üretimin bir unsuru şeklinde algılanmıştır ve ölümcül/ampütasyonlu kazalar süreklilik arz etmiştir.

Günümüzde mevcut olan daha iyi çalışma şartları ve teknolojik yeniliklere karşın, iş kazaları ve meslek hastalıkları küresel çapta artış eğilimindedir. WHO verilerine göre küresel çapta çalışanların 5'te 4 'ü halihazırda temel iş sağlığı koşullarından mahrumdur. Globalleşme ile birlikte bütün finansal yapılar ve çalışma ortamları etkilenmektedir ve ILO ile WHO gibi kuruluşlar iş sağlığı ve güvenliği gereksiniminin artış gösterdiğini uzun zamandır dile getirmektedirler. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin problemlere bağlı olarak ortaya çıkan yıllık kayıp 1.25 trilyon Amerikan doları düzeyindedir (Yılmaz, 2010:152).

Teknolojik gelişmeler ışığında insanın değeri artmıştır ve iş kazalarının azaltılması için harekete geçilmiştir. Dördüncü endüstriyel devrimde tüm cihazların bir ağ ile birbirine bağlanmasıyla bütün proseslerin kendi içlerinde iletişim kurabilmeleri amaçlanmaktadır. Proaktif iş güvenliği tedbirleri oluşturan bu gelişme ışığında iş kazası sayılarında düşüş yaşanacağı tahmin edilmektedir (Kayışkan, 2017:156). Bunun nedenleri arasında iş görenlere güvenli bir işyeri sunmanın sadece sosyal faydaları değil, aynı zamanda ekonomik faydalarının da olduğu gösterilebilir. İş sağlığı ve güvenliğine yönelik harcama yapılması iş kazası ihtimalini azaltıp üretim maliyetlerini düşürmekte ve böylelikle kar artmaktadır. İş kazası maliyetleri ile kazaların önlenmesi amacıyla yapılan harcamalar kıyaslandığında 4 ila 10 kat arası kaza tedbirleri lehine fark gözükmektedir. Bunun yanında kazaların sebebiyet verdikleri acı ve ızdırapların yanında teçhizat, malzeme ve ürün zararlarına da yol açmakta ve verimlilik düşüşüne neden olmaktadır. Buna paralel olarak günümüzde iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yüksek maliyetli onarıcı ve tazmin edici eylemlerdense daha düşük maliyeti barındıran önleyici eylemlere yönelinmektedir (Yılmaz, 2010:153).

1.4.1. Bilimsel Araştırmalar

İş sağlığı ve güvenliği, çalışma ortamlarında işlerin yapılması sırasında oluşan negatif koşullar ile meslek hastalıklarından işgörenlerin korunması, üretimin sürekliliğinin

temin edilmesi ve yüksek verimliliğin sağlanması amacıyla icra edilen bütün bilimsel ve sistematik faaliyetleri kapsar. İSG olgusunun güncel bilim çerçevesinde tüm unsurlarıyla birlikte değerlendirilmesi elzemdir (Özok ve Akalp, 2017:77). Bu anlamda ülkemizde işçi sağlığı ve iş güvenliği alanında lisansüstü düzeyde bilimsel çalışmalar yapılmaktadır. “İşçi Sağlığı”, “İş Güvenliği”, “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği” ve “İşçi sağlığı ve Güvenliği” anahtar kelimeleri ile yapılan bir tarama sonucunda 238 adet lisansüstü tez bulunmuştur. Hazırlanan tezlerden 108’i yüksek lisans iken 130’u da doktora tezleridir. Tezlerin yaklaşık %90’ının 2006 yılı ve sonrasında yayınlandığı, %7’sinin İngilizce %93’ünün de Türkçe dilinde hazırlandığı görülmüştür. Bununla birlikte tezlerin 24 değişik üniversite ve enstitüyle ilişkili olarak hazırlanmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu tezlerde en dikkate değer bir unsur da en yüksek oran olan %22’lik düzey ile işletme bölümünde hazırlanmalarıdır. İşletme bölümünü %15 ile inşaat mühendisliği bölümü izlemektedir (Yıldırım vd., 2017:105).

1.4.2. İş Güvenliği Eğitimi

İş güvenliği eğitimi yoluyla iş görende değiştirilmek ya da geliştirilmek istenen özellikler iki ana konu şeklinde irdelenebilir. Bunlar iş güvenliği bilgisi ve iş güvenliği motivasyonudur. İş güvenliği bilgisi, işin yürütümüne ilişkin sağlığa ve güvenliğe yönelik risklere, işlerin doğru ve güvenli bir biçimde yapılmasına, iş görenlerin hak ve sorumluluklarıyla ilgili bilgiler bütünüdür. İş görenin güvenli davranma performansı doğrudan belirleyici bir etmendir. Örnek verilecek olursa acil durumda doğru ve güvenli davranış gösterebilmesi adına iş görenin hangi durumlarda nasıl davranış göstereceğini bilmesi ön koşuldur. İş güvenliği bilgisi pek çok çalışmada ele alınmış ve iş güvenliği bilgisinin dört unsuru olduğu belirlenmiştir. Bu unsurlar temel bilgi ve beceriler (kimyasal malzemelerin kullanımı vb.), tanıma ve farkındalık (çalışma ortamındaki tehlikelere ilişkin veri elde etme), problem çözme ve karar alma yetkinlikleri (beklenmedik bir risk durumunda) ve güçlendirme ile yetki becerileridir (bir arada hareket etmek adına çalışanları güçlendirme). İş güvenliğine ilişkin eğitim programları iş görenlerin güvenlik motivasyonlarına da etki etmektedir. Güvenlik motivasyonunu iş görenin bir işin yürütümü esnasında güvenli davranış adına gayret göstermesini sağlayan güdü olarak tarif etmek mümkündür. Güvenlik motivasyonu ile güvenli davranışın arasında bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir deyişle iş görenlerin güvenlik

motivasyonundaki artış güvenli davranma arzularında da artışı sağlayacaktır. Eğitim yoluyla kazanılan bilgi yoluyla tutum ve inançlarda pozitif değişiklikler beklenir ve iş görende güvenli davranış motivasyonu artışı gözlemlenir (İlter, 2019:59).

İş güvenliği kavramına verilen önemin gün geçtikçe artmasına paralel olarak bu konudaki eğitim uygulamalarında da gelişmeler yaşanmaktadır. Bu bağlamda iş güvenliği ile ilgili olarak verilen eğitimlerden birisi de Temel İlk Yardım Uygulamaları eğitimidir.

İnsanların artış gösteren gereksinimleri ile ilintili olarak bu gereksinimlerin karşılanması teknoloji ile çalışma ortamlarının farklılık göstermesine yol açmıştır. Geçmişe bakıldığında maden ocaklarından kaynaklı kömür tozları, patlama ile göçükler nedeniyle meydana gelen iş kazaları ve meslek hastalıkları en çok gündeme gelirken günümüzde ise yüksek teknoloji ve insan ihtiyaçları sadece maden sektörü ile sınırlı kalmadığını bununla birlikte biyolojik, kimyasal, fiziksel birçok sahada iş güvenliği bağlamında ciddi sorunlar bulunmaktadır. Bu bağlamda iş güvenliği uygulamaları arasında bulunan temel ilk yardım uygulamalarının önemli bir yer tutmaktadır. Literatür incelendiğinde ilk yardım, herhangi bir kaza ya da yaşamı tehlikeye düşüren bir durumda sağlık ekiplerinin olay yerine ulaşmaya kadar hayatın kurtarılması ya da durumun daha kötüye gitmesini önleyebilmek amacıyla olay yerinde, tıbbi araç-gereç aranmaksızın var olan ve uygun olan malzemelerle yapılan ilaçsız müdahale uygulamalarıdır. İş güvenliğinin amaçlarına bakıldığında ise, çalışanları korumak, işletmenin güvenliğini dolayısıyla çalışan güvenliğini sağlamak ve üretim güvenliğini sağlamaktır. Bu amaçlar doğrultusunda hem iş güvenliği olsun hem de ilk yardım olsun çalışanlar üzerinde etkileri son derece önemli ve proaktif önlemlerin yeri tartışılmazdır (Günaydın ve Günaydın , 2017:187).

İş güvenliği eğitimleri, belirli hallerle başa çıkabilmek adına yeterlilik ya da öz güveni geliştirmeye yönelik olabilir. Bir takım eğitim programları iş görenlere davranışlarıyla ilgili geri bildirimde bulunur ve onları güvenli davranışlar için amaç belirlemeye yönlerebilir. Öz yeterlilik, uygulaması ve geri bildirim bulunan birden fazla oturuma sahip eğitimler yoluyla oluşturulabilir. Daha çok işin daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik ilerleme merkezli yaklaşımın yerine bir işin doğru ve görev gerekliliklerine uygun bir biçimde yapılmasını önceleyen önleme merkezli yaklaşımın işgören tarafından kabul görmesi, iş güvenliği performansının artırılması adına önemlidir (İlter, 2019:60).

1.4.3. Kurulların Oluşturulması

İş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesi ile ilgili olarak yürütülen çalışmaların temel unsurlarından birisi de bu alandaki işyeri örgütlenmeleridir. Çünkü işyerleri, kazalar veya hastalık kaynaklarına en yakın birimdirler. İSG örgütlenmesi ile birlikte işyerinde iş sağlığı ve güvenliği geleneği oluşturulur ve iş kazaları ve meslek hastalıklarıyla daha iyi mücadele edilebileceğinin yanı sıra harici kontrol de bir nebze olsun sağlanmış olacaktır. Söz konusu örgütlenmenin içeriğinde sağlık/güvenlik/işçi temsilcisinin seçimi, işyeri sağlık biriminin ve İSG kurulunun oluşturulması, işyeri hekiminin ve iş güvenliği uzmanının görevlendirilmesi bulunmaktadır. Organizasyon yapısı itibariyle ve de fonksiyon ile yetkileri göz önünde bulundurulduğunda İSG kurulları iş yerlerinde İSG örgütlenmesi açısından önem taşıyan bir yerde bulunmaktadır. Gerek iş görenlerin mesleki risklere karşı korunma yöntemlerinin geliştirilmesi, gerekse işyeri içerisinde önemli bir teftiş birimi olarak devlet kurumlarına destek olan bir yapıdır. Bu bağlamda kurullar iç sorumluluk sistemi adı verilen işyeri yapılanmasının etkili elemanlarındandır. Bu sisteme göre, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önüne geçilmesinde öncelikli sorumluluk idare ve işçi temsilcileri iş birliğine bağlıdır (Yılmaz, 2010:154).

1.4.4. İşyeri Hekimi ve İş Güvenliği Uzmanı Uygulaması

İşyeri hekimliği, endüstri devrimi ile gündeme gelen ve genel doktorluk mesleğinden değişik özellik barındıran teknik bir uzmanlıktır. İşyeri hekimliği, iş sağlığı alanında uzmanlığı olan doktorun yönetime, iş görene ve işverene karşı tıbbi deontoloji normları bağlamında iş gördüğü bir meslektir. Bu açıdan işyeri hekimi, işyerinin normal bir çalışanı olmaktan ziyade, işyerinin sağlık danışmanı ve sağlıkla ilgili hususlarda otoritedir. Bununla birlikte, iş görenlerin sağlıklarının yorumlanması, çalışma ortamı ve şartlarının iş görenlerin sağlığı ile illiyet kurulması, iş görenlerin sağlık, yetenek ve çalışma miktarının idaresinde destek olunması ya da başka bir deyişle bireyin sağlığına elverişli olarak işe atanmasından mesuldür. Bu çerçevede işyeri hekimi, iş görenin sağlığının muhafazası ile birlikte geliştirilmesini de desteklemektedir (Yamakoglu, 2015:82).

İş güvenliği uzmanı, İSG konusunda görev almak için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yetkilendirilmiş, iş güvenliği uzmanlığı belgesi bulunduran elemanlardır (Orhan, 2014:74). İşveren, çalışma ortamının güvenliğini sağlamak adına gerek duyulan iş güvenliği ile ilgili hizmetleri iş güvenliği uzmanından temin etmektedir. İş kazalarını önleme uzmanı olarak da bilinen iş güvenliği uzmanlarının çalışma ortamında iş güvenliğinin temin edilmesinde ve iş kazalarının önüne geçilmesinde önemli katkıları ve görevleri vardır. Doğru zamanda, gerektiği üzere ve eksiksiz olarak iş güvenliği eylemlerini sevk eden, çalışma ortamında oluşabilecek iş kazalarına ilişkin riskleri belirleyecek, risklerin bertaraf edilmesi için gerekli önlemleri uygulayacak, ilgili eğitimleri veren ve iş güvenliğini devamlı duruma getiren etkili ve bilgi sahibi iş güvenliği uzmanlarının bulunması iş kazalarının önüne geçilmesi adına önemli bir adımdır (Toptancı ve Arslan, 2017:49).

1.4.5. Farkındalık Oluşturma

Farkındalık terimi “bilinç” ile ilgili kurulan bir kavramdır ve çoğunlukla bireyle ve özellikle de ruhsal olarak gelişmiş, olgunlaşmış insanla birlikte anılır. “Farkındalık”, bilinçle ilişkilendirilen bir kavram olmakla beraber, “bilgece farkındalık”, terapötik değişimin temel ve gizil süreçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. “Bilgece farkındalık, farkındalık eylemini içermekle beraber, farkındalık eylemindeki özel bir tutumu da temel bir varsayım olarak vurgulamaktadır. Bu özel tutumun, “açıklık”, “uzaktan izleme”, “merak”, “şefkat ve anlayışla kabullenme” şeklinde özetlenebileceği belirtilmektedir. Kişilik özelliği olarak değerlendirildiğinde, bilgece farkındalık özelliğine sahip olanların, aynı zamanda daha yüksek düzeyde kişisel kontrole, otonomluk duygusuna, yönetici işlevlere, empatiye, özsaygıya, yaşam doyumuna, titizliğe, kişisel yeterlilik algısına, iyimserliğe, hoş duygulanımlara sahip oldukları ileri sürülmektedir (Şahin ve Yeniçeri , 2015:49).

Bu nedenle öncelikle etkin bir iş güvenliği kültürünün oluşturulması için örgüt farkındalığını sağlamaya yönelik aktivite, seminer ve eğitimler düzenlenmelidir. Ayrıca bu organizasyonlarda ramak kala eylemlerin tanımlanıp aktarılması ve bunun için düzenlenecek etkili bir “ramak kala olay yönetiminde” aşağıdaki durumlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Güven, :63):

1. Ramak kala olayların bildirilmesi için çalışacak bütün iş görenlerin normal operasyonlarının belirlenmesi,
2. Normal operasyonun idrak edilmesinden sonra düzeltici eylemlerin öğrenilmesi
3. Ramak kala olaylar ile standart işletme eylemleri arasındaki belirgin değişikliklerin incelenmesi, öncelikli olayların yorumlanması, tolere edilebilir sapmaların limitlerinin tanımlanması.

1.4.6. Risk Analizi

Çalışma dünyasının vazgeçilmez bir unsuru olan iş sağlığı ve iş güvenliği kamu ve özel sektör müesseselerinin devamlılığı için oldukça önemlidir. Özellikle yakın zamanlarda vuku bulan iş kazalarının neticesinde hem işverenlerde hem de çalışanlarda oluşan farkındalık bu alandaki mevzuatta düzenlemelerin yapılmasına olanak tanımıştır. Buna paralel olarak pek çok kurum iş görenlerinin işyerinde, işin yürütümü esnasında fiziksel çevre şartlarından dolayı yüzleştikleri sağlıkla ilgili problemlerin ve mesleki risklerin bertaraf edilmesi ya da azaltılması için faaliyetler yürütmektedir (Adıyaman,2017 191).

Çalışma ortamında iş sağlığı ve güvenliği şartlarının oluşturulması maksadıyla yapılması gereken işlemler arasında ilk sırada risk analizi bulunmaktadır. Risk analizi yalnızca çalışma ortamı ve bölgesi ile kullanılmakta olan teçhizat türünden unsurlarla sınırlı olmayıp iş görenlerin çalışma süreçlerinde hata yapabilme olasılıklarının saptanması ve yeterlilikleri de kapsar. Risk analizi veya risk değerlendirmesi şeklinde yer bulan bu olgunun risk yönetimini de kapsayan bir süreç olarak tarif edilmesi yerindedir. Başka bir ifadeyle, ilk başta halihazırdaki tehlikeler ve bu tehlikeler nedeniyle oluşabilecek risklerin saptanması risk analizi sürecinde, saptanan tehlike ve olası risklerinin belirme olasılıkları ve belli bir risk faktörünün ortaya çıkması halinde yol açabileceği zararın sayısal olarak gösterilmesi ve risk puanlarının atanması, bu risklere karşılık alınması gereken tedbirlerin saptanmasını da kapsayan bir başka süreç olan risk değerlendirme süreci olarak devam etmektedir. Söz konusu sürecin sonunda büyük öneme sahip risk yönetimi safhası bulunmaktadır. Belirlenmiş olan ve önem seviyesine bakılarak sıralanan risklerin bertaraf edilmesi adına yapılması gereken faaliyetlerin hangi sürede ve kimler tarafından yürütüleceği ya da yapılacak işlemlerin takibinin kimlerce yürütüleceğinin tanımlanması ilk adımdır. Risklerin bertaraf edilmesi adına gerekli

tedbirler için tanınan sürenin dolmasıyla riskin bertaraf edilip edilmediğinin kontrolü ile yürütülen eylemlerin yeterlilik kontrolü risk yönetimindeki sıradaki adımlardır. Yürütülen eylemin yeterliliği konusunda önceden saptanmış olan adımlar takip edilerek bu süreç bitirilir (Gültekin ve Demirel, 2017:137).

Çalışma ortamında iş görenlere yönelik tehlikelerin ve risklerin saptanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesini hedefleyen pek çok yöntem bulunmaktadır (Arpaz ve Güven, 2017:201). Risk analizinde kullanılan bu yöntemlerden önemli olanları aşağıdaki gibidir:

- **Hata Türleri ve Etkileri Analizi (HTEA):** HTEA 1960'lı yıllarda havacılık sanayisine yönelik bir dizayn yöntemi olarak ortaya çıkmıştır. HTEA'nın gücü ve etkisi onun zarar verme ihtimali bulunan tehlikeleri analiz eden ve bunlar ortaya çıkmadan önce onları önlemesinden kaynaklanmaktadır. Hizmet ve üretim sistemlerinde mevcut olan hataları temizlemek ve belirlemek adına HTEA geniş kabul gören bir risk değerlendirme yöntemidir. Hata türü, dizayn hedefini gerçekleştirirken cihazda, alt sistem/sistemde ya da süreçte hatanın bulunma ihtimali olan haller olarak tarif edilmektedir. Bir elemandaki hata türü başka bir elemanda hata türünün nedeni olabilir. Diğer risk değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak HTEA hata meydana geldikten sonra reaktif olarak çözüm yolları aramaktansa proaktif bir şekilde hata meydana gelmeden önce hatanın saptanması ve elimine ilişkin bir yaklaşım sunar. Bu özelliğiyle idareciler için halihazırdaki sistemlerini düzenlemeye ve hataların gerçekleşebilme ihtimalini azaltmaya, tedbirlerin hayata geçmesine ve iş kazalarından korunma konusunda destek olur. HTEA günümüzde sanayinin birçok kolunda kendisine yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır (Efe, 2018:5).
- **İş Güvenlik Analizi:** Bu yöntem, iş görenlere ya da bunların takımlarına atanmış iş görevlerine odaklanır. İş güvenlik analizi bir fabrika ya da işyerinde iş ve görevlerin iyi tarif edildiği durumlarda elverişlidir. Bununla birlikte, bir iş görevinde mevcut olan tehlikelerin yapısını doğrudan inceler (Yüksel, 2014:67).
- **Ergonomik Risk Analizi:** Bu metot iş görenlerin fizyolojik yapılarından kaynaklanan limitlere uyulmasını, görev tayini yapılırken işlerin zorluk seviyelerinin ve barındırdıkları tehlike ve risklere önem verilmesini, işletmenin yerleşiminden dolayı olan limitlere uyulmasını ve dikkat isteyen işlere nitelikli iş

görenlerin tayini kapsamaktadır. Sanayide üretim hacimlerinin büyük olması için hayret gösteren organizasyonlarda imalat sürecine giren hammaddelerin en kısa zamanda ürüne dönüşmeleri önemlidir. Bu zorunluluk ancak iş gücü, makine, malzeme ve teçhizatın atıl durma ve taşıma sürelerinin azaltılması ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle montaj hattındaki iş istasyonlarında montaj hattı dengelemesi yapılarak, gerekli işlemlerin boş sürelerini minimuma indirecek iş istasyonlarına atanması gerekmektedir. Montaj hattı dengeleme problemi için oluşan hedefleri gerçekleştirebilecek yeni modellerin geliştirilmesi de kaçınılmaz olmuştur (Keskin vd., 2017:101).

- **Bulanık Bilişsel Haritalama:** Bulanık bilişsel haritalama, bir sistemin yönelimlerini kavramsal parametreler arasındaki ilişkilerle tanımlamaktadır. Bir Bulanık bilişsel haritalama, düğümlerin kavramsal değişkenleri veya sistemi oluşturan elemanları gösterirken; düğümler arasında bulunan yönü ve ağırlığı belirtilen çizgiler ise kavramsal değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri tanımlamaktadır. Esas hedef olarak birbiriyle etkileşim halindeki kavramlara izin vererek sorunun ürününü öngörebilmektir (Efe, 2018:55).
- **Hata Ağacı Analizi (FTA):** Bu yöntem, sistemdeki hataları ve sistem elemanlarındaki hataların özgün sakıncalı olaylara ilişkin bağlantıyı gösteren mantıksal şekillerdir. Tümdengelim mantığına dayalı bir teknik olan FTA'da sakıncalı olay, önceden tarif edilmiş olay ile hatalar arasındaki sebep sonuç ilişkileridir. Bu teknik, bir organizasyondaki işlere ilişkin kritik hataların veya ana hataların, nedenlerinin ve olası tedbirlerinin diyagramıdır. Bununla birlikte düzenleyici faaliyetleri ya da sorun azaltıcı faaliyetleri tanımlar. FTA'nın amacı hatalara giden yolları, fiziki ve insan kaynaklı hatalara neden olabilecek yolları belirlemektir. Bu teknikte belirli bir hat üzerine odaklanılarak analiz yapılır. Sonrasında olası alt olayların belirli bir mantık dahilinde şekilsel gösterimini yapar ve insan veya makine kaynaklı zararların olası kombinasyonlarını ortaya çıkarır. Öngörülebilir arzu edilmeyen hata olayını şekilsel olarak gösteren FTA geniş çerçevede risk analizleri için bir araçtır. Bu teknik niteliksel bir yapıda olduğu için bir hatayı alt unsurlarına bölerek onu analiz ettiği için elverişlidir. FTA yoluyla ulaşılan veriler bazı mantık şekilleri olarak çeşitli kombinasyonların olası hatalara nasıl sebep olabileceğini gösterir (Yüksel, 2014:69-70).

- **Biyolojik Risk Etmenleri Analizi:** Risk analizinde göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörlerin başında da biyolojik risk etmenleri gelmektedir. Biyolojik risk etmenleri kavramının tanımına bakıldığında enfeksiyona, alerjiye veya zehirlenmeye yol açabilen, genetiği değiştirilmiş olanları da içeren mikroorganizmalar, hücreler ve insan parazitlerini kapsadığı görülmektedir. Biyolojik risk etmenleri, meslek hastalığı sebeplerinde D grubu bulaşıcı etmenler olarak yer alır. Çalışma ortamlarında fiziksel etmenler ve kimyasal etmenler işgörenlerin sağlığını etkilemektedir. Ancak biyolojik etmenler bireyin yalnızca kendisini değil bulaştırıcı özelliği nedeniyle tüm toplumun sağlığına tehdit olabilir. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununca, çalışma ortamlarında risk analizi yaptırılması zorunludur. Bu bağlamda sağlık kurumlarında biyolojik risk analizleri yapılmakta iken diğer işyerleri ya da okullarda biyolojik risk analizleri ile ilgili yeterli veriye ulaşılamamaktadır. Halbuki okul gibi birden çok işkolundan işgörenin çalıştığı işyerlerinde ortak alanların kullanımı ve kalabalık alanlar hijyen sorununun ortaya çıkmasına ve biyolojik risk etmenlerinin hızlı yayılmasına yol açmaktadır. Okullar, fiziki çevresinin yetersizliği nedeniyle biyolojik riskleri ihtiva eder. TSE standartları uyarınca okullardaki öğrenci sayısı göz önünde bulundurularak tuvalet ve lavabo sayısı ile sınıflarda ve okulda her bir öğrenciye düşen havanın hacmi ve yüzölçümü belirlidir. Ancak bu standartları uygulamayan okullar vardır. (Akbulut ve Katırcıoğlu, 2017:151).
- **Karar Matrisi:** Bu metot en çok rağbet gören yaklaşımlardan biridir ve Amerika Birleşik Devletleri askeri standardı olan sistem güvenlik program şartlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Matris şekilleri iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi analiz edecek şekilde kullanılan değerlendirme araçlarıdır (Yüksel, 2014:71).
- **Bayes Ağları:** 18. yüzyılda Thomas Bayes tarafından geliştirilmiş olan olasılık teorisinin prensiplerini inceleyen Bayes teoremi şartlı olasılıkları hesaplamak için kullanılır. Bayes ağı, düğümler arasındaki ilişkileri nitel olarak gösteren grafiksel model ve bu düğümler arasındaki şartlı olasılık değerlerini nicel olarak gösteren bir modeldir (Efe, 2018:79).

1.4.7. Davranış Odaklı Yaklaşım

Her ne kadar iş kazası nedenleri arasında güvensiz davranış ve güvensiz durum olarak iki ana kaynak bulunsa da esasında en ana neden yaklaşık %97 ile iş görenlerin güvensiz davranışları olarak ortaya çıkmıştır. Yani işyerlerinde iş görenlerin davranışlarına dikkat çekilerek iş sağlığı ve güvenliği şartlarının iyileştirilmesi ihtiyacı belirmektedir. İş sağlığı ve güvenliğinde davranış merkezli yaklaşımın incelediği hususlar davranış eğilimi, güvensiz davranışların güvenli davranışa dönüştürülmesi, risk algısının tüm bireyler için aynı düzeye çekilmesi ve alışkanlık/motor davranışların ana nedenlerini saptamaktır. Davranış eğilimlerinin anlaşılmasında insan faktörü söz konusu olduğundan iş ve insan ilişkilerini irdeleyen iletişim bilimlerini kullanmak oldukça faydalıdır. Çünkü iş ve insan ilişkileri olduğu süre boyunca “iletişim” de süregelen bir olgu olarak belirmektedir. Sonuç olarak “İletişim” yoluyla yapılan bütün eylemler ve iletişim imkanları davranış odaklı iş sağlığı güvenliği tarzına yardımcı bulunacaktır (Ayanoğlu, 2017:90).

1.5. İş Güvenliğinin Gelişim Süreci

1.5.1. Tarihsel Arka Plan

Genel olarak çalışma hayatı ve özelde de İş güvenliği mevzuatı ve uygulamaları ekonomik hayatın gelişim sürecine paralel bir gelişme göstermiştir. Örneğin M.Ö. 5000’li yıllarda Yerleşik Düzene Geçiş sürecinde uygulanan Takas Ekonomisinde çalışma hayatı günlük yaşam mücadelesi için yapılan faaliyetleri içermektedir. Küreselleşmenin ilk temellerinin atıldığı 15-16 ve 17. yy.da bile “çalışma” kavramı günümüzdeki çalışma kavramıyla örtüşmemektedir. Ancak 18. yy.da ücretli çalışma dönemine geçiş süreci başlamıştır.(Ören ve Hasan ,2012:42-43)

Ekonomik Küreselleşme Dönemi ile birlikte her yıl 300 binden fazlası ölümlü olan 250 milyon iş kazası meydana gelmekte ve 160 milyon meslek hastalığından her yıl bir milyon civarında insan ölmektedir. Tehlikeli iş kollarında üretimin küreselleşmesi; istihdam şekilleri, sendikalaşma seviyesi, çalışma saatleri, sosyal güvence ve sosyal güvenlik, kayıt dışı istihdam ve ücret gibi diğer çalışma şartlarıyla da ilintili olarak dünyada iş sağlığı ve güvenliği seviyesine olumsuz etkide bulunmaktadır (Yılmaz,

2009:55). Post Endüstriyel Toplum Döneminde ise sosyal politika daha çok çocuk işçiliği, eğitim, işsizlik, sosyal güvenlik gibi konulara odaklanmıştır (Sarıpek, 2016:81-82).

İşçi sağlığı ve güvenliği olarak tarif edilebilecek çalışmalara bakıldığında ilk defa Roma İmparatorluğunda gözlemlenen uygulamalar dikkat çekmektedir. Mesela Romalı Herodot ilk defa iş görenlerin verimli çalışabilmesi adına yüksek enerji ihtiva eden gıdalarla beslenmeleri gerektiğinden bahsetmiştir. Milattan önce 200'lü yıllarda Hipokrat'a ait çalışmaları ilerleten Nicander, kurşun kolu hastalığı ve kurşun kansızlığını araştırmış ve bunların niteliklerini belirlemiştir. Mineroloji alanında dünyada ilk defa araştırmacı olarak tanınan ve 16. Yüzyılda yaşamış olan Georgius Agricola, iş kazası konusuna değinerek problemleri göz önüne sermiş çözüm önerileri sunmuştur. 1633-1714 yıllarında yaşamış olan Berdardino Ramazzini de 1713 yılında yayınlanan "De Morbis Artificum Diatriba" adlı eserinde özellikle iş kazalarının önüne geçmek adına çalışma ortamlarında koruyucu güvenlik tedbirlerinin uygulanmasını önermiştir.

Sermaye hareketlerinin sınırları rahatlıkla aşarak tüm ülkelerde varlık gösterebildiği ve mali, sosyal, kültürel ve politik bir süreç şeklinde tanımlanan küreselleşme ise iş sağlığı ve güvenliği konusunda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri değişik boyutlarda etkisi altına almıştır. Gelişmiş ülkelerde ölümlü iş kazaları düşük seyrederken (AB, ABD ve Asya Pasifik bölgeleri), gelişmekte olan ülkelere ölümlü iş kazaları yüksek orandadır. Bundan dolayı iş sağlığı ve güvenliği mevzuatının uygulamalarının yakından etkilendiği bir unsur olarak küreselleşme karşımıza çıkmaktadır. Bunun bir nedeni de dünya düzeninde ağır ve tehlikeli sektörler en önde olmak üzere, üretimin merkez ülkelere kaymasıdır. Merkezi ülkelerde işgücü genellikle ar-ge ve pazarlama aktivitelerinde istihdam edilirken, üretim süreçlerinin ağır ve tehlikeli kısmı çevre ülkelerdeki güvencesi olmayan, düşük maaşlı işgücüne gerçekleştirilmektedir. Globalleşme ile birlikte gelişmekte olan ülkeler küresel milli hasılasından daha az pay alırken bu ülkelerdeki işçiler güvencesiz ve niteliksiz işlerde istihdam edilmektedir. Gelişmiş ülkelerde yasaklanmış veya engellenmiş olan eski teknolojiler ise gelişmekte olan ülkelere negatif çalışma ve hayat şartlarına sebep olmaktadır (Karadeniz, 2012:23).

1.5.2 Gelişmiş Ülkelerde İş Güvenliği

Yapısalcı İktisat Okulu öncüsü R. Prebisch'e göre gelişmiş ülke, sanayi mal üreticisi ve ihracatçısı olan ülkedir. Coğrafya araştırmacılarının bu alana doğan ilgileri ise globalleşmeyle ilintilidir. Onlara göre tarihi ve mekânsal değişim ile dönüşümler, dünyadaki problemlerin coğrafya ve yaşam tarzlarını ve ideolojileri de kapsayan kültür çerçevesinde olduğunu göz önüne sermektedir. Buna karşılık Acemoğlu ve Robinson açısından bölgeler arasındaki gelişmişlik düzeylerinin farklılığı, iklimi de kapsayan üzere coğrafi şartlar değil de bu olgunun toplumların siyasal ve mali kurumlarının çalışma biçimlerinden kaynaklandığını göstermektedirler (Oral, 2018:2001-2002).

Birleşmiş Milletlerin yaptığı sınıflamaya göre kişi başına düşen millî gelirin 10bin Amerikan dolarının üzerinde olduğu ülkelere **gelişmiş ülkeler** denilmektedir. Günümüzde ürün ve hizmet imalat eylemlerinin artan bir biçimde bilgiye dayalı olmasından kaynakla ekonomileri tanımlarken “Bilgiye Dayalı Ekonomi”, “Bilgi Ekonomisi” gibi terimler ortaya çıkmaya başlamıştır. (Cafri, 2018:22).

1. Kanada: Kanada’da resmi TV kanalları, kurumların iş güvenliğinin önemi konusunda farkındalığının oluşabilmesi için iş güvenliğini konulu kamu spotları yayınlamaktadırlar. 2006’da Kanada İş Güvenliği ve Sigorta Kurumunca yayınlanan “İş kazası diye bir şey yoktur” başlıklı iş güvenliği kamu spotunda devlet bireylerin akıllarında beliren “kaza” kavramını yok ederek iş kazasının kendiliğinden gerçekleşen doğal bir olgu olmadığını, aksine iş kazasının iş güvenliği alanındaki ihmaller dolayısıyla ortaya çıktığını anlatmaya çabalamaktadır (Arpa ve Çakı, 2018:76). Uluslararası Çalışma Örgütünün, iş sağlığı ve güvenliği alanında ulusal mevzuatlardan elde ettiği bilgiler ışığında incelemeye dahil olan 123 ülkeden 91’inin İSG’ye ilişkin düzenlemeleri ekonomik eylemlerin tümünü ya da iş görenlerin hepsini kapsamamaktadır. Bu ülkelerden 14’ünde belirlenmiş faaliyet kolları ve iş gören grupları belirli kanunlar ve düzenlemelerle koruma altındadırlar. Kanada, belirlenmiş faaliyet kolları ve iş gören gruplarının belirli kanunlar ve düzenlemelerle koruma altında olduğu ülkeler arasındadır (Karadeniz, 2012:30).

Kanada vatandaşlarının sağlıklı ve güvenli bir çalışma hayatını hak ettiklerinden yola çıkan ve Alberta eyaletinin yasal mevzuatı olan “The Occupational Health and Safety Act, Regulation and Code’a” göre çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Söz konusu

mevzuata göre, gerçekleşen bir iş kazasında bir işletme 75.000 Kanada doları para cezasına çarptırılmıştır (Eğri vd., 2013:7).

2. İngiltere: Uluslararası Çalışma Örgütü'nün iş sağlığı ve güvenliği alanında ulusal düzenlemelerden elde ettiği bilgiler ışığında İngiltere, tanımlanmış faaliyet alanları ve iş gören grupları özel kanun ve düzenlemelerle korunmaya alınmış 14 ülkeden biridir (Karadeniz, 2012:30). Uluslararası Çalışma Örgütü, Eurostat ve SGK verilerinden bazı ülkeler için hazırlanan iş kazası sonucu oluşan ölümlü kaza sıklık değeri Türkiye'de 15.8 iken İngiltere'de 0.6'dır (Ceylan, 2011:23). İngiltere'de iş kazaları ve meslek hastalıkları sayıları son yıllarda sürekli bir düşme eğilimindedir. 1997 yılında İngiltere'de toplam 167.251 iş kazası ve meslek hastalığı kayıtlarda yer alırken bu sayı yıllar içerisinde azalma göstererek 2005 yılında 151.084 olmuştur (Yılmaz, 2009:56).

İngiltere'de İSG konusunda çalışan ana kurumlar Sağlık ve Güvenlik Komisyonu (HSC) ile Sağlık ve Güvenlik Kurumu'dur (HSE). Söz konusu iki kurumun da özel hukuki işlevleri bulunmaktadır. HSC'nin ana görevi, iş görenlerin işyerinde ve bireylerin de işyerlerine ulaşmaları esnasında sağlık, güvenlik ve refahını korumaya almak amacıyla politika geliştirmektir. Bunun yanında devlet ve Avrupa politikalarına yol gösterecek bildirimler yapmak, yeni düzenlemeler ve normlar önermek, iş görenlere ve çalışan temsilcilerine eğitim ve bilgilendirme sağlanması ile sağlık ve güvenlik konularında katılımlarının temin edilmesi de komisyonun görevleri arasındadır. HSE ise 1974 yılında yürürlüğe giren Sağlık ve Güvenlik Yasası'nın ve bu yasaya ilişkin yönetmeliklerin işyerlerinde tatbik edilmesinden sorumludur (Aydın vd., 2014:63-64).

3. Almanya: Uluslararası Çalışma Örgütü'nün, iş sağlığı ve güvenliği konusunda ulusal mevzuatlardan elde ettiği verilere göre Almanya İstisnaların uygulandığı 30 ülke arasında yer almaktadır (Karadeniz, 2012:30). Uluslararası Çalışma Örgütü, Eurostat ve Sosyal Güvenlik Kurumu verilerinden çeşitli ülkeler için derlenen, iş kazası sonucu oluşan ölümlü kaza sıklık değeri Türkiye'de 15.8 iken Almanya'da 2.4'dür (Ceylan, 2011:23). Almanya'da iş kazaları ve meslek hastalıklarındaki düşüş çarpıcıdır. 1997 yılında 1.598.972 iş kazası yaşanırken, 2005 yılında bu sayı 1.029.520'e gerilemiştir (Yılmaz, 2009:56).

Almanya'da, iş sağlığı ve güvenliği paydaşları Devlet, Hukuki Kaza Sigortaları Mesleki Sandıkları, organizasyonlar ve iş görenlerdir. Meslek sandıklarının ilgi alanlarına tedbir eylemleri, rehabilitasyon ve tazminat gibi konular girer. Almanya iş sağlığı ve

güvenliği sistemi çerçevesinde yasal müeyyideler devlet vasıtasıyla ya da meslek sandıklarınca uygulanır. Devlet ve meslek sandıkları bir arada iş birliği içerisinde faaliyet yürütürler ve gerektiğinde denetimler uygularlar. Söz konusu denetimler iki şekildedir. Birincisi devlet tarafından yapılan ve devletin mevzuatına uyulup uyulmadığının teftiştir. İkincisi ise meslek sandıklarınca yapılan ve kazaların önlenmesi için hazırlanan mevzuata ve devletin yasalarına uyulmasının meslek sandıklarınca görevlendirilen müfettişlerce teftiştir. Almanya'daki iş sağlığı ve güvenliği yapısı 2008 yılındaki Alman Sosyal Sigortalar Kanununda yapılan değişikliklerle Alman Birleşik İSG Stratejisi (GDA) halini almıştır. Güncellenen bu yapıya göre İSG sistemi; Almanya Federal Çalışma ve Sosyal İlişkiler Bakanlığı (Hükümet), Eyalet Temsilcileri ve Kamu ve Özel Yasal Kaza sigortaları Enstitülerinden müteşekkildir (Aydın vd., 2014:38).

Almanya'nın İSG mevzuatında ikili bir yapı bulunmaktadır. Bütün ülkeyi kapsayan ve merkezi idare tarafından hazırlanan mevzuat ile birlikte eyaletlerce yapılan yerel düzeyde geçerliliğe sahip olan sağlık ve güvenlik düzenlemeleri vardır. Merkezi yönetim, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kanunları yönetmelikleri yayımlar. Sigorta kurumları, belirlenen yasal çerçevede kendi ihtiyaçlarını belirleyerek Federal ve Bölgesel Hükümetlerin onayı ile kendi düzenlemelerini yaparlar. Bölgesel denetim birimleri ve kaza sigortaları kurumları, mevzuata uygun şekilde kendi bölgelerinde faaliyet gösterirler (Aydın vd., 2014:41).

4. ABD: Uluslararası Çalışma Örgütüne göre iş sağlığı ve güvenliği alanında ulusal düzenlemelerden derlenen bilgiler ışığında Amerika Birleşik Devletleri, istisnaların bulunduğu 30 ülke içerisinde bulunmaktadır (Karadeniz, 2012:30). ILO, Eurostat ve SGK verilerine göre oluşturulan iş kazaları nedeniyle meydana gelen oluşan ölümlü kaza sıklık oranı Türkiye için 15.8'dir. Bu sayı Amerika Birleşik Devletleri için 4'tür (Ceylan, 2011:23).

Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışma alanlarının İSG konusunda teftişinden Çalışma Bakanlığının İş sağlığı ve Güvenliği İdaresi (OSHA) sorumludur. OSHA, ABD çapında 10 bölgede faaliyet gösterecek şekilde yapılanmıştır. Her bir coğrafi bölgede kendine has idare bulunmaktadır ve bu bölge yönetimi kendi sorumluluk alanında OSHA'nın takvimini uygulamakla yükümlüdür. OSHA'nın işyeri güvenlik ve sağlık normlarını belirlemek ve işletmek, işyerlerinin teftişini yapmak, işverenlerin işin yürütümüne ilişkin yaralanma/hastalık ve ölümleri yerli yerinde raporlamalarını

sağlamak görevleri arasındadır. Buna benzer olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde federal seviyede Sağlık ve İnsani Servisler Bakanlığı bünyesinde bir araştırma kurumu olarak hizmet veren İş Güvenliği ve Sağlığı Milli Enstitüsü (NIOSH) da vardır. NIOSH, icraat yapan bir kurum değildir. İş görenleri korumak maksadıyla çalışma ortamlarında doğabilecek risklerle ilgili araştırmalar yürütür (Yamakoğlu, 2015:52).

5. Japonya: Uluslararası Çalışma Örgütüne göre iş sağlığı ve güvenliği alanında ulusal düzenlemelerden derlenen bilgiler ışığında Japonya, İSG düzenlemelerinin çerçevesi kısmi olan veya konu üzerinde bilgiye erişilemeyen 33 devlet içerisinde (Karadeniz, 2012:30).

Japonya'da risklerin kontrol altında tutulması adına düzenlemeler 1905'te madenler ve 1911'de sanayi ile başlamıştır. Japonya'da işverenlere iş görenlerin memnuniyetinin temin edilmesi adına sorumluluklar yüklenmiştir. Mevcut kanunlar 1947'de bir araya getirilerek "çalışma standartları yasası" hazırlanmıştır. Bu çerçevede uyulması gereken asgari çalışma ortamı koşulları belirlenmiştir. Bununla birlikte aynı yıl "çalışan kaza tazminatı güvence yasası" ve bu yasanın uygulanması için risklere ilişkin "Rosai Hoken" kararları ve uygulama yönergeleri yayınlanmıştır.

6. İskandinav Ülkeleri: Uluslararası Çalışma Örgütüne göre iş sağlığı ve güvenliği alanında ulusal düzenlemelerden derlenen bilgiler ışığında İsveç ve Norveç istisnaların bulunduğu 30 ülke içerisindeyken Norveç belirli faaliyet sahaları ve iş gören gruplarının özel kanunlar ve düzenlemelerle korunduğu 14 ülke içerisinde (Karadeniz, 2012:30). ILO, Eurostat ve SGK verilerine göre oluşturulan iş kazaları nedeniyle meydana gelen ölümlü kaza sıklık değeri Türkiye'de 15.8 iken Finlandiya'nın bu değeri 2.4'dür (Ceylan, 2011:23).

"Kuzey (Nordic) Ülkeleri" olarak da adlandırılan ülkeler grubunu İzlanda, Danimarka, Finlandiya, İsveç ve Norveç oluşturmaktadır. Bu ülkelerin sosyal ve idari açıdan benzerlik gösteren geleneklerinin bulunması ve yüksek refah seviyesi, dikkat çeken sendikalaşma seviyesi ve sendikaların iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerine katılmaları AB'deki İSG düzenlemelerinin tarihi gelişim süreciyle de benzerlikler taşımaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin gelişiminde Çerçeve Direktif etkide bulunmuş olmasına karşın çalışma hayatı kavramı ile çerçevelenmiş iş sağlığı ve güvenliği algısı uzunca bir süre devam etmiştir. Tedbir ile ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi ve çalışma hayatına ilişkin problemlerle bağlantılı tazminat yapısı hususlarında diğer AB üyesi

lkeler ile benzerlik göstermektedirler. Çalışma Hayatı Yasası, iş görenler ile birlikte üretici, ithalatçı ve tasarımcıları da kapsayan hükümleri bulunan genel bir düzenlemedir. Yasa aynı zamanda kendi nam ve hesabına çalışanlara yönelik de hükümler içerir. İş sağlığı ve güvenliği yönetimi mecburidir ve ana unsurlarına iş sağlığı ve güvenliği stratejisinde değinilmiştir. Bu ana unsurlar şöyle sıralanabilir;

- sosyal diyalogun tesisi
- geri bildirim
- katılımcılık
- iç kontrol
- ğrenim döngüsü ve sürekli iyileştirme (Aydın vd., 2014:85).

1.5.3. Gelişmekte Olan lkelerde İş Güvenliği

Birleşmiş Milletler sınıflandırmasına göre gelişmişlik düzeyi için ana gösterge kişi başına düşen millî hasıladır. Bu ölçüte bakıldığında kişi başına düşen millî geliri 1.000-10.000 Amerikan doları arasında olan ülkeler gelişmekte olan ülkeler olarak sınıflandırılmıştır (Cafrı, 2018:22).

İş kazası ve meslek hastalıklarıyla ilgili veriler incelendiğinde gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkelere olan mesafesine göre “evre ülkeler” ve “uzak ülkeler” şeklinde iki sınıfta incelenmektedir ve durumda iki değişik eğilim dikkat çekmektedir. Meksika ve Portekiz örneklerinde olduğu gibi ötekilere kıyasla daha önce sanayileşen evre ülkelerde iş kazası ve meslek hastalıkları istatistikleri kararsız bir eğilimdedir. Meksika’daki rakamlara bakıldığında 2003’te 360.211 iken 2006 yılında 389.155’e yükselmiştir. Portekiz’de 2001 yılında 187.416’dan 2004 yılında 171.343’e azalmıştır. Sanayi merkezlerinden uzakta ve nispeten daha yeni sanayileşen Uzakdoğu, Latin Amerika ve Kuzey Afrika’da ise, iş kazası ve meslek hastalıkları sayısı git gide artış göstermektedir. Tayvan özelinde iş kazası ve meslek hastalıkları sayısı 25 bin dolaylarından 37 bin civarına, Tayland’da 52 binlerden 58 bine, Singapur’da 3741 vakadan 9031’e ve Tunus’ta ise 34 binlerden 43 binlere yükselmiştir (Yılmaz, 2009:54).

Moyo, Güney Afrika Cumhuriyeti, Zimbabve, Zambiya ve Botswana’dan oluşan dört ülkenin iş sağlığı ve güvenliği yapısını incelemiş ve bir literatür taraması yapmıştır. Taramaya göre bu dört ülkede iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin yasal kapsamı

değişik seviyelerdedir. Güney Afrika Cumhuriyeti'nin diğer ülkelere kıyasla avantajlarının olduğu ancak genel anlamda iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde önemli tahditlerin varlığı saptanmıştır. Zimbabve, Zambiya ve Botsvana açısından en büyük problem işyeri hekimliği gibi iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin özel eğitim yapılarının eksikliğidir (Sevinç vd., 2016:4).

1.5.4. Türkiye'de İş Sağlığı ve İş Güvenliği

Bu başlık altında “Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tarihçesi”, “Günümüzde Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuat ve Uygulamaları” konuları incelenmiştir.

1.5.4.1. Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tarihçesi

Bu başlık altında “Cumhuriyet Öncesi Dönem” ve “Cumhuriyet Dönemi” alt başlıkları bulunmaktadır.

- **Cumhuriyet Öncesi Dönem:** Osmanlı döneminde, nüfusun çoğunluğu tarım alanında çalışmakla birlikte tezgâh ve el sanatlarına dayalı alanlarda da çalışma yapılmaktaydı. Osmanlı İmparatorluğunda sanayi devrimi kaynaklı endüstrileşmeden uzak kalınması nedeniyle büyük hacimli üretim becerisine sahip olmadığı gibi çok sayıda iş göreni istihdam edebilen büyük üretim tesislerinin yokluğu bu dönemde iş güvenliğine ilişkin gelişmelere Avrupa’daki hızdan geride kalınmıştır. Bu dönemde ahilik gibi meslek örgütleri ve vakıflar gibi dinsel temele dayalı hayır kurumlarının yanı sıra güvenlik ihtiyacı genel olarak aile içi yardımlaşma ile giderilmeye çalışılmıştır. Aile fertleri arasından birinin hastalık kaynaklı sebeplerden veya bir kaza nedeniyle çalışamaz hale gelmesi ya da ölmesi durumunda üretim faaliyeti ailenin diğer fertlerince devam ettirilmekteydi. Ailenin güvence sağlayan bir unsur olma fonksiyonuna sahip olması modern manada bir sosyal korumanın gereksinim olarak algılanmasını engellemiştir. Bundan dolayı da fonksiyonel olarak sosyal güvenlik kurumlarının oluşturulması bazı ülkelere kıyasla Osmanlı’da gecikmiştir (Erdem, 2015:21).

Osmanlı döneminde iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin faaliyetlerde Avrupa’dan geride kalınmış olunmasına karşın ilk hukuksal düzenleme olduğu kabul edilen ve 1865 ‘te yürürlüğe giren Dilaver Paşa Nizamnamesince kömür madenlerinde çalışan işçiler için

çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Dilaver Paşa Nizamnamesinden sonra 1869'da yürürlüğe giren Maadin Nizamnamesi ile birlikte maden işçileri için ilave düzenlemeler gelmiştir (Uslu, 2014:4). Milli mücadele döneminde, 1921 yılında işçilerin haklarının korunmasına ilişkin ilk tedbirin alındığı bilinmektedir. Bu dönemde kurtuluş savaşı esnasında enerji kaynağı olarak yalnızca kömür kullanıldığı için kömür çıkartılmasının sürekli devam edilmesine dikkat edilmiştir. Kesintisiz üretimin temini için çok sayıda işçinin ağır çalışma şartlarında olduğu Zonguldak ve Ereğli Kömür İşletmelerinde bu hususa dikkat edilmiş ve TBMM tarafından peş peşe iki kanun çıkarılmıştır. 114 ve 151 sayılı kanunlar ile kömür işçilerinin çalışma şartlarının iyileştirilmesine ilişkin hükümler gelmiştir (Baradan, 2006:89).

8/5/1921 tarih ve 114 sayılı "Zonguldak ve Ereğli Havza-i Fahmiyesinde Mevcut Kömür Tozlarının Amele Menafii Umumiyesine Olarak Furuhtuna Dair Kanun" ile 10/9/1921 tarihli ve 151 sayılı "Ereğli Havza-i Fahmiyesi Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun" ile çalışma hayatı hukuksal bir boyut elde etmiştir. Bazı uzmanlarca ilk iş kanunu şeklinde de nitelendirilen 151 sayılı Kanun bağlamında "Ereğli Kömür Havzası Maden Ocaklarında Çalışan İşçilerin Sıhhi İhtiyaçlarının Teminine dair Tüzük" yayınlanmış ve bununla İSG konusunda önemli düzenlemeler gelmiştir. Bu kanundaki en önemli madde günlük çalışma süresinin 8 saat ile sınırlandırılmasıdır. ILO'nun 1919 yılında yayınladığı ilk sözleşmesi de çalışma sürelerinin 8 saat ile sınırlandırılmasıyla ilgilidir. 17/2/1923 tarihinde İzmir'de gerçekleştirilen Türkiye İktisat Kongresi' ne işçiler de katılmıştır. İş görenlere "amele" yerine "işçi" denmesi; sağlık hizmetlerinin artırılması, sendika kurma hakkının verilmesi, çalışma sürelerinin 8 ile sınırlandırılması, doğum ve gebelik izinleri, asgari ücret, haftalık tatil, resmi gün ve hafta tatillerinde ücret ödenmesi, hastalık izni, ücretli yıllık izin, emeklilik hakları, iş teftişi ve işçi çocuklarının eğitimi gibi işçilerin bazı talepleri gündeme gelmiştir (Altay, 2015:22).

- **Cumhuriyet Dönemi:** Birinci TBMM yasama döneminde 4/3/1923 tarihinde İzmir'de gerçekleşen I. İktisat Kongresi'nde işçi temsilcileri 30 maddelik bir öneride bulunmuştur. Bu öneri listesi sonradan yürürlüğe giren bazı kanunların özünü oluşturmuştur. Sanayileşmede yaşanan gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan problemlerin çözümü için Cumhuriyet döneminde İSG'ye ilişkin pek çok kanun, tüzük ve yönetmelik yayınlanmıştır. İSG ile ilgili mevzuatın bazıları şunlardır (Baradan, 2006:89):

- 2 Ocak 1924 tarih ve 394 sayılı Hafta Tatili Kanunu
- 1926 yılında yürürlüğe giren Borçlar Kanunu
- Umumi Hıfzıssıhha Kanunu
- Belediyeler Kanunu
- 3008 sayılı İş Kanunu
- İş Kazaları, Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortaları Kanunu
- 4792 sayılı İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu
- Çalışma Bakanlığı kuruluş yasa
- 5690 sayılı yasa
- 174 sayılı Yasa
- 506 sayılı Sosyal Sigortalar Yasası
- 931 sayılı İş Yasası
- 1475 sayılı İş Yasası
- 4857 sayılı İş Kanunu
- 6331 sayılı Kanun

1.5.4.2. Günümüzde Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliği Mevzuat ve Uygulamaları

Türkiye’de iş Sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili düzenlemeler “en üst norm” olan Anayasa’da doğrudan ve dolaylı hükümlerle güvence altına alınmıştır. “Cumhuriyetin nitelikleri” başlıklı ikinci maddede; “Türkiye Cumhuriyeti’nin, insan haklarına saygılı, sosyal bir hukuk Devleti” olduğuna vurgu yapıldıktan sonra; “Devletin temel amaç ve görevleri” başlıklı beşinci maddede; “kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamanın; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan engelleri kaldırmanın ve insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamanın” devletin temel amaç ve görevleri olduğu vurgulanmıştır.

“Kişinin dokunulmazlığı, maddi ve manevi varlığı” başlıklı 17. Maddede; “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir” denilirken; “Zorla çalıştırma yasağı” başlıklı 18. Maddede; “Hiç kimse zorla çalıştırılmaz” ifadesi yer almaktadır. “Kişi hürriyeti ve güvenliği” başlıklı 19. Maddede; “Herkesin, kişi hürriyeti ve güvenliğine sahip” olduğu vurgulanırken; “Çalışma ve sözleşme hürriyeti”

başlıklı 48. Maddede; “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir” denilmektedir.

“Çalışma hakkı ve ödevi” başlıklı 49. Maddede ise; “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir” hükmüne yer verilmiştir.

İş Sağlığı ve iş güvenliği ile doğrudan ilgili olan “Çalışma şartları ve dinlenme hakkı” başlıklı 50. Maddede; “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Dinlenmek, çalışanların hakkıdır. Ücretli hafta ve bayram tatili ile ücretli yıllık izin hakları ve şartları kanunla düzenlenir” hükmü yer almaktadır. Benzer şekilde “Sağlık hizmetleri ve çevrenin korunması” başlıklı 56. maddede; “Herkesin, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahip” olduğu vurgulanırken; “Sosyal güvenlik hakkı” başlıklı 60. Maddede; “Herkes, sosyal güvenlik hakkına sahiptir. Devlet, bu güvenliği sağlayacak gerekli tedbirleri alır ve teşkilatı kurar” hükmüne yer verilmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti’nde İSG konusundaki temel hukuki düzenleme, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’dur (Hoş, 2019:58). Türkiye, İSG alanında Cumhuriyet öncesi dönem de dahil olmak üzere yaklaşık 140 yılı geçen bir mevzuat, kurum ve uygulama tarihine sahiptir. Bu sürecin sonunda aşağıdaki şartlar 6331 Sayılı Kanun’u gerekli kılmıştır (Kılış, 2013:20):

- Mevcut mevzuatın dağınıklığı
- Çalışanların İSG hizmetlerinden yararlanmasında ortaya çıkan ikili yapı
- İSG’nde işyeri örgütlenmesi açısından bazı işyerlerinin kapsam dışında bırakılması
- İş kazalarının %70’nin 50’nin altında çalışanın olduğu işyerlerinde yaşanıyor olması”
- Uygulama esaslarına yönelik yönetmeliklerin sürekli değişmesi
- İstatistiksel verilerin konunun önemini ve aciliyetini yansıtmadaki yetersizliği
- Bireylerdeki güvenlik kültürünün zayıflığı
- İşyerlerine İSG alanında (eğitim, ölçüm, danışmanlık vb) hizmet verebilecek devlet kurumlarının gelişmemiş olması
- Mevzuatın uygulanmasına yönelik denetimlerin yetersizliği”
- Toplu sözleşme sistemi içindeki sosyal tarafların konuya yönelik ilgisizliği

- Özellikle küçük işletmelerde ve tarım sektöründe bu anlamda yeterli ilgi ve bilgi birikiminin oluşmaması
- “Uyum taahhüdü” gereği mevzuatın AB’nin İSG yönergeleri ile uyumlu olma zorunluluğu

Beş Bölümden ve 37 maddeden oluşan ve 20/6/2012 tarihinde kabul edilen 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu 30/6/2012 tarihli Resmî Gazete ’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir . “Amaç, Kapsam ve Tanımlar” başlığını taşıyan birinci bölüm üç maddeden oluşmaktadır. Birinci bölümde yasanın amacı; “işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir” şeklinde belirlenmiştir. Yasanın kapsamı; “kamu ve özel sektöre ait bütün işlere ve işyerlerine, bu işyerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine, çırak ve stajyerler de dâhil olmak üzere tüm çalışanlarına faaliyet konularına bakılmaksızın uygulanır” cümlesiyle çizilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyonun Tanımı ve Özellikleri

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

Latince “movere”, İngilizce “motive” kelimesinden türetilmiş olan motivasyon; TDK Büyük Türkçe Sözlüğünde kelime anlamı olarak; “isteklendirme, güdüleme, harekete getirme, harekete sevk etme” şeklinde tanımlanmaktadır. Anlam olarak motivasyon belirli bir amaca göre davranışı aktive eden veya davranışı amaç doğrultusunda yöneten bir güç olarak tanımlanabilir (Recepoğlu, 2014:2220). Bu tanımda motivasyonun “güç” unsuruna vurgu yapılmaktadır. Motivasyonun “güç” boyutuna vurgu yapan diğer bir tanımda da “belirli bir davranışı sürdürmeye yönelik, kişilerin heyecan ve ısrar duymasını sağlayan içsel ve dışsal güçlerin etkisi” ifadesi kullanılmaktadır (Daft, 1997:526). Hayatımızın hemen her alanında ortaya çıkan; iş ve sosyal hayatımızda çalışanlar ve kurumlar açısından büyük bir öneme sahip olan motivasyonun (Erkuş vd., 2015:489) örgütsel davranış içindeki yerine vurgu yapan tanımları da bulunmaktadır. Bu tanımların birinde motivasyon için; “insan davranışlarının ortaya çıkarıcı ve yöneten bir faktör olarak örgütsel davranışın hayati öneme sahip elemanlarından birisidir denilmektedir. Motivasyonu çalışanların bireysel farklılıkları ile ilgili olan değişik ihtiyaçların sonucu gerçekleşen bir süreç (Khalatbaria vd., 2013:861) olarak yorumlayan bu tanımda da farklı ihtiyaçlar dikkat çekmektedir.

Robbins ve Judge motivasyonu; “Bir hedefe ulaşma doğrultusunda gösterilen gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık” (Robbins ve Judge, 2013:204) şeklinde tanımlarken; Koçel motivasyon için, “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri” (Koçel, 2007:483) ibaresini kullanmaktadır. Bu iki tanımda dikkat çeken ortak nokta motivasyonun “hedef” boyutuna yapılan vurgudur.

Motivasyon ile ilgili tanımlarda mevcut olan çeşitlilik temel önermeleri ve kapsamaları değişik olan teoriler nedeniyledir. Motivasyona ilişkin tarif ve değerlendirmelerde psikoanalitik yaklaşımlar aile ilişkilerinin, bilinçaltının ve

içgüdülerin; davranışsal yaklaşımlar davranış ile uyaran arasında kurulan ilişki neticesinde ortaya çıkan alışkanlıkların; insancıl yaklaşımlar gereksinimlerin; kognitif yaklaşımlar ise algının, kognitif tutarlılığın, öz yeterlilik inancının, bilişsel gayretin, beklentinin etkilerini ön plana çıkarmakta ve vurgulamaktadırlar (Erdoğdu, 2015:2).

Motivasyon ile ilgili bütün tanımlarda; belirli bir hedef, saptanan hedefe ulaşma niyeti, istek ve gayret ile etkileyici güç gibi unsurlar dikkat çekmektedir. Söz konusu tanımlar ışığında motivasyonun temelini oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir (Örücü ve Kambur, 2008: 86):

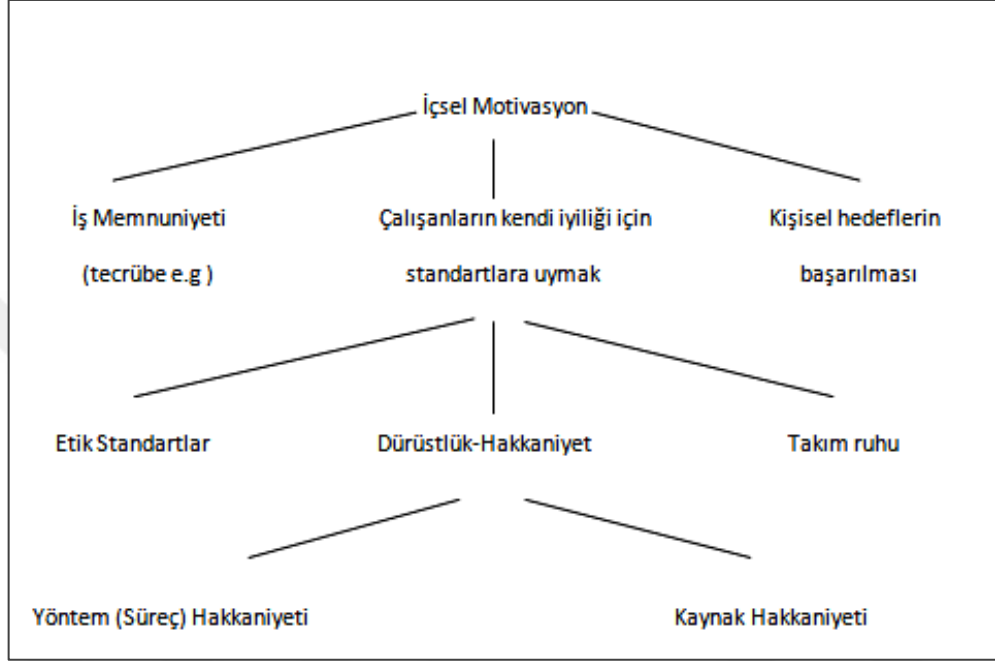
1. Bireyin bir davranış gerçekleştirmesini sağlamak.
2. Davranışı yönlendirmek ve sürdürmek.
3. Söz konusu davranışı gerçekleştirmek nedeniyle özellikle sevinç duymak.

Bireysel performans göstergelerinin başında gelen iş motivasyonu ise sergilenen çabanın yönü, çabanın seviyesi ve davranış sürekliliği ile kavramsallaştırılmaktadır. Kişilerin hangi davranışları seçtikleri ve bu seçimi hangi sıklıkla yaptıkları çabanın yönüne; ilk başta seçilen davranışı ne kadar sıkı biçimde yerine getirildiği ise çabanın seviyesine/şiddetine işaret etmektedir. Süreklilik ise çabaya bir zaman perspektifi katarak davranış başarılıncaya kadar denemenin devamını göstermektedir (Çelik, 2015:705).

Motivasyon kavramını açıklayabilmek açısından öncelikle motiv kavramının üzerinde durulması gerekmektedir. Türk Dil Kurumunun Büyük Sözlüğünde *motiv (güdü)*; “*Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, saik; bir etkinlik veya işin gizli sebebi, kaynağı akıl olan sebep*” olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla motivler davranışı sevk ederlerken aynı zamanda da canlıyı daha aktif ve mobil tutmaktadır (Selen, 2016:40) Motiv genellikle “dürtü” kavramı ile karıştırılmaktadır. Ancak iki kavram birbirinden farklıdır. Yine Türk Dil Kurumunun Büyük Sözlüğünde dürtü; “*Bedensel veya ruhsal dengenin değişmesi sonucu ortaya çıkan ve canlıyı türlü tepkilere sürükleyebilen içten gelen gerilim*” olarak tanımlanmaktadır. Motiv ile dürtü arasındaki farkın bilinmesi bireyin ruh sağlığı ve dolayısıyla performansı açısından önemlidir.

Motivler çeşitli faktörlere göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadırlar. Bu anlamda gizli ve açık motivlerden söz edilebilmektedir. (Gröpel vd., 2016:93). Bir başka sınıflandırmaya göre de anlamda motiv türleri; iç, fizyolojik, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört gruba ayrılabilir.

- **İç Motivler:** Örneğin para, terfi, şöhret gibi ödül kazandıran bir eylem ilgi çekici, heyecandıran, katkı sağlayıcı olduğundan gerçekleştiriliyorsa, bunlar içsel motividir. İçsel motivlerin yarattığı “içsel motivasyonun” formları şekil 2’de gösterildiği gibidir (İrge,2016:76).



Şekil 2.1: İçsel Motivlerin Yarattığı “İçsel Motivasyonun” Formları

Kaynak: (İrge, 2016:77)

- **Fizyolojik Motivler:** Maslow’un tanımladığı ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt seviyede yer alan motivler fizyolojik motivlerdir. Bu motivler bireyin hayatta kalmasını sağlamaktadırlar (Brink, 2007:41).
- **Sosyal Motivler:** Bir gruba ait olma, sevgi, değer görmek, beğenilmek, bireyi aktive eden sosyal içerikli inanç değer, duygu ve düşüncelerdir (Selen, 2016:42). Özellikle değerler motivasyonun temelini oluşturmaları nedeniyle organizasyonel davranışın kullanım alanı içinde dikkate değer önemdedirler. (Köroğlu, 2011:46-47).
- **Psikolojik Motivler:** Psikolojik motivler temel fizyolojik motivlere nazaran daha güçlü bir etkiye sahiptirler. Örneğin inanmak gibi psikolojik motivler intibak ve bağlanmak ihtiyacını karşılar (Kumari vd., 2006:284).

Literatürde bu motivlerin dışında hem psikolojik hem de sosyal motive yakın bir motiv olarak “bireylerin ve toplumun çıkarlarına yönelik davranış sergileme” isteğine

vurgu yapılmaktadır. Prososyal motivasyon olarak isimlendirilen bu motiv başkalarına faydalı olabilmek için çaba harcama arzusu şeklinde açıklanabilmektedir. Prososyal motivasyonu yüksek olan bireylerin ortak amaçları gerçekleştirmenin yollarını arayacağı ve iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve müşterilerine yardımcı olmak için ellerinden geleni yapacağı belirtilmektedir (Kesen ve Akyüz, 2015:294).

2.1.2. Motivasyonun Özellikleri

İş görenlerce oldukça dikkate değer bir rol oynayan motivasyonun özellikleri aşağıdaki gibi gösterilebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 39-40):

- Motivasyon bireysel gereksinimler, dürtüler ve isteklerden dolayıdır ve bireye bir davranışta bulunma arzusu verir.
- Motivasyon kavramının temelini ortaya çıkaran gereksinim ve arzular, bireyin mensup olduğu topluluğun sosyal yapısının, kültürünün ve o bireyin ruhsal ve duygusal yapısının etkisiyle şekillenmektedir.
- Bireyin eğitim seviyesi ve kabiliyetleri, bireysel çalışma potansiyelinin tam kullanımı ve yöneticisinin bu faktörleri harekete geçirmesi motivasyon üzerinde etkilidir.
- Motivasyon bir amaç ya da ödül ile ilgilidir. İşyerinde harcanan çaba, ödül elde etmeyi veya statü atlamak gibi durumları amaçlar. Başka bir deyişle, motivasyondaki asıl özellik amaca ve istenilen sonuca ilişkin olmasıdır. Bazı durumlara bir istenmeyen bir şeyden kaçmak bu arzu edilen sonuçtur (negatif güdülenme).
- Davranışı kontrol eden unsur amaçlar değildir, bunların sadece etkileri vardır ve bireyi ihtiyacını doyumak için uyarır.
- Yöneticiler ve liderler iş görenlerin motivasyonunu etkileyebilir ancak bunları kontrol altında tutamaz.
- Bir ihtiyaç karşılandığında diğeri ortaya çıkar. Karşılanmış bir gereksinim bundan sonra bir motivasyon unsuru olmamaktadır.
- Birey davranışı rastgeledir. Tüm davranışlar motivasyon ile ilişkilidir. Motivasyon her zaman gözlemlenebilen ve bilinçli gereksinimlere ilişkin olmamaktadır, bireyi farkında olmadan motive eden faktörler bulunmaktadır.

- Davranış değiştirici faktörler sevgi, görev ve korkudur. Sevgi sebebiyle motivasyon sağlandığında iş arzu edildiği için tamamlanır. Görev nedeniyle motivasyon sağlandığında işin tamamlanması gerektiği için yapılır. Korku nedeniyle motive olunduğunda ise iş zorunluluktan dolayı gerçekleştirilir.
- İnsanlar her zaman kendi motivasyonlarının sebeplerini fark etmezler. İş doyumunu ile motivasyon aynı kavramlar değildir. Davranış ve motivasyon farklı kavramlardır. Bir davranışın birden fazla güdüleyicisi olabilmektedir.

2.2. Motivasyonun Amacı ve Önemi

Herhangi bir şeyi gerçekleştirmek, arzu etmek, karar alınan bir faaliyeti başlatmak için atılan bilinçli bir adımdır. Ne denli güçlü olurlarsa olsunlar, bireyin arzularıyla uyuşmayan ve kişiye harekete geçirmeyen iç güdüler etkisizdirler. Amaca ilişkin gösterdiğimiz davranışlarımızda sahip olduğumuz motivasyon belirleyici etkindir ve sonuç olarak niyetimizi ya da isteğimizi belli eden çeşitli davranışlar sergileriz (Kurt vd., 2013:138). Örgütlerde motivasyon uygulamalarının bu role bağlı başlıca hedefi, çalışanların hedefleriyle organizasyon hedeflerinin uyumlaştırılması ve bu sayede çalışanların organizasyon hedefleri paralelinde eylemlerini devam ettirirken gerek kendileri gerekse organizasyon için fayda yaratmalarındır (Örücü ve Kambur, 2008: 86).

Diğer bir ifadeyle iş görenlerin performanslarını yükseltmektir. Çalışanların bireysel performansları örgütsel performans açısından oldukça önemlidir. Çalışmanın giriş kısmında ifade edildiği gibi “insan kaynağını verimli alıştıramamanın” sıkıntısını yaşayan araştırmacılar ve uygulamacılar “verimlilik” kültürünün gündelik yaşama egemen olduğu 1920’lerden itibaren “motivasyonun önemine” değinmişlerdir. Dolaysıyla motivasyon konusunun günümüzde yönetim psikolojisi biliminin oldukça dikkate değer başlıklarından birine dönüşmesinin sebebi sanayi devrimi ile birlikte yaşanan gelişmeler ile ilgilidir.

Bilimsel yönetim motivasyon kaynağı olarak tek başına “ücreti” yeterli görürken de Fayol insanı motive etmek için ceza ve ödöl sisteminin gerekliliğini vurgularken de aslında “motivasyonun önemine” vurgu yapmaktaydılar. Neo-Klasiklerin Hawthorne deneylerinden elde ettikleri “fiziki iyileştirmelerin yanı sıra sosyal unsurların dikkate alınması gerektiği” yönündeki bulgular da “motivasyonun önemine” farklı bir noktadan bakışın yansımasıydı. Organizasyonları dinamik ve açık sistemler olarak ele alan modern

örgüt kuramları ise motivasyonun öneminin; “insan davranışlarının etkileyen faktörlerin karmaşık olmasından ve çeşitli faktörlerden etkileniyor olmasından” kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.

Motivasyon beyinde gerçekleşen bir süreçtir. Nitekim düşüncenin ve duyguların üretildiği yer olan beyin paralel bir işlemci gibi çalışmaktadır. Dış çevrede beş duyu organımız ile hissettiklerimiz, vücut ve beyin arasındaki sinir ağları vasıtasıyla hareket eden elektrik sinyallerine dönüşmektedir. Bu nedenle dış ortamdan algılanan sinyaller beyinde eş zamanlı meydana gelen çok sayıda kimyasal reaksiyon oluşturur, veriler eş zamanlı olarak işlenir ve kaydedilir. Kişiler bu çok hızlı işlem ve işleyiş sayesinde uyarılara anında reaksiyon gösterebilirler (Duman, 2015:2). Bu nedenle tıp alanında yapılan çalışmalarda da davranış değişikliği motivasyonel modellerden birisi olan “Transteorik model” yardımıyla açıklanabilmektedir. Bu model davranış değişikliğinin Düşünme öncesi, Düşünme, Hazırlanma, Eylem, İdame ve Sonlandırma aşamalarından oluştuğunu öne sürer (Turgut, 2016:18).

Nurettin Topçu da insan ruhunda sırasıyla gelişen üç yetiden bahsetmektedir. Bunlardan birincisi olan hisler insanın duygulanmasına neden oluyor ve var olduğuna dair inancı ortaya çıkarıyor. İkinci yeti olarak düşünce başlıyor ve aklın bu safhada kendini gösteriyor. Üçüncü yeti ise hareket etme ihtiyacıdır. Bizzat düşünceler hareket iradesi halini alıyor. Pascal’ın; “*düşünen bir kamış*” olarak tanımladığı insan Topçu’ya göre bundan ibaret değildir (Topçu, 2016:19).

2.3. Motivasyon Teorileri

Davranışı oluşturan, devamlılığını sağlayan ve onu yönlendiren gücün yani motivlerin türlerine, etkilerine, önemlerine ve içeriklerine yönelik bakış açılarındaki farklılıklar motivasyonun nedenlerini ve etkilerini açıklamaya çalışan Motivasyon teorilerinin geliştirilmesine neden olmuşlardır. Motivasyon teorileri araştırmacılar tarafından farklı kıstaslara göre değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır. Ancak yaygın olarak karşılaşılan sınıflandırmaya göre motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları olarak iki ana başlıkta irdelenmektedir.

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri; “davranışı başlatan, ortaya çıkaran ve harekete geçiren unsurun ne olduğu” sorusuna cevap aramaktadır. Davranışa neden olan kişisel eksikliği dikkate alan bu teoriler ihtiyaç teorileri olarak da literatürde geçmektedir (Kayacan, 2016:104). Bu teoriler içsel bir durumun aktivitesi etrafında şekillenerek cazip görünen kesin sonuçlar peşinde koşar. Kapsam ya da ihtiyaç teorileri motivasyon kuramlarının temelini oluşturmaktadırlar (Ball Benjamin, “<http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-ebook> , 22.11.2017). Yapılan çalışma sonuçları, içsel motivasyonun iş performansına olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Çetin vd., 2015:708).

Abraham Maslow, David McClelland ve Frederick Herzberg kapsam teorisyenlerinin öncüleri arasında yer almaktadır. Söz konusu isimlere ilave olarak; Erich Fromm ve Douglas McGregor gibi teorisyenler de yorumları ile kapsam teorilerine katkı sağlamışlardır.

2.3.1.1. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow, psikolog olduğu için, Maslow İhtiyaçlar Piramidi teorisini klinik ortamda yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya atmıştır (Walsh, 2011). Maslow’a göre kişiler hayatlarında bazı hedefler ortaya koyarlar ve bu yönde hayatlarına şekil verirler. Kişinin kendini gerçekleştirme olarak açıklanan son adım için belirli bir hiyerarşi kapsamında hayat ile ilgili saptanan hedeflerin ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için lazım olan gereksinimlerin tatmin edilmesi şartı bulunmaktadır. İhtiyaçlar hayatın her evresinde kişilerin gerçekleştirme gereken bir olgu şeklinde varlığını göstermektedir. (Kula ve Çakar, 2015:193).

Maslow’un teorisinde iki ana görüşün ön planda olduğu görülmektedir. İlk ana görüş, birey ihtiyaçlarının hiyerarşik önem sırasına göre yer almasıdır. Diğer ana görüş ise, tatmin edilen ihtiyaçların bundan sonra istenilen düzeyde motivasyon gücü sağlamadıklarıdır. Bunun yanında Maslow kişilerin zaten sahip oldukları değerlerce değil de sahip olmayı arzuladıkları değerlerce motive edildiklerini söylemektedir. Maslow bireylerin ihtiyaçlarını beş ana başlık altında incelemektedir. (Çiçek, 2005:13). İnsanların bu ihtiyaçları şekil 2’de gösterildiği gibi bir piramit oluşturmaktadır.

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Fizyolojik gereksinimler bireylerin hayatta kalmaları için gerekli olan yiyecek, içecek ve barınma gibi gereksinimlerdir. Açıkçası bu ihtiyaçların önemli bir kısmı beyin sapı tarafından kontrol edilen refleksif süreçlerin girdileridir. Bu girdiler kan akışı sistemi, sindirim sistemi ve nefes alıp verme gibi denge sistemlerinin bedensel fonksiyonlarını sürdürmeleri için gereklidir (Taylor ve Houthakker, 2000:43).
- **Güvenlik İhtiyacı:** Güvenlik, sağlık, bağlılık, veya korunma gereksinimi; endişeden, korkudan, belirsizlikten uzaklık, bir organizasyona, yasaya, düzene bağlı olma ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Güvenlik ihtiyacı kişilerin işinde, çevresinde ve toplumda kendini güven içinde hissetmesi için elzem olan ihtiyaçlardır. Can ve iş güvenliği, tehlikelerden uzak kalma ihtiyacı, çalışanlarda emeklilik ve sigorta güvenliği bu ihtiyaç grubuna verilebilecek örnekler arasındadır. Söz konusu ihtiyaçlar belirli seviyede tatmin edildiğinde sıradaki ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. (Köroğlu, 2011:114).
- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Sevgi ve ait olma ihtiyacı fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandığında beliren ve birey olmanın gerektirdiği ihtiyaçlardır (Taylor ve Houthakker, 2000:44). Çalışanların ait olma ve sevmeye ihtiyaçlarını tatmin edebilecek sosyal ortama ve ilişkilere ihtiyaçları bulunmaktadır.
- **Değer İhtiyacı:** Benlik ve/veya saygınlık ihtiyacı olarak da bilinen değer ihtiyacı yüksek seviyede bir gereksinim olup, bu seviyeye ulaşan kişi, kendisine güven ve saygı duymanın yanında başkalarının saygı ve beğeni duymasını bekler. Değer ihtiyacı, bireyin öncelikli olarak kendi kendine saygı göstermesini içerirken, kişinin güçlü olma ve kendine güven duyma isteğini bulundurur. Fakat daha da önemlisi, başkalarının beğenisini kazanma duygusudur (Alsat, 2016:14).
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kendini gerçekleştirme ihtiyacı öz güven ve güçlü olma hissi, rakiplerine göre başarılı olma ve en iyi olmak ihtiyacıdır (Gözüm, 2017:63).



Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon kaynaklarının hiyerarşisine göre kendi aralarında ilişkili olan temel ihtiyaçlardan en güçlü olanı bilinci kontrolüne alacak ve organizmanın değişik bölümlerinin çalıştırılmasını düzenlemeye yönelecektir. Daha zayıf ihtiyaçlar önemsenmeyecek, hatta unutulacak, ya da ihmal edilecektir. Ancak bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bilinci yönetmek ve davranış organizasyonunun merkezi olarak hizmet etmek için sonraki yüksek güçlü ihtiyaç belirecektir. Bunun nedeni, karşılanmış ihtiyacın bundan sonra güdüleyici olmamasında yatmaktadır. Söz konusu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıra dahilinde önem ve öncelik kazanır. Başka bir deyişle, birinci ihtiyaç yeterli düzeyde tatmin olmadan ikinci veya daha öncelikli ihtiyaçların bireyler için önem ve öncelik kazanması olası gözükmemektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi genel olarak bireysellik ve fiziksel değerler üzerine yapılandırılmış bir teori olduğu için ülkeler ve kültürler arasında çeşitli değişiklikler gözlenebilir. Asya ülkelerinde ihtiyaçlar hiyerarşisini ait olma, fizyolojik, güvenlik, kendini ispatlama ve topluma hizmet etme ihtiyacı şeklinde dört seviyede ifade edebilirken Avrupa ve ABD de Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, motivasyon için oldukça uygun bir modeldir. Kolektivizmin baskın olduğu Çin'de ise; saygı ve güven ihtiyacı, bir ferdi ihtiyaç olmaktan çıkarken, ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamak olarak

fizyolojik ihtiyaçlar yerini, “Topluma ait olma “gibi sosyal bir ihtiyaçta bırakmaktadır (Çiçek, 2005:15).

Bu durum özünde hayat tatmininin genel tanımıyla paralellik göstermektedir. Bunun nedeni olarak yaşam doyumunun tek yönlü bir şekilde ele alınmadığı gibi bireyin yaşamına ilişkin genel bir değerlendirilmenin söz konusu olduğu söylenebilir. Fakat hayatta her şeyin kişilerin arzu ettiği gibi gitmediği normal bir durum şeklinde kabul edilmekle birlikte, burada kişinin hayatına ilişkin pozitif duygularının hakim olması geçerlidir. Çoğunlukla birey hayatından memnuniyet duymaktadır ve kendisini gerçekleştirme açısından yeterli bir tatminden bahsedilebilir. Bu durumda hayat tatminine ulaşmış kişilerin topluma nasıl bir etkide bulunabileceği merak edilmektedir. Pek çok yönden incelenmesi elzem bir durum şeklinde ortada duran bu gerçeğin irdelenmesinde bireyin sosyal bir varlık olmasından kaynaklı toplumdaki yansımaları bağlamında incelenmesi isabetlidir. Buna neden olarak kişilerdeki hayat tatmininin onları daha huzurlu ve sevinçli, daha üretken, toplumla ve kendisi ile barışık, yaşananları daha rasyonel ve mantıklı yorumlayan, sosyal ilişkilerinde sağlıklı ve tepkilerinde ölçülü, iş ve özel yaşamında başarılı olduğu böylelikle topluma daha olumlu faydalar sağladığı yapılan çalışmalarla gösterilmiştir (Kula ve Çakar, 2015,193).

Maslow 1943-1954 yılları arasında teorisini beş aşamalı model şeklinde açıklarken ilerleyen yıllarda (1960-70 yılları arası) önce bilişsel ve estetik ihtiyaçları eklemiş daha sonra da (1970’den sonra) üstünlük ihtiyaçı ile teorisini sekiz aşamalı modele dönüştürmüştür. Maslow’un sekiz aşamalı ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir (McLeod ,<http://www.simplypsychology.org>.,03.01.2018):

1. Biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar
2. Güvenlik ihtiyaçı
3. Sevgi ve Ait Olma İhtiyaçı
4. Saygı duyulma ve kendine değer verme İhtiyaçı: Başarı, bağımsızlık ve statü ihtiyaçları gibi
5. Bilişsel İhtiyaçlar: Bilgi ve öğrenme ihtiyaçı gibi
6. Estetik İhtiyaçlar: Takdir edilme, iyi ve güzeli arama ihtiyaçı gibi
7. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçı: Kişisel potansiyelinin farkına varma ve kendi hedeflerine ulaşabilme ihtiyaçı gibi

8. Üstünlük İhtiyacı: Hedeflerine tek başına ulaşamayan diğer insanlara yardım etmek ihtiyacı gibi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler en çok teorideki hiyerarşik yapıya gelmiştir. Bir alt ihtiyaç karşılanmadan bir üst ihtiyaca geçilemeyeceği örnek olarak Yoshio Kondo tarafından önemli ölçüde eleştiri almıştır. Kondo'ya göre kişiler bütün ihtiyaçlara aynı anda sahip olabilirler. Gereksinimlerin önceliklerini benimseyen parametre ise hayat standardıdır. Bir anne ve babanın hayat standartlarından feragat ederek yemeyip yedirmesi; giymeyip giydirmesi buna bir örnek olarak gösterilebilir. Bir diğer örnek de kültürel değerlerin belirleyiciliği olabilmektedir. Çok kitap okuyan bir ailede büyüyen kişi tatlıya düşkünlük yerine kitap okumaya öncelik verebilir (Çebi, <http://www.academia.edu>, 03.01.2018).

2.3.1.2. David McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi Kuramı

1941 yılında Yale Üniversitesinde “deneysel psikoloji” alanında doktoralı Mc. Clelland uzun süre Wesleyan Üniversitesinde psikoloji bölümünde Atkinson ve diğer arkadaşlarıyla birlikte literatürde Kazanılmış ihtiyaçlar, başarı güdüsü, üç ihtiyaç ya da Başarma Teorisi olarak adlandırılan teori üzerinde çalışmıştır. Başarma teorisi insan kişiliğine nazaran formüle edilmesinde kökleşmiş teoriler grubu arasındadır. Teorinin adı 1950'lerden önceki döneme ait dominant faktörler (motivler) ile ilgilidir. Bir anlamda isimlendirme zamanla teorinin manasını ve içeriğini açıklamakta eksik kalmıştır. Teori zaman içindeki gelişmesine paralel olarak bir hayli alt dallara ayrılmış epeyce revizyona uğramıştır. Başarma teorisinin ana fikri sadece başarı ümidini içermemekte bunun yanı sıra başarısızlık korkusunu ve hatta başarının sabit kalması endişesini de içermektedir. Ayrıca güç ve yakın ilişki gibi iki motiv de daha sonraları göz önünde bulundurulur hale gelmiştir (Miner , 2005:47).

McClelland'a göre başarı ihtiyacı; “iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme” şeklinde tarif etmiştir. Bu yaklaşım bağlamında belirsizlikten sakınmama, zor işlerin kabul edilmesi ve bireyin performansının çıktıları için kişisel mesuliyet üstlenmesi gibi davranışlarla başarı güdüsü kendini göstermektedir (Sage, 1999:376). Başarılı olma arzusu fazla olanların özelliklerini McClelland aşağıda sıralamıştır. (Zeynel, 2014:63):

- Sorumluluk almayı arzuladıkları işleri onaylarlar.

- Şans faktöründen ziyade kendi güçleri ile işleri sonuçlandırmayı severler.
- Risk barındıran işlerden sakınmazlar.
- Sonuçlar ile ilgili belirgin bilgiler almak isterler.
- Zorluk yaşanan problemleri kendileri çözmek isterler.

McClelland'a göre bir gruba aidiyet ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi anlatan yakın ilişki ihtiyacı yüksek olan kişi, sosyal ilişkilerini devam ettirmeye daha çok zaman ayırmakta, gruplara dahil olarak, sevilmeyi ve kabul görmeyi seçerek bu gereksinimini tatmin etmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2004:194).

Güç ihtiyacı başkalarına etki etmek, kişileri ve durumları değiştirmek ve yaşamda değişiklikler yapmayı arzulamakla alakalıdır. Güç ihtiyacı fazla olan kişiler, bireyleri ve olayları kontrol altında tutmak isterler. Böyle bireyler başarılı idareciler olurlar. Mensubu oldukları organizasyonu, grubu ya da toplumu geliştirmek amacıyla güçlerini kontrollerini ve etkilerini artırmaya çalışırlar. Bu idarecilerde sosyal güç gereksinimi fazla ise örgütlerine maksimum fayda sağlarlar (İrge,2016:83). Mc.Celland güç motivinin gelişim aşamalarının yönetimsel performansa etkisini tablo 1'de gösterildiği şekilde açıklamaktadır (Miner , 2005:51) :

Tablo 2.1: Güç Motivinin Gelişim Aşaması ve Yönetimsel Performans

Gelişim safhası	Motivasyonel kalıp	Yönetime etki
I	Diğerlerini etkileme arzusu düşük; bu nedenle güç motivasyonu da düşük	Yönetim üzerindeki olumlu etki iddialı ve kesin değil
II	Diğerlerini etkileme arzusunda ve güç motivasyonunda küçük bir kıvılcık	Yönetim üzerindeki olumlu etkisi yine de kesin değil
III	Yüksek güç motivasyonu düşük bir engel ve düşük bir bağlanma motivasyonu ile birleşmiş	Yönetim üzerindeki etki Feodal Lor'un lejyonerinin etkisi kadar
IV	Yüksek güç motivasyonu yüksek bir engel ve düşük bir bağlanma motivasyonu ile birleşmiş	Yönetim üzerindeki etki; genel bir gücün içindeki özelleştirilmiş güç gibi "Emperyal model" etkisi
V	Özgeciliğin yüksek güç motivasyonu yüksek bir engel ve düşük bir bağlanma motivasyonu ile birleşmiş	Yönetim üzerindeki etki Bencil olmayan liderlik ve etkin örgütsel yönetim ile mümkün

2.3.1.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in geliştirdiği motivasyon kuramının iki boyutu bulunmaktadır. Hijyen faktörler ve güdüleyiciler şeklinde isimlendirdiği bu boyutları test etmek amacıyla, Herzberg ve ekibi, kendilerine ait verileri kendi bölgelerindeki değişik organizasyonlarda çalışan ve muhasebeci ve mühendisten oluşan bir örneklemeden topladılar (Kurt, 2005:287). Söz konusu araştırmada “insanlara kendilerini işlerinde mutlu ve mutsuz hissettiren unsurlar” soru olarak yöneltilmiş katılımcılardan çalışmalarını sırasında kendilerini iyi ve kötü hissettikleri durumları ayrıntılı bir şekilde listelemeleri talep edilmiştir. Herzberg, katılımcıların işlerine ilişkin iyi hissettiklerini ifade ettikleri durumlar ile kötü hissettiklerini ifade ettikleri durumların birbirinden farklı olduğunu gözlemlemiştir. Buna göre çalışmanın bulgularını iki sınıfta ele almıştır. Herzberg'e göre; iş doyumunun tersi “iş doyumsuzluğu” değil; iş doyumunun “olmamasıdır”; iş doyumsuzluğunun tersi ise “iş doyumunu” değil, “iş doyumsuzluğunun olmamasıdır” (Kayacan, 2016:109).

Bu araştırma sonucuna göre Herzberg, işin kendisine ilişkin ve işgörenleri doyuma ulaştıran faktörleri “motive edici faktörler”, işin çalışma şartlarına ilişkin faktörleri de “hijyen faktörler” şeklinde isimlendirmiştir (Gökçe vd., 2010:237). Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörler tablo 2'de gösterildiği şekildedir (Hodgetts, 1999:511).

Tablo 2.2: Motive Edici ve Hijyen Faktörler

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
<input type="checkbox"/> İşin kendisi	<input type="checkbox"/> Maaş
<input type="checkbox"/> Tanınma	<input type="checkbox"/> Nezaret
<input type="checkbox"/> İlerleme	<input type="checkbox"/> Statü
<input type="checkbox"/> Gelişme	<input type="checkbox"/> Güvenlik
<input type="checkbox"/> Sorumluluk	<input type="checkbox"/> Çalışma Koşulları
<input type="checkbox"/> Başarma	<input type="checkbox"/> Politikalar ve Yönetim
	<input type="checkbox"/> Kişilerarası İletişim

Herzberg'e göre motive edici faktörlerin birey üzerindeki etkisi arttıkça kişi tatmin olacak; bu faktörlerin ağırlığı azaldıkça birey tatmin olamayacaktır. Hijyen faktörlerin birey üzerindeki etkisi olumsuz şekilde hissedildiğinde tatminsizlik oluşacak; bu etki olumlu şekilde hissedildiğinde ise en azından tatminsizlik söz konusu olmayacaktır. Yani hijyen faktörlerin tatmin edici özelliği bulunmamakta sadece tatminsizliği engelleyici

rolü söz konusudur. Motive edici faktörler ise tatmin edici özelliğe sahiptir. Herzberg özellikle iş zenginleştirmeyi önermektedir. Herzberg'e göre motivasyon faktörlerinin daha yüksek düzeyde etkili olabilmesi için işlerin yeniden dizaynı gerekmektedir (Griffen, 2008:295).

Herzberg motive edici faktörlerin bireyin işini zenginleştiren etmenler olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte motivlerin uzun vadede iş performansına pozitif etki yaptığını göstermiştir. Güdüleyici etkenlerin olması işgörenleri teşvik ederken işlerine ve organizasyonlarına karşı hissettikleri aidiyet duygusuna katkı sağlar. Başarı ve başarıyla gelen takdir, kabul görme ve amirlerden gelen tebrik, özsaygı ve özgüvende artış, kendisine güvenildiğinin ve önem gördüğünün işareti olarak daha fazla mesuliyet, yetki ve güç sahibi olmak gibi faktörler motive edici unsurlara örnek teşkil etmektedir. Motivasyon unsurları özellikle nitelikli çalışanlar açısından daha önemlidir (Kurt,2005:290).

Herzberg tarafından “işin kendisi, tanınma, ilerleme, gelişme, sorumluluk ve başarı” olarak sıralanan “motivasyon faktörleri” çalışanların iş doyumlarını ve verimliliklerine pozitif katkı sağlamaktadır (Kayacan, 2016:118).

Hijyen faktörleri ise, iş tutumunda ve performansında yalnızca kısa vadeli değişiklikler sağlamaktadır. Başka bir deyişle hijyen faktörler iş performansının artmasını sağlasa da söz konusu değişiklik kısadır ve durum hızlıca ilk haline geri gelmektedir. Niteliksiz iş görenler için hijyen etmenleri daha büyük önem taşımaktadır. Hijyen faktörlerinin kişi gereksinimlerinin hayati ihtiyaçların giderilmesi amacıyla gereken seviye olduğu söylenebilir. Bu faktörlerin varlığı, iş tatmini duygusunu sağlamaz, yalnızca iş tatminsizliği duygusuna engel olabilir. Hijyen faktörler, yalnızca hayati gereksinimler giderilinceye dek güdülenmeye destek olabilirler. Sonrasında etkileri kaybolur. Yani bu faktörlerin varlığı motivasyonu sağlayacağı anlamına gelmemektedir (Çiçek, 2002:23). Yani hijyen faktörlerin olması motivasyon için elzem ancak tek başına yetersizdir.

Herzberg bu faktörlerin tatminsizliği asgari düzeyde tuttuğunu ifade eder. “Kişilerin motivasyonu hijyen faktörlerin ve motive edici faktörlerin bir arada olmasıyla ilişkilidir.

Motive edici faktörler anlaşıldığı üzere direkt olarak işe, işin muhtevasına ve özüyle ilgilidir. Hijyen faktörler ise genel olarak işin ortamıyla ilişkili unsurlardır. Motive edici

faktörler bir kişinin mesuliyet, kabul görme, başarı ve kendisini geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle Herzberg'in çalışması sayesinde idarecilerin iş motivasyonuna ilişkin görüşlerinde değişiklik olduğu görülmektedir. Bundan sonra yöneticilerin işgörenlerin motivasyonunu, maaş artışı, yan ödemeler, teşvik primleri ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi çevresel faktörlerde araştırmalarının isabetli olmadığı düşünülmektedir. Herzberg'in parayı hijyen faktör olarak görmesi buna bir örnektir. Fakat yine de paranın önemini belirtirken bireyleri motive edeceğini düşünmez (Gökçe vd., 2010:239). Motive edici ve hijyen faktörlerinin bir arada oluşu, çalışma sırasında dört farklı ihtimal doğurur (Kurt,2005:291):

1. Yüksek motivasyon ile yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda yüksek motivasyon olacaktır ve çalışanlar işlerinden daha az şikayetçi olacaktır. Buradaki iş görenlerin performansları da aynı şekilde yüksek olacaktır.
2. Motivasyon ve hijyen faktörlerinin ikisi de az olan bir işyeri çalışanlarında motivasyon düşük olacağı gibi çalışanlardan iş konusunda sürekli şikayet gelecektir.
3. Motivasyon faktörlerinin düşük ancak hijyen faktörlerinin yüksek olduğu bir işyerindeki işgörenlerin motivasyonları düşükken işleri hakkındaki şikayetler göreceli olarak düşüktür.
4. Motivasyon faktörlerinin yüksek ancak hijyen faktörlerinin az olduğu bir işyerindeki işgörenlerin motivasyonları yüksekken işleri hakkındaki şikayetler fazladır. Bu işgörelere ödül verilmesi durumunda olumsuz koşullara rağmen motivasyonları yüksek seyredebilir.

Khoshnevis ve Tahmasebi tarafından yapılan ve Herzberg'in modelinin esas alındığı bir çalışmada üretim hattındaki yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hijyenik ve motive edici faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların performansını iyileştirme ve yöneticilerin motivasyonlarını artırma konusunda motivasyonel faktörlerden daha etkili olduğunu açıklamıştır. Bununla birlikte bulgular Herzberg'in motivasyonel faktörlerinin orta düzey yöneticilerini motivasyonlarını artırma konusunda hijyen faktörlerden daha etkili olduğuna işaret etmektedir (Khoshnevis ve Tahmasebi, 2016:212).

Freitas ve Duarte Portekiz'deki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışanların statüleri ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada

motivasyonu etkilemesi açısından yöneticiler ile işgörenler arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır (Freitas ve Duarte, 2017:88).

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, işgörenlerin belirli bir davranışı sergilemeye “nasıl” karar verdiğini izah etmeye çalışmaktadır. Kapsam teorileri kişinin gereksinim ve güdülerini ile bu gereksinim ve güdüler arasındaki öncelik sırasını dikkate alırken, süreç teorileri farklı bir şekilde gereksinimler ve öteki harici faktörleri dikkate alırlar. Süreç teorilerine göre farklı bireyler farklı fikir ve değer yargılarına sahipken tümünde davranışın harekete geçmesini sağlayan güdüleme süreci aynı özellikleri taşımaktadır. Süreç teorileri kapsam teorilerinden ayrılarak davranışın kaynağı olan gereksinimin hissedilmesinden başlayarak davranışın gerçekleşip ve sonlandırılması aşamasına kadarki geniş bir süreci içine alır (Kaya vd.,2013:4). Başka bir deyişle, kapsam kuramları motivasyonun arka planındaki gereksinimin “ne” olduğuyla ilgilenmekte ve motivasyon sürecini yüzeysel olarak gözden geçirirken süreç kuramları işgörenlerin bir davranışı gerçekleştirmekle ilgili kararlarını “nasıl” verdiklerini, davranışın nasıl yönlendirildiğini ve “neden” hareketi ettirdiklerini ya da durdurduklarını izah etmeye yöneliktir. Süreç teorileri, motivasyonu; bireyin algıları, inançları ve iş ödülleriyle mümkün olması ile ilgili beklentileri ve bunların gereksinimleri doyurabilme düzeyi ile açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca, süreç teorileri bireylerin davranışlarının ardında içsel faktörlerin yer alabileceğini, ancak aynı zamanda dışsal faktörlerin de etkili olduğunu vurgulamaktadır. Kısacası; süreç teorileri, motivasyon sürecinin nasıl işlediğini ve süreç içerisinde yer alan faktörlerin etkileşimini incelemektedir. Süreç kuramları içerisinde; Vroom’un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter’in Bekleyiş- Değer Teorisi, Davranış Koşullandırma (Sonuç Şartlandırma) Yaklaşımı, Adams’ın Eşitlik Teorisi ile Locke ve Latham’ın Amaç (Hedef Belirleme) Teorisi yer almaktadır (Kayacan, 2016:118).

2.3.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi

Vroom tarafından önerilen Beklenti Kuramı insan davranışlarını, kişinin hedef ve tercihleriyle, bu hedefleri başarmadaki beklentileri açısından izah etmeye odaklanır (Özer ve Bakır, 2003:118). Diğer bir ifadeyle Vroom’un Beklenti Kuramı kişinin bir çıktı için

istekli olması ve sarf edeceği çaba ile sonuca ulaşacağını ortaya atmaktadır (Kutu ve Mustafa, 2011:35).

Bu kuram, bireyin, ekonomik menfaatleri için mantıklı davrandığını varsayar. Değişik alternatifler arasında tercihe zorlanan kişi, kendisi için en avantajlısına yönelecektir. Kurama göre kişiler, tercihlerin kognitif olarak idrak halindedirler ve kendi potansiyelleri içerisinde belirli tercihlere yönelirler. Değer, beklenti ve araçsallık kavramları sayesinde kişi karar verir. Değer, kişinin belirli bir sonuç ile ilgili duygusal eğilimidir. Başka bir deyişle kişinin bir sonuç için güdülenmesidir. Sonucun kişi açısından arzulanma derecesini ve cazibesini belirler. Kişi bir sonucu ulaşmayı, ulaşmamaya tercih ediyorsa, sonucun veya amacın değeri pozitif (+), bunun zıttı ise negatiftir (-). Eğer kişi için elde etmek ya da etmemek önemli değilse, değer sıfır (0) olacaktır. Diğer bir ifadeyle değer +1 ile -1 arasındadır. Kişi tarafından erişilen belirli sonuçlar, sadece kişinin tercihine değil, aynı zamanda kontrol edilemeyen başka şartlarla da ilişkilidir. Seçenekler arasında herhangi bir seçim yapan kişinin bu seçimini amaçların gerçekleşme ihtimaline olan inancı da etkilemektedir. Bu inanca “beklenti” veya “öznel olasılık” adı verilmiştir. Aslında beklenti teorisi bir takım davranışların belirli bir amaçla sonuçlanacağı hakkında geçiciliği olan bir inançtır ve “davranış-sonuç” ilişkisini gösterir. Bunu göz önünde bulundurarak kişinin harekete geçme ve/veya güdülenme potansiyelinin, beklenti ve değerlerin çarpımı şeklinde ifade edilebileceği düşünülebilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:6-7).

Chiang ve Jang tarafından beklenti teorisinin otel çalışanlarının motivasyonundaki geçerliliğini test etmek için yapılan bir çalışmada 289 kişiden elde edilen veriler kullanılmıştır. Sonuçlar çalışanlarının motivasyon sürecini beklenti, dışsal araçlar, içsel araçlar, dışsal değerlik ve içsel değerlik gibi “geliştirilmiş beklenti teorisinin” beş unsurunun en iyi şekilde açıkladığını göstermiştir. Bu çalışma ayrıca çalışanların motivasyonunda dahili motivasyon unsurlarının harici unsurlardan daha etkin olduğunu göstermiş ve çalışanların motive edilebilmesi için yöneticilerin içsel faktörlere odaklanma ihtiyacının dışsal faktörlere nazaran daha fazla olduğunu vurgulamıştır (Chun ve Jang, 2008:313).

Motivasyonda sergilenen çabanın yönü, çabanın seviyesi ve davranış sürekliliği ile kavramsallaştırılmaktadır. Kişilerin hangi davranışları seçtikleri ve bu seçimi hangi sıklıkla yaptıkları çabanın yönüne; ilk başta seçilen davranışı ne kadar sıkı biçimde yerine

getirildiği ise çabanın seviyesine/şiddetine işaret etmektedir. Süreklilik ise çabaya bir zaman perspektifi katarak davranış başarılıncaya kadar denemenin devamını göstermektedir. İş için gösterilen çaba süreçlerinin iş performansı üzerindeki etkisi bireylerin psikolojik (içsel) motivasyon faktörlerinden beslenmektedir. Örgüt araştırmalarında öz kararlılık kuramı, içsel motivasyon faktörlerinin rolü üzerine odaklanarak, içsel motivasyona sahip çalışanların, işlerini ilginç bulduklarını ve sevdiklerini, herhangi bir dışsal unsur değil yalnızca işin kendisini yapmakla motive oldukları için görevlerine yönelik çabalarını artırdıklarını öne sürmektedir. Mevcut çalışmada söz konusu ilişkiler öz kararlılık kuramı çerçevesinde tartışılabilir. Kuram, kişilerin sonradan öğrenilen psikolojik ihtiyaçlarından yetkinlik, otonomi ve ilişkililik süreçlerine odaklanmakta ve kişilerin iş davranışlarında bu ihtiyaçların şekillendirici bir rol oynadığını ifade etmektedir (Çelik, 2015:705).

2.3.2.2. Lawler ve Porter'ın Bekleyiş- Değer Teorisi

Bu kuramda ödülün değerine ve ihtimali ışığında motivasyonun ve çabanın miktarı göz önünde bulundurulmuştur. Bu değerlere bakıldığında, bir işte başarılı olabilmek için kişinin harcayacağı enerji ile birlikte, yeteneği ve bilgisi, o görevi anlamış olmasını da ihtiva etmektedir. Ödül ise ekonomik bir kazanç ve terfi olabileceği gibi doyuma ulaşma ve başarma duygusu gibi bütünüyle içe dönük bir durum da olabilecektir (Erdem, 1998:55).

Vroom'un teorisini Porter ve Lawyer çeşitli organizasyonel şartları ve durumları dikkate alarak ilerletmişler ve kuramı sağlamlaştırıcı katkılar sağlamışlardır. Bu katkılardan ilki, bireyin kendi başarısını değerlemesiyle ilişkili bir şekilde beliren ve onun son tahlildeki tatminine etki eden ödüllendirme adaleti ile ilgilidir. Porter ve Lawyer bunun yanında organizasyonlardaki rol çatışmalarının işgörenlerin beklenen davranış gücünü eksilttiğini ve bu nedenle de gayret ve başarıları negatif yönde etkilediğini ortaya atmışlardır. Bu kuram uyarınca gayretin performans etkisi direkt değildir. Yetenek, karakter ve rolü algılayış biçimi, performans ve gayret arasındaki ilişkide ara değişkenlerdir. Birey her ne kadar çaba sarf ederse etsin, arzu edilen davranış beceri ve özelliklerinin ötesinde ise bu bireyi değiştirmeye çabalamaktansa, ya onu becerisine veya özelliklerine göre bir işe atamak ya da onu bu alanda eğitmeye yönelinmelidir. Bireysel

çalışma ya da takım çalışmasına uygun olma özellikleri açısından da yöneticinin iş göreni yönlendirmesi de dikkat edilmesi gereken bir noktadır (İrge,2016:88).

Porter and Lawler modeli tatmin ve performans ilişkisinin analizinden esinlenmiş ve yola ancak uygulamada motivasyonun basit bir neden ya da sıradan bir ilişkiye dayalı olmayıp kompleks bir fenomen olduğu görülmüştür. Bu model insan davranışlarına ilişkin dört temel varsayım üzerine geliştirilmiştir (<http://www.yourarticlelibrary.com>, 05.12.2017):

1. Vroom'un beklenti modeline yeni değişkenlerin eklenmesi sonucu oluşan "çok değişkenli" bir modeldir. Bu modele göre bireylerin davranışları bireysel ve çevresel faktörlerin kombinasyonu sonucu kesinlik kazanmaktadır.
2. Bireylerin organizasyonlardaki davranışları ile ilgili kararlarını bilinçli olarak verebilen rasyonel insan oldukları varsayılmaktadır.
3. Bireylerin farklı ihtiyaçları, arzuları ve hedefleri bulunmaktadır.
4. Bireylerin beklentilerinin temelinde alternatif davranışlar ve istenilen çıktıyı sağlayacak makul davranışlar arasındaki tercihler yatmaktadır.

2.3.2.3. Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Yaklaşımı

B.F.Skinner'in geliştirdiği sonuçsal şartlandırmanın başlıca özelliği davranışların karşı karşıya kaldığı çıktılarca koşullandırıldığı . Sonuçsal şartlandırmanın işleyişi şöyledir: Birey bir sebeple (gereksinimler, hedefler, önceki koşullanmalar vb.) bir davranışta bulunur. Söz konusu bu davranışın nasıl bir sonuca neden olacağı dikkate değerdir. Sonucun türüne göre birey aynı davranışı tekrarlama ya da sonlandırmayı seçecektir. Davranışlar hazzı artırıcı ya da tatmin edici sonuçlar doğurabiliyorsa büyük olasılıkla birey söz konusu davranışını sürdürecektir. Ancak, bireyin karşılaştığı sonuçlar acılı, hoş karşılanmayan, üzüntü veren nitelikte ise büyük ihtimalle söz konusu davranış sonlanacaktır. Başka bir ifadeyle, bir bireyin belirli bir davranışını tekrar etmesi arzulandığında, o davranışın kişi için hazzı artıracak bir sonuç doğurması elzemdir. Kısaca, bu prensip ışığında davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre koşullanır (Suntur, 2012:15).

Sonuçsal şartlandırma Thorndike'in etki yasasının formüllemesidir. Pavlov'un Rusya'da klasik şartlanma araştırmaları gerçekleştirdiği esnada, Amerikalı psikologlar da ilişki aracılığıyla öğrenme ile ilgili çalışmalar yapmaktaydılar. Örneğin Edward

Thorndike kedileri çeşitli kutulara yerleştiriyordu. Kutulardan kurtulup balığa ulaşmak için aç kedilerin bazı hareketleri yapması gerekmekteydi. Kısa süre içerisinde kediler ödülle ulaşmak amacıyla yapılması gerekenleri öğrendiler. Yani, tatmin edici sonuçları sağlayan davranışların tekrarlanması ihtimali fazlaydı; aksi durumda da tekrarlanma ihtimali düşüyordu (Burger, 2016:519). Dolayısıyla doyurucu sonuçlara yol açan ödüllerin mevcudiyeti halinde organizma motivasyon sürecini başlatıyor ve ödülün devam edeceğine dair güvenin varlığı halinde uyarana tepki emri teyit ediliyor (Fantino ve Stolarz-Fantino, 2012:749).

Edimsel koşullama olarak da bilinen sonuçsal şartlandırmada bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istendiğinde, haz verici uyaran (ödül) verme yoluna gidildiği gibi; hoşlanılmayan bir şeyden kaçındırmak amacıyla tiksindirici uyaran (ceza) verme yoluna da gidilebilmektedir. Dolayısıyla pekiştiriciler olumlu ve olumsuz ya da pozitif ve negatif olmak üzere iki başlık halinde irdelenebilir. Pozitif ve negatif pekiştirme ve cezalandırma ilişkisi şu şekilde şematize edilebilir.

Tablo 2.3: Pozitif ve Negatif Pekiştirme ve Cezalandırma İlişkisi

	Pozitif	Negatif
Pekiştirme	Haz verici uyaran verilir.	Tiksindirici uyaran ortadan kaldırılır
Cezalandırma	Tiksindirici uyaran verilir.	Haz verici uyaran ortadan kaldırılır

2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik teorisi, Leon Festinger'in Bilişsel Çelişki kuramı üzerine bina edilmiş bir denge kuramıdır. Bu kurama göre kişi, yaptığı işte girdi çıktı farkının muhasebesini yapar. Diğer bir ifadeyle, kişinin işi için yaptıkları ve feda ettikleri şeyler (girdi) ve sonuç olarak kazandığı değerler (çıkıtı) arasındaki dengeye odaklanılmalıdır. Girdiler, kişinin organizasyona kattıklarıdır (yetkinlik, çaba, eğitim, tecrübe vs.). Çıktılara bakıldığında organizasyonun kişiye kattıkları (saygınlık, ücret, tebrik, kariyer vs.) önemlidir. Girdi ile çıkıtı birbirlerine eşit ise denge vardır demektir. Denge durumu kişiyi motive eder. Kişinin çıktılarının girdilerle kıyaslandığında daha az olduğuna kanaat getirirse denge bozulmuş olur ve bu durum kişide mutsuzluğa sebep olur (Kılıç, 2016:197).

Adams'ın kuramının özünde kişinin kendi organizasyonunda başka bir kişiyle ya da başka bir örgütte çalışıp da kendi durumunda olan bir kişinin durumu ile kendi durumunu kıyaslaması ve çalışma ortamı ile ilgili düşündüğü eşitlik ve eşitsizlik olgusu bulunmaktadır. Bu teori, insanların diğer insanlarla ve örgütlerle olan ilişkilerinde adil ya da eşitlikçi bir koşul elde etmeye motive olduğunu belirtmektedir. Teori ayrıca, eşitsizliğin oluşacağı koşulları ve bu koşulları azaltmak için çalışanların ne yapacaklarını belirtir. Eşitlik teorisinin en önemli faydası ödüllendirmede adaleti mümkün kıldığı için işgörenler arasında olası kıskançlık, çekememe, kin gütme gibi olumsuz hislerin belirmesine olanak tanımamasıdır. Diğer işgörenlerle kendisi arasında örgüt idaresi tarafından adaletin sağlandığı bir ortamın varlığını hisseden bireyler daha serin kanlı ve huzurlu olacaktır. Bunun zıttı ise iş ortamındaki çalışma barışını bozacaktır ve işgörenlerin motivasyon düzeyleri olumsuz yönde etkilenecektir. Bunun ötesinde, birey organizasyonla bir kopuş yaşayacak belki de işte ayrılacaktır (Bilkay, 2017:60-61).

Bireyler bu duygularla baş etmek için üç yöntem kullanabilecekleri ileri sürülmektedir (Çelik, 2011:64):

- Kazandıkları sonuçların daha fazla olmasına çalışırlar; terfi ya da benzeri bir ödül gibi yüksek kazançlar elde etmeye uğraşırlar.
- Uzaklaşmaya uğraşırlar; işten ayrılı ve başka bir işe yönelirler.
- Katkılarını düşürürler; işlerinde gösterdikleri gayret azalır.

2.3.2.5. Locke ve Latham'ın Amaç (Hedef Belirleme) Teorisi

Amaç (Hedef Belirleme) Teorisinin sahiplerinden Locke Psikolojide hâkim paradigma olan “davranışçılığın” reddedildiğini görmesi üzerine 1960'lardan itibaren hedef belirleme teorisini geliştirmeye başlamıştır. Latham hedef belirleme ile ilgili olarak sahada çalışırken Locke laboratuvar deneylerine yönelmiştir. Hedeflerin etkisinin güçlü ve güvenilir olduğunun başka araştırmacılar tarafından vurgulanmış olması Locke ve Latham'ı isteklendirdi. 2-3 yıllık bir periyod içerisinde geniş bir veri tabanına sahip olan Locke ve Latham tümevarım yöntemiyle teoriyi geliştirmeye hız verdiler. Bu çalışmaların sonucunda teori 1990'larda formüle edildi ve 2013 yılında basıldı. Ancak teorisinin yenilikçi savunucuları tümevarımcı bir yaklaşım ile teoriye ilişkin araştırmalarına halen bugün de devam etmektedirler (Locke ve Latham, 2015:99).

Amaç ya da hedef belirleme teorisi, performans hedeflerinin görev performansına olan etkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Kuram, kişilerin belli bir iş için oluşturdukları performans hedeflerinin, o işi başarıya seviyelerini etkilediğini öngörmüştür. Yani, kişilerin görev performansları için oluşturdukları hedeflerin zorluk ve özgünlük seviyesinin görev performansı ile arasında bir bağ olduğu, zor hedeflerin kolay hedeflere kıyasla daha yüksek performansları sağlayacağını ifade eder. Amaç ya da Hedef belirleme kuramı, performans hedeflerinin görev performansına olan etkisi üzerinde durmuştur. Locke ve Latham'a göre, somut ve zorluk derecesi yüksek hedefler performans seviyesini tanımladığı, bireylerin gayret seviyesini artırdığı ve bireylerin hedeflerinde ne kadar başarılı olduğunu geribildirim yoluyla anlamaları onların işe daha fazla motive olmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. Bu teoriden yararlanmak isteyen kişilerin aşağıdaki özelliklere dikkat etmesi gerekmektedir (Zeynel, 2014:63):

- Kişisel ya da organizasyonel amaçların tespit edilmesi
- Tespit edilen amaçlar daha fazla rekabet sağlamalıdır
- Tanımlanan organizasyonel amaçların işgörenlerce kabul görmesi önemlidir.
- Yöneticilerin kişisel ve organizasyonel amaçların uyumluluğuna önem göstermesi gerekmektedir.

Farklı yönetim uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulaması, örgütlerde amaç belirlenmesi işine dikkat çekmiş ve bunun yöntemine dair çeşitli tavsiyelerde bulunmuştur. Bu tavsiyelerin amaç kuramı bakımından geçerli olduğu söylenebilir. İdareci açısından dikkat edilecek olan yönetimin hedeflediği amaçlar ile bireyin belirlediği amaçlar arasındaki uyumluluktur. Bu noktada amacın oluşturulmasında astların da katkıda bulunması şarttır. (Suntur, 2012:23). Bu kurama göre işgören, işinde kendisine uygun amaçlar saptamaktan, bu amaçları gerçekleştirmek için gayret sarf etmekten ve bu amaçları gerçekleştirmekten zevk alır. Bu zevk de işgöreni kendi belirlediği amaca ulaşma yolunda motive eder. Amaç belirleme kuramıyla ilgili araştırma bulguları, somut, çaba gerektiren ve geri bildirim veren amaçların performans üzerinde önemli sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Bunun nedeni olarak, amaç belirlenmesinin peşinden kişinin halihazırdaki potansiyelinin amacın gerçekleşmesine yönelik gerekli olan kapasite ile kıyaslanması gösterilebilir. Kişi, amacın gerçekleşmesi için yeterli kapasitesinin olmadığını düşündüğü anda sarf edeceği

gayreti artırarak amaca ulaşabileceğine kanaat getirirse emeklerini artırmayı seçecektir. (Arslan ve Göksoy, 2017:33).

2.4. Motivasyon Araçları

“Bazı insanlar niçin işlerinden tatmin olamadıkları ve işlerine karşı isteksiz oldukları” veya “insanların niçin çalışmaya ihtiyaç duyduklarıdır?” sorusunun öncelikle akla gelmiş olmasının nedenlerinden birisi her bireyi farklı bir sebebin çalışmak için harekete geçiriyor olmasıdır. Para kazanmak, rekabet etmek, kar etmek veya meslek ile ilgili başka sebepler birer uyarıcıdır. Örneğin Taylor’a göre insanların karakterlerindeki bencillik duygusunun ve para kazanma arzusunun çalışmalarında en önemli faktör olduğuna inanmaktadır. Hiç şüphesiz ki ücret bireyin motivasyonunda dikkat çekici bir rol oynayan önemli bir faktördür ancak tek faktör değildir (Khoshnevis ve Tahmasebi, 2016:213).

Motivasyonda rol oynayan faktörler konusunda yöneticiler ve bilim insanları oldukça fazla örnek durumlar göstermiş ve tavsiyeler vermişlerdir. Bununla birlikte, günümüze kadar gerçekleştirilen uygulamalar veya tavsiyelerin çağa ya da coğrafyaya göre etki farklılıkları olabilmektedir. Öncelikle, bireyler arasındaki çeşitlilik sebebiyle bir kişi açısından özendirici olan bir araç başka bir kişi açısından için aynı ölçüde etkili olmayabilir. Buna paralel olarak bir organizasyonda gereksinimler serisi ve özendirme aygıtlarının tatmin oluşturma düzeyleri başka bir örgütte farklıdır. Yani özendirme aygıtlarının işe yararlığının, toplumsal yapıya, kişilerin değer yargılarına, çevresel faktörlere, sosyokültürel seviyeleriyle ilişkili olduğu da söylenebilir. Özetle, motivasyon açısından evrensel nitelikteki çeşitli özendirme aygıtlarının olduğu tespit edilmişse de her kişiye, örgüte ve topluma uyumlu motivasyon modeli oluşturmak olası değildir. Bunun yanında, geçerliliği genel kabul görmüş ve birçok çalışma ile saptanmış olsa da t önem sırası değişiklik gösterebilen özendirme araçları; ekonomik, psiko–sosyal ve örgütsel–yönetimsel araçlar olarak üç ana başlık altında gösterilebilir (Toker 2006:116-117).

2.4.1. Ekonomik Araçlar

Bu çalışma kapsamında ekonomik araç olarak ücret ve ekonomik ödüller ele alınmıştır.

2.4.1.1. Ücret

Üretim unsurlarından birisi olan emeğin fiyatı şeklinde ele alınan ücret; parasal olarak ücret unsurları ile mal ve hizmet olarak elde edilen ek faydaları ve para olarak verilmeyen ancak para ile ölçülebilen sosyal destekleri de ihtiva etmektedir. En geniş anlamıyla ücret ise çalışana çalışması karşılığında sağlanan maddi olan ve olmayan tüm faydalar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda para ve mal-hizmet olarak verilen ve değeri parayla ölçülebilen faydalar ile parayla ölçülmesi zor ya da mümkün olmayan ve çalışana doyum temin eden yönetim stili, iş arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkiler, iş güvencesi gibi iş şartları ücrete dâhildir (Yıldırım ve Demirel , 2015:135).

Kişinin emeği karşılığında ödenen ücretin tespit edilebilmesi düşünüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Söz konusu zorluk, çok farklı yetkinlikleri bulduran emeğin, birbirinden çok farklı özellikler içermesinden ve aynı zamanda işin çıktılarının çok farklı fiziksel ve ruhsal şartlar ışığında değişkenlik göstermesinden dolayıdır. Emek verimliliği, onu ortaya çıkaran işgörenin yaşayışı, geçimi ve meslek hayatına hazırlanma şartları ile sıkı sıkıya bağlıdır. Bunun yanında rekabetin yüksek olduğu pazarlarda çalışan ile ilgili konular ve özellikle maddi hususlar daha ölçülü davranmayı gerektirir. Buna paralel olarak işgörenin yaratıcılığını ortaya çıkarmayı ve bununla birlikte rekabet avantajını elde etmeyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesini içselleştirmiş organizasyonlarda işgörenleri motive edebilmek kendi başına bir problem olarak ortaya çıkabilmektedir (Budak vd., 2017:16).

Ücretin kişiyi güdüleyici tarafı karşılığında ortaya konan bir çaba olduğu dikkate alındığında, bireyin bu gayret karşılığı kazandığı hayat standartlarının onun gayretlerini yönlendireceği ve doyum ya da doyumsuzluğa yol açacağı öngörülebilir. Ücret tatmini de elde ettikleri ücretin kendi doyumlarını temini ile birlikte, adil belirlenmesi, eşit işe eşit ücret olması, başarı ve performans çeşitliliklerini dikkate alması ve işgörenlerin bu ücreti devamlı surette elde edebileceklerine güvenmeleri ile ilgili algılarından ortaya çıkar (Yıldırım ve Demirel, 2015:136).

Günümüzde organizasyonların rekabet avantajı sağlama gayretlerinde ücret yönetimi belirleyici bir parametredir ve itici bir güç oluşturmaktadır. Günümüz işletmeleri, adalet, eşitlik, dengelilik ve açıklık ilkelerine uygun bir ücret yapısıyla personelin motivasyonunu yükseltmek imkanını bulabilirler (Öztürk, 2010:5).

Ücretlemede adalet ilkesi; benzer işletmelerde aynı işi yapan kişiler arasında ücret farkının olmamasını ifade ederken; eşitlik ilkesi eşit işe eşit ücret ödenmesi anlamına gelmektedir. Dengelilik ilkesi, ücretin asgari yaşam koşulundan daha az olmamasının yanı sıra şirketin finansal dengesini bozacak düzeyde de olmamasını; açıklık ilkesi ise ücretin hesaplanma şeklinden ücret politikasına kadar ücretle ilgili hususların çalışanlar tarafından anlaşılabilir olmasını ifade etmektedir.

Örgütlerde ideal olabilecek bir ücret yönetiminin nasıl olacağının en özet cevabı adalete uyumluluğunun dikkate alınması şeklinde olacaktır. Bu yaklaşımda çaba sarf eden bireyin, hak ettiği ücreti elde edebilmesine odaklanılır. Ücretin kişilerde ilk aklına getirdiği olgu dönemsel olarak yapılan parasal ödemeler olduğu halde organizasyonlar çalışanlarına sadece parasal değil, başka ödemeler de yaparlar. Bundan dolayı ücret yerine ücretleme teriminin kullanılması daha isabetlidir (Budak vd., 2017:16).

Değişik parametreler ışığında çeşitli şekillerde tanımlanabilecek olan ücretlendirme sistemleri özünde Ana (Kök) Ücret Sistemleri ve Performansa Dayalı Ücret Sistemleri olmak üzere iki konu halinde incelenmektedir. Ana (kök) ücret sistemleri işgörene ödenecek meblağın önceden saptanmış zamana ve belirli bir standarda veya iş miktarı uyarınca hesaplanmasını içerir. En bilinen ücret sistemleri Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemleri, Parça Başı Ücret Sistemleri ve Götürü Ücret Sistemi'dir. "Motivasyon ve ödüllendirme sistemleri" olarak da tanımlanan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri de bireysel performansa bağlı, grup performansına bağlı ve örgüt performansına bağlı ücret sistemleri olarak üç ana başlık altında incelenmektedir (Şahin,2010:145-148).

2.4.1.2. Ödüller

İşgörenin işine ve örgüte sadakatini temin etmek için yapılması gereken birtakım eylemler bulunmaktadır. Bu eylemlerden en dikkate değer olanı ödül yönetimidir. Ödül, işgörenin arkadaşlarına kıyasla anlamlı bir fark ortaya çıkarmasının maddi ve manevi karşılığıdır ve ücret, mesleki ilerleme, statü sembolleri, özel primler ve temin edilen ilave imkanları içerir. Bu sebepten dolayı diğer çalışanlardan fazla katkıda bulunan işgörenler, oluşturdukları bu farklılığa denk gelecek bir ödül beklentisinde olurlar (Budak vd., 2017:16). Ödül yönetimine motivasyon perspektifinden bakıldığında göz önünde bulundurulması gerekenler şöyledir:

- Ödül sistemi işgörenler üzerinde etkilidir.

- Ödüller, işgören davranışlarını pozitif ya da negatif yönde biçimlendirir.
- Ödül, kişinin, işletme amaçlarıyla uyumunu temin eder.
- Ödül sisteminin çalışma mantığı ve bu mantığın adil bir sistem olduğu kanıtlarıyla birlikte işgörelere açıklandığında iş verimliliğine olumlu katkı sunabilir.
- Adil bir ödül yönetimi kazan-kazan mantığına uygun olacağından birey-organizasyon hedeflerini uyumlu kılar.

Ödüllerin organizasyonlar için bir maliyet kalemi olduğu bilinmektedir. Ancak motivasyonu sağlanmış çalışanın örgüte sunacağı ilave katkılarla söz konusu maliyet karşılanabileceği için katlanılması gerekir. Etkili bir ödül sisteminin iki unsuru aşağıdaki gibi ele alınabilir (Budak vd., 2017:17).

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Özendirici araçlar içerisinde incelenmesi gereken bir grup da psikososyal araçlardır. Yakın zamana kadar organizasyon içerisinde işgörelerin motivasyonunun önemli ölçüde ekonomik araçlar yoluyla sağlanabileceği fikri kabul görürken, günümüzde bu görüşün geçerliliği azalmıştır (Soykenar, 2008:34). Stres, iş ve iş harici hayat dengesizliği, doyumsuzluk ve tükenmişlik olarak ifade edilebilen psikososyal etmenler (Vatansever, 2014:8) içeren psikososyal tehlikelere karşı işletmeler günümüzde psikososyal araçlar da kullanmaktadırlar. Psikososyal araçlardan çalışmada bağımsızlık, kendine güven, değer ve statü ile güvenlik (Soykenar, 2008:35-38) faktörleri bu çalışmada incelenmiştir.

2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Organizasyondaki yönetici, kendi sorumluluğundaki çalışanların kendilerini baskı altında hissetmemeleri için öncelikle bilgi, uyum ve belli bir limite kadar hataları tolere etme ile ilgili şartları oluşturur. Bundan sonraki aşamada, çalışanların bilgi ve becerilerinden faydalanabilecek şekilde bağımsızlıklarını temin edecek imkanlar oluşturma yöntemi tercih edilebilir. Birey bağımsızlık içinde gelişebildiği durumda, kendisinin bir birey, takımın bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve takım içerisinde değeri olan bir unsur olduğunu düşünür.

Pek çok birey, bağımsız çalışmak, özgürce faaliyet yürütmek, inisiyatif kullanabilmek, sorumluluk alabilmek ve kendi basına iş yapmayı arzu eder. Bu tarz sorumluluk sahibi personele karar verme özgürlüğü tanımak başarı düzeylerinin artmasını sağlayacaktır.

2.4.2.2. Kendine Güven

Kendine güvenmenin ve sakin, huzurlu bir bilincin ana unsuru kendine inanmaktan geçer. Güven eksikliği özünde faydalı hiçbir şey oluşturmayan negatif düşüncenin bir oluşumdur. Özgüveni olan herkes birçok bilgiyi ve yetkinliği en iyi biçimde öğrenebilir ve hedeflerine ulaşabilir. Kendine inanan ve güvenen bireyler bir yandan da kuşkuya kapılmadan, lüzum halinde risk de alarak kendilerini daha kolay değiştirebilirler.

2.4.2.3. Değer ve Statü

Değer görme, manevi tarafı daha ağır basan ve bütün çalışanlar için dikkate değer bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen insanlarca ve özellikle de üstlerce beğenilmesi, çalışanlara önemli bir tatmin sağlar. Her çalışan örgüt içerisinde belirli bir değere sahip olmayı arzular. Değer görme, hakkaniyet ölçüleri içerisinde ve dengeli bir biçimde sağlandığında çalışanları üretime güdülemede oldukça etkin bir özendirme aracıdır.

Statü ise, kişinin yapı içerisinde kapladığı yerdir. Birçok durumda bireylere insanlara iş yaptırmanın bir yöntemi de onlara yüksek statü vermektir. Bu noktada ast-üst ilişkisine dayalı bir statü yerine işlevsel statü tanımak önemlidir. Başka bir ifadeyle, bireye yaptığı işin organizasyon açısından ne denli önemli olduğu düşüncesini anlatabilmek dikkate değerdir. İnsanlar genellikle yapmaya degecek bir işe sahip olduklarında çalışma verimleri artar. Başkalarının memnuniyetinden verdiği hizmetlerin değerinin anlaşıldığını gören insanlar, çektikleri zahmetlerin ve sıkıntıların şiddetini ya az duyarlar veya hiç fark etmezler. Bu şekilde düşünen insanlar daha başarılı olabilmek adına fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal güçleri artış gösterir. Bu şekilde birey, organizasyon hedeflerine ulaşmanın kendisi için de sosyal açıdan bir haz ve yaşam kaynağı olduğunu düşünür.

2.4.2.4. Güvenlik

Bireyin doğasında güvende olma gereksinimi vardır. Çocuklukta yabancılardan çekinme, yabancı bir kimse kucağa alınca ağlama gibi huzursuzluğunu belli eder. Yetişkin dönemde istikbalini güvenceye alma çabaları, hastalığa yakalanmamak için korunma tedbirleri, üşümek amacıyla soğuğa karşı giyinme, iş hayatında veya konutlar ile araçlarda güvenlik sistemlerini kurmak hep bireylerin güven gereksiniminin yansımalarıdır. Güvenlik önlemlerinin organizasyon içi politikalarla düzenlenmesi finansal ve yönetsel açılardan çok özveri gerekmektedir. Güvenlik hissi belli bir iş ortamına ya da iş şartlarına uymakla ortaya çıkan özgüven duygusunu da ihtiva eder.

2.4.3. Örgütsel-Yönetsel Araçlar

Örgütsel ve yönetsel araçlar başlığı altında “Yetki Devri, Kararlara Katılma, Hizmet İçi Eğitim Olanakları, Kariyer Olanakları, Adaletli Bir Disiplin Sistemi” konuları irdelenmiştir.

2.4.3.1. Yetki Devri

İşletmelerde örgütsel amaçları gerçekleştirmek için duyulan iş birliği başarısı ya da başarısızlığı yetkinin varlığına ve kullanılmasına bağlıdır. Söz dinleme yetisi olarak başka kişilerin davranışlarını yönlendirme becerisinin toplamı şeklinde tanımlanan yetki sadece belli kişilere özgü veya başkalarında bulunmayan statik bir keyfiyet değildir. Çalışanların örgütte bulunduğu statüye göre yetkileri değişebilir. Bu yetkinin kullanımında bir yetersizlik yöneticinin örgütsel çabalarını beklenen ölçüde planlayamamasına, belirlenen amaçlara erişmesinde kaynakları ekonomik olarak kullanamamasına yol açar. Yetki bir çalışana örgütteki statüsüne göre verilebileceği gibi sahip olduğu donanımına göre de verilebilir. Ancak yetkinin varlığı çalışanın kabulünü gerektirir. Eğer kişi yetkinin kendisi için uygun olduğu sonucuna ulaşıyorsa fiziksel ve psikolojik olarak kabul eder. Göreve bağlı olarak verilen yetkinin yerine getirilmesi başarı, verimlilik ve etkinliğin kurumsal olduğu kadar bireysel açıdan da ön koşuldur (Papatya, 1997:129).

Yetki devri ise, yönetsel özellikteki birtakım anlamlı görev veya sorumluluğun astlara yönlendirilmesidir. Bir başka tanıma göre yetki devri, belli görevlerin icra edilmesi amacıyla, yetkinin bir idareci veya işletme biriminden bir başkasına verilmesi, transfer edilmesi veya bölüştürülmesidir. İdarecilerin, kendilerinde bulunan yetkilerin bazılarını muavinlerine ya da daha alt düzeydeki yöneticilere devretmeleri, tarihte çok eskilerden bu yana görülmektedir. Bazı yazarlar yetki devrinin idarede insan ilişkileri ekolünün yaklaşımı olduğunu, klasik yönetim paradigmasına uyan eserlerin büyük bir kısmında bu kavramın “yöneticilerin görevleri” arasında olmadığını anlatırlar. Oysa ki Nizam’ül Mülk’ün “Siyasetname”sinde, bir hükümdarın, tebaasından en akıllı, en tecrübeli ve en yetenekli olanlarla devamlı danışması; bunun yanında onlara, güven, izin ve yetkinliklerine uyacak görevlerden bazılarını sevk etmesi gerektiği belirtilmiştir (Derdimen ve Uysal, 2014: 253).

Organizasyonlarda yetki devrinin yararlarına inanılıyor olmasına rağmen yöneticinin ya da astın kişiliği, örgütün yapısı, stratejisi ya da işin özelliği gibi nedenlerden dolayı yetki devrinden imtina edilebilmektedir. Yetki devrine ilişkin sorunlar konusunda bazı motivasyon teorilerindeki değerlendirmeler ise aşağıdaki şekildedir (Papatya, 1997:136-139):

- **Maslow’a Göre Yetki Devri:** Maslow’a göre öncelikli ihtiyaçlar karşılanmaksızın hiyerarşide diğer ihtiyaçların önemi azalmaktadır. Dolayısıyla temel ihtiyaçları karşılanmayan örgüt çalışanları hiyerarşide kendilerine yetki devredilmesi ve yetkiyi devralmaları konusunda çok da istekli davranacakları düşünülemez.
- **Herzberg’e Göre Yetki Devri:** Herzberg’e göre örgüt çalışanlarına devredilen yetkideki artış motivasyon kaynağı olabilmektedir.
- **McClelland’a Göre Yetki Devri:** McClelland’a göre işgören kendini organizasyonda önemli hisseder ve statü elde edeceğine inanırsa yetki devrini olumlu karşılar. Aksi halde yeti almaktan çekinir hatta yetki devrini önemsiz bulur.
- **Vroom’a Göre Yetki Devri:** Vroom işgörenin yetkiyi devralma ile beklentisinin gerçekleştirilmesi düzeyi arasında ilişki kurarak beklentilerini gerçekleştirilme düzeyi ne kadar yüksek olursa yetki devralmaya o kadar istekli olacağı varsayımından hareket eder.

2.4.3.2. Kararlara Katılma

Karara katılma, çalışanın kendisi ile ilgili idari kararların alınması ve problemlerin çözülmesinde aktif rol almayı ve toplam nitelik yönetimince gereken nitelik takımlarında problem çözücü eleman olarak çalışmayı kapsar. Bir başka tanıma göre karara katılma, “bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilciler aracılığı ile o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır” olarak belirtilmektedir. Pateman, katılma konusunu tanımlarken ise etki ve güç kavramlarından faydalanmıştır. “Etki”, karara etki etme, “güç”, bir takım işleri yapma becerisi olarak kararın çıktısını belirleme veya karar verme amacıyla kullanılır. Astların son kararı almadığı fakat karara etki etme imkanları söz konusu ise kısmen katılma vardır. Astların karara etki etme imkânı bulunuyorsa fakat son karar başka bir güç tarafından alındığı durumlar da tam katılım sayılamaz. McGregor’e göre karara katılma, astın benliğinin tatmini için dikkate değer imkanlar oluşturur ve böylelikle organizasyonel hedefler istikametinde yürümeyi kolaylaştırır, organizasyonla bütünleşmeyi sağlamaktadır (Kuruoğlu ve Hacıfazlıoğlu, 2011:236).

2.4.3.3. Hizmet İçi Eğitim Olanakları

Hizmet içi eğitim çalışanların bilgi, yetenek ve anlayışların çeşitlendirilmesine yönelik işletmelerin normal çalışma rejimine devamlı bir şekilde etki etmektedir. Bu eğitim, işletmede çalışma temposunu artırmanın, şikâyetleri, formaliteleri, kırtasiyeciliği ve torpili azaltmanın, insan ve madde kaynağını organizasyonel amaçlara yönelik aktive etmenin, hizmetlerde para, zaman ve enerji israfını önleyerek maliyeti azaltmanın en etkin yolu olduğu söylenebilir. Hizmet içi eğitimin tanımlanmasında çeşitlilik bulunmaktadır. Çünkü pek çok boyutta değerlendirilebilmektedir. En özet tanımlardan birinde hizmet içi eğitim; işgörenlerin görevleri ile ilgili bilgi, yetenek ve tutumları elde etmeleri için gerçekleştirilen eğitim olarak belirtilmiştir (Demirtaş, 2010:43). Hizmet içi eğitimin temel amaçlarından birisinin “işgörenleri güdülemek ve morallerini yükseltmek” olduğu düşünüldüğünde hizmet içi eğitimin önemli bir motivasyon faktörü olduğu söylenebilir.

2.4.3.4. Kariyer Olanakları

Konvansiyonel çağın baz aldığı yapı, işgörenlerin eğitim ve bilgi seviyesinin düşük ve çalışma ortamı ile ilgili arzuların henüz günümüzdeki gibi zenginleşmediği dönemdir. Söz konusu dönemin yönetime bakışı iş yapısı hakkındaki idari tanımlara, bu tanımları güçlendiren denetim sistemlerine ve bunlarla alakalı davranışlara duyulan gereksinim üzerinde yoğunlaşmaktadır. Oysa yeni dönemin yönetime bakışı, işletmenin stratejik amaçlarına yüksek seviyede sadakati belirginleştirmek amacıyla karşılıklı fikir alışverişine ilişkin bireysel yeteneklerin çoğaltılması ve motivasyon üzerinde durulmaktadır. Emegün gücü tüm üretim faktörlerinden öncelikli sayılmakta ve işgörenler maliyet sebebi olarak değil tüm potansiyelini kullanabilen bir güç şeklinde düşünülmektedir. Çalışma hayatının kalitesi ve bireysel yaşamın planlanmasına yönelik artan ilgi, eşit iş olanaklarının istenilmesi, eğitim seviyesinin ve mesleki isteklerin çoğalması, ancak ekonomik iyileşmenin azalması ve mesleki ilerleme imkanlarının azalması gibi nedenler, işletmenin ve işgörenlerin iş hayatını planlamaya ve geliştirmeye ilişkin kariyer yönetimi kavramını gündeme getirmiştir (İrmiş, 2001:178-179).

Günlük hayatta; meslek ve iş hayatında yükselmek, başarılı olmak ve bireyin bütün bu iş hayatı süresince üstlendiği rolleriyle ilgili tecrübelerinin tümü şeklinde tanımlanan kariyer kavramıyla ilgili olarak literatür taraması yapıldığında, çok farklı tanımlarla rastlamak olasıdır. Kariyer kısaca “bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması” şeklinde tanımlanabildiği gibi “çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavram” olarak da tanımlanmaktadır (Taşlıyan vd., 2011:233).

Örgütlerde kariyer yönetimine dikkat edilmesinin sebebi, kişinin motivasyonu, iş tatmini ve işletmeye bağlanması ile ilgilidir. Kişi, amaçlarının gerçekleşmesinde işletmenin fayda sağlayacağına, diğer bir ifadeyle, o işletmede devam etmekle arzu ettiği kariyeri sağlayacağını düşünüyorsa işletmeyle iş birliğine gitmektedir. Bu sebeple kariyer yönetimi, devamlılık ve özel bir gayret isteyen bir uğraş konusudur (Deniz ve Ünal, 2007:105).

2.4.3.5. İletişim

“Düşüncenin konuşma ile karşılıklı değiş tokuşu; iki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındaki kişiye kendini anlatabilmesi” şeklinde tanımlanabilen iletişimin ortaya çıkış türlerinden birisi de örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim; “örgüt içinde bilgilerin ve fikirlerin alışverişi” olarak ya da “örgüt içindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak” olarak tanımlanmaktadır (Eroğluer, 2011:122). Organizasyonel iletişimin önemini göstermek için pek çok çalışma yapılmıştır. Organizasyonel iletişim organizasyonel bütünleşme ve başarının son derece etkili bir faktörü olarak belirlenmiş, organizasyonel iletişimin organizasyonel değişim sürecinde de çok etkili bir faktör olduğu saptanmıştır. Bilimsel yönetim, insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi, sistem yaklaşımı ve kültürel perspektif gibi çeşitli yaklaşımlara dayanan örgütsel iletişimin fonksiyonları, bilgi, motivasyon, denetim ve örgütsel heyecan olmak üzere dört ana amaç bağlamında, bilgi sağlama, ikna etme, etkileme, birleştirme, emir verme, eğitim-öğretimdir (Tanrıverdi vd., 2010:105-106).

2.4.3.6. Adaletli Bir Disiplin Sistemi

Disiplinin özünde çok farklılık göstermemesine karşılık tanımı yapana göre, tanımın yapıldığı kuruma göre ve tanımlayanın anlayışına göre çok sayıda tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar arasında küçük farklar olmasına rağmen disiplinin kurulu düzene, kurallara uyma davranışı olarak görülmesi ilgili tanımların ortak yanıdır. Disiplin tanımı konusundaki farklılıklar, bu konuyu kendisine çalışma alanı edinen uzmanlar arasında da görülmektedir. Disiplin sadece uyulması zorunlu olan kurallardan çok daha fazlasıdır. Bu yönüyle disiplin; “bireye hangi davranışlarının doğru ve iyi olduğunu, hangi davranışlarının kötü ve yanlış olduğunu öğretmek ve bireyin öğrendiklerine göre davranıp davranmadığını denetlemek” şeklinde tanımlanmaktadır (Esen, 2006:13-14).

Disiplin, ceza kavramını hatırlatmakta ise de cezalandırmadan ibaret değildir. Disiplinin ana hedefi çalışanın örgütün performans standartları doğrultusunda davranmasını temin etmektir. Disiplinin ikincil hedefi çalışan-yönetici arasında karşılıklı saygı ve itimat iklimini yaratmak ve devam ettirmektir (Baş ve Ardıç, 2003:131-132).

2.4.4. İş Güvenliği- Motivasyon İlişkisi

İşletmelerin çalışana bakışını ve çalışana sunduğu olanakları da yansıtan iş güvenliği ile ilgili düzenlemelerin kayda değer sonuçlarından birisi de çalışanların motivasyon düzeylerinin yükselmesidir. Bu nedenle gerek günlük hayatta gerekse de çalışma hayatında güvenlik ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi bağlamında incelenmektedir. Söz konusu teori açısından güvenlik ihtiyacı, bireylerin temel fizyolojik gereksinimlerinden sonra gidermek isteyecekleri ikinci önemli gereksinimdir. Bundan dolayı insanların gerek şimdiki gerekse ilerideki çalışma şartlarının sağlık ve güvenlik standartlarına uyumlu olması arzusu bu ihtiyacın bir sonucudur. Güvenlik ihtiyacı, genellikle tehlikelere ve yoksunluğa karşı korunma ihtiyacı olarak ele alınır (Çiftçi, 2016:17).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜR

3.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramının devingen yapısı nedeniyle sosyal bilimlerin her alanında çeşitli kültür tanımları yapılmıştır. Günümüzde herkesin hemfikir olduğu ve herkesi ikna eden bir kültür kavramı ve dolayısıyla kültür tarifi bulunamadığı için kültür üzerine çalışanlar, kültürün farklı bir yönünü ele alarak bu kavramı tanımlamaya çalışmışlardır.

Kültür kavramı konusunda çok sayıda tanımlamanın olmasının, başka bir deyişle, konunun girift, karmaşık bir düzlem ya da muğlak bir alan olarak belirtilmesinin ana sebebi farklı bilimsel yaklaşımlar ve bilimsel ekollerce kavramın yapılandırılmasıdır. Nitekim kültürel antropolojinin kökenindeki kültür kavramı biyolojiden psiko-analize kadar çok farklı disiplinlerde “kültür tarihi, kültürel psikoloji, örgüt kültürü, çok kültürlülük, kültürel çeşitlilik ve farklılık, yoksullu-zenginlik kültürü” gibi ifadelerle; psikiyatristler, hukukçular, sosyologlar, işletmeciler tarafından sıkça kullanılmaktadır (Özkan ve Lajunen, 2003:1).

Diğer sahalarda çalışanlar çok arzulu olmakla birlikte daha çok kültür antropologları bu kavramı irdelemektedirler (Strauss ve Quinn, 2001:1) Fransız ve Anglosakson antropoloji ekolü ile Alman Tarih Okulundan etkisindeki Alman antropoloji geleneği, kavramı birbirine ters iki platformda kurgulayıp kullanmışlardır. Cassirer tarafından etraflı biçimde kuramsallaştırılan Hümanist Alman ekolünde kültür anlayışı; “simgeleştiren bir varlık” olan insanın dil, efsane, sanat, din ve felsefe gibi unsurlardan oluşan simgesel bir evrenin içinden geçerek oluşturduğu her şeyi içerirken; antropolojik ve etnolojik Anglosakson–Fransız geleneğinde kültür, insanın doğayla ilişkilerinde belirginleştirdiği her şeydir (Erkenekli, 2013:150).

Kültürün pek çok tarifi olmasına karşın sıkça kullanılanlar arasında Kroeber ve Kluckhohn’a ait olanı bulunmaktadır. Bu tanıma göre, “insan topluluklarının özgün yapılarını gösteren, yaratılan ve iletilen sembollerle gösterilen düşünce, duygu ve davranış formlarıdır. Kültürün temelini geleneksel fikirler (tarihsel süreçte ortaya çıkmış ve seçilmiş) ve özellikle bu fikirlere atfedilen değerler oluşturmaktadır. Kültürel sistemler

bir yönüyle davranışın çıktısı iken diğer yönüyle gelecekteki davranışların şartlandırıcılarıdır (Özkan ve Lajunen, 2003:2).

Smith ve Çukur'un naklettiği üzere kültür tanımları altı ana başlıkta incelenebilir: Bütün sosyal yaşamda bilgi, inanç, sanat gibi unsurları ihtiva eden betimleyici tanımlar; kültürü nesilden nesile aktarılan bir miras şeklinde ele alan tarihsel tanımlar; kültürü bir grubun “yaşam tarzı” ya da davranış ve faaliyetlerini şekillendiren ortak normlar veya değerler toplamı olarak gören normatif tanımlar; birtakım toplumsal unsurlar ve kurumlar arasındaki güç, üretim yöntemleri, otorite ve hiyerarşi gibi özelliklerin dinamik ilişkisine yoğunlaşan yapısal tanımlar; kültürü, kişilerin ya da bir topluluğun karşılaştıkları sosyal ya da fiziksel problemleri aşmada kullandıkları aygıtlar olarak ele alan psikolojik tanımlar ve nihai olarak kültürel süreçlerin ortaya çıkma ve evrilme niteliklerine odaklanan genetik tanımlar (Erkenekli, 2013:149).

Pek çok kültür unsurunu veya ögesini içeren “betimsel” ve “bütünsel” kültür tanımlamalarının özünde antropolog Tylor'a ait olan aşağıdaki tarif olduğu görülmektedir: “bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek, hukuk ve diğer tüm yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün” olarak tanımlarken; Schein ise belli bir topluluğun harici uyum ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken buldukları, geliştirdikleri ve topluluğun yeni üyelerince bu tür problemlere ilişkin olduğunu hissettikleri, düşündükleri ve algıladıkları durumlarda, onlara doğru yöntemi işaret eden temel varsayımlar modeli şeklinde tanımlamaktadır (Demir, 2016:36). Hofstede açısından kültür, aklın ortaklaşa programlanması neticesinde ortaya çıkar ve varlığını bu programlama dahilinde sürdürür. Bilincin ortak programlanması ise üç aşamada olmaktadır. Bu aşamalar sırası ile insan doğası, kültür ve kişiliktir (Hofstede, 1984:25).

Türk sosyolojisinin ileri gelen araştırmacılarının kabul ettiği kültür tanımlamaları da betimsel ve bütüncül tanımlamalardır. Kültür kavramını sosyolojik araştırmalarının odak noktası haline getiren Turhan'a göre kültür; “bir cemiyetin sahip olduğu maddi ve manevi kıymetlerden teşekkül eden öyle bir bütündür ki, cemiyet içinde mevcut her nevi bilgiyi, alakaları, alışkanlıklarını, kıymet ölçülerini, umumi tutum, görüş ve zihniyet ile her nevi davranış şekillerini içine alır. Bütün bunlar, birlikte, o cemiyet mensuplarının ekserisin de müşterek olan ve onu diğer cemiyetlerden ayırt eden hususi bir hayat tarzı temin eder” (Aman, 2012:137). Türkiye’de kültür kavramına sistemik tarifi ilk yapan kişi

Ziya Gökalp'tır. Gökalp kültürü, bir topluma ait sanat, din gelenekler ve adetler şeklinde tarif etmiş ve kültürün ulusal olduğunu ortaya atmıştır (Şimşek ve Tahir, 2001:27-28).

Bozkurt ise kültürün dört farklı anlamda belirtildiğini ileri sürmektedir. İlk anlam, bilim konusundaki kültürdür ve medeniyeti ifade eder. İkinci anlam, sosyal alandaki kültürdür ve eğitim sürecinin çıktısıdır. Üçüncüsü, estetik alandaki kültürdür ve güzel sanatlara ilişkindir. Dördüncüsü ise ekonomik ve biyolojik alandaki kültürdür ve üretim, ziraat, ekin, çoğaltma ve yerleştirmeye karşılık gelir (Güvenç, 1999:105). Kültür konusunu betimsel ve bütüncül bir şekilde ele alan Kağıtçıbaşı kültürün psiko-sosyal bir tarifini yapmaktadır. Buna göre kültür, bir topluluğu oluşturan fertlerin doğadan elde edebileceklerinden daha çok tatmin sağlayabilmeleri için, başardığı tüm maddi ve davranışsal düzenlemelerin örüntüsüdür” (Erkenekli, 2013:152).

Kültürün hep insana vurgu yapmasıyla beraber, kendisinden türemiş kavramlara bakıldığında kişide ve toplumda değişik yansımaları ve farklı anlam yüklenmelerine sahip olduğu gözlenmektedir. Kuçuradi, kültüre ait farklı anlamları çoğul ve tekil anlamda olmak üzere iki başlık altında sınıflar. Kuçuradi'ye göre tekil anlamda kültür; “kişilere insan olarak olanaklarını geliştirebilmeyi sağlayan etkinliklerin tümüdür” Çoğul anlamda ise kültür; “bir grubun dininin, siyasal örgütlenmesinin, ahlaklılığının, hukuk sisteminin, gelenek-göreneklerinin, aynı zamanda da biliminin, sanatının ve teknik becerilerinin taşıdığı ortak damgadır” (Karlı, 2016:42).

Kuçuradi'nin çoğul anlamdaki kültür tanımında geçen bilim ve teknolojinin kültür ile ilişkisi konusunda Sargut şu değerlendirmeyi yapmaktadır: “Teknolojideki muhteşem gelişim insanları aşılması elzem olan birçok problemle karşılaşmalarına neden olmuştur. Teknolojik icatların günlük olarak psikolojik, sosyal ve fiziksel ortamımızda değişiklikler yarattığı, birtakım kültürel unsurları geliştirip bazılarını ise oyun dışı bıraktığına dikkat edilecek olursa, bilim-kültür iç içeliği algılanması kolaylaşır (Sargut, 2001:25).

3.2. Kültürün Özellikleri

Sosyal bilimler tarihinde kullanılan kavramlar içerisinde kültür muhtemelen en geniş kapsamlı olanıdır. Kültürün içerdiği anlamlar çok çeşitli olduğu gibi bunlar arasındaki farklar da oldukça fazladır. Ortak bir tanımın yapılamamasının en önemli nedeni de bu sebepten kaynaklanmaktadır. Bu nedenle günümüzde sosyal bilimlerin bakış açısı binanın tamamına değil onun temel taşlarına odaklanmaktadır. Özellikle

antropologlar tarafından sıkça kullanılan bu bakış açısı adeta bir inanç gibi kalıcı hale gelmiştir. Bu anlayışa göre insanların bir kısmı mensubu oldukları kültürün birçok özelliğini taşıırken; bazıları daha azını taşımakta, bir kısmı ise hemen hiçbirini taşımamaktadır. Dolayısıyla karakterlerin bir kısmı evrensel, bir kısmı grupsal ve bir kısmı da bireyseldir. Kültür terimi söz konusu olduğunda da birçok özelliğin, davranışların değerlerin ve inançların koleksiyonundan bahsedilmektedir (Wallerstein 1991).

Bu nedenle kültür tanımlarındaki farklılıklardan hareketle herkesçe kabul gören ortak bir tanım geliştirmeye çalışmak yerine bu farklı tanımlardaki özelliklere odaklanılmaktadır. Kültür kavramının içeriğini oluşturan çeşitli özellikler genel olarak aşağıdaki gibi gruplanabilmektedir (Saatçi, 2016:12).

- Kültür, gelenekseldir. İçgüdüyle ve kalıtımla değil yaşayarak öğrenilmiş davranışlar topluluğudur. Kültürün sonradan öğrenilebilir bir nitelikte olması da kurallara ve ilkelere uygun olması gereğini ortaya çıkarır.
- Kültür uyarlanabilir. Kültür sabit bir kavram değildir. İnsanlar kültür üzerinde uyarılma ve değişim yapmaktadırlar. Geçen zamanla birlikte değişen ihtiyaçlar ve koşullar doğrultusunda kültür yeniden yorumlanabilmektedir.
- Kültür tarihidir ve sürekli yönü olan bir varlık alanıdır. Kültür, toplum üyelerince paylaşılır ve sosyal yapıyı içermektedir.
- Kültür, sosyal hayat alanındaki yaşam tarzlarını oluşturur. Bu alanda oluşan davranışları düzenleyerek duygu, düşünce ve inançları tespit eder.
- Kültür, örgütlenme ve bütünleşmedir. Kültür, insanlara ait sosyal grupların oluşturduğu hayat tarzlarının topluca bir sonucu olarak doğal çevre şartlarına uyma olayıdır.
- Kültür, oluşturulur, insanlar tarafından üretilir ve kültür olabilmesi için bir insan grubu olması gerekir. Kültür, ona sahip olan toplum üyeleri ortaya çıkarılır ve gelecek nesillere aktarılır.”
- Kültür statik olduğu kadar dinamiktir ve değişebilir. Kültürün süreç içerisinde değişmesi, çevre koşullarına kültürün uyum sağlamasıyla gerçekleşir.
- Kültür, simgeseldir. Kültür bir inançlar ve değerler gibi bir dizi anlamlar ve semboller içerir.”

- Kültür topluamları birleştirici olduğu kadar ayrıştırıcı bir özelliğe de sahiptir. Nerdeyse tüm kültürlerde ortak olan değerler ve davranışlar bulunmaktadır. Fakat söz konusu ortak değerler kültürden kültüre farklılıklar gösterebilir.
- Kültür kavramı ve süreçleri topluamlarla ilgili soyut bir kavramdır. Gerçekte gözlemlenebilir bir kavram olmayan kültür, gerçeğin bir soyutlaması durumundadır.
- Hiç kimse, kültürün etkisinden tam olarak kurtulamaz.  nk  kültür bireylerin karar ve davranışlarını önemli  l de etkiler. Diğer bir ifadeyle kültür, topluamların değer yargılarını biçimlendirir ve toplum için uygun davranışları belirler.

Kültürün yukarıda sıralanan özelliklerinin yanı sıra kültür araştırmacıları tarafından genel kabul görmüş bir sınıflandırmaya göre de beş ana nitelikten söz edilebilir. Bunlar bütünlük, öğrenilme, paylaşılma, devingenlik ve simgeselliktir (Aman, 2012:138-140).

- **Bütünlük:** Kültür, birbirinden farklı unsurların birleşerek yapılandırđıĐı, düzenli bir bütün olarak işleyen iyi yapılanmış bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu unsurların her biri kendine has özellikleriyle ve sistemin içerisinde buldukları yeriyle ayrı bir birim olarak görülse de limitlerinin genellikle belirsiz olduğu ortadadır. Kültürün bölümleri arasında bir  l de tutarlılık bulunmaktadır.
- ** Ğrenilme:** Kültürün öğrenilebilir oluşu bir başka niteliğidir. Kişi, kültürü onun içerisinde büyüyerek öğrenir ve bu şekilde cemiyetin  yesi haline gelir ki bu 'kültürlenme' olarak tanımlanmaktadır. Kültürlenme, bireye gereksinimlerini nasıl doyuracağını öğrettiği için önemlidir.
- **Paylaşılma:** Kültür toplumdaki tüm fertler tarafından paylaşılır. Fakat bu paylaşılma her  ye açısından aynı özellikleri göstermeyip bazı farklılıklar bulunmaktadır. Kültürdeki paylaşılma farklılıkları doğaldır ve kültürün kendisi de bu olgunun önünde bir bariyer değildir. Aslında kültür, inşaları buna zorlamaktadır.
- **Devingenlik:** Kültür, hareketlere ve faaliyetlere cevap verir. Kültürel sistemdeki bir unsur değiştiğinde ya da sistem harici etkiyle karşılaşırsa bütün kültür sistemi söz konusu değişikliğe uyum sağlamak amacıyla harekete geçer. Bunun altında

kültürün yaşamını sürdürebilmesi amacıyla değişken şartlara uyum sağlayabilecek kadar esnek olması yatmaktadır.

- **Simgesellik:** Kültürün bir özelliği de simgeseliktir. Simge, herhangi bir şeyi anlamlı olacak şekilde temsil eden işaretler, amblemler ve sesler gibi kavramlara verilen addır. Kişi davranışlarının önemli bir kısmı da simgelerle anlamlı bir şekilde ifade edilmektedir. Fakat simgelerin anlamlı olabilmeleri için bireyler bu simgelere ilişkin fikir birliğinde olmalıdırlar.

3.3. Kültürün Önemi

Earley ve Mosakowski'ye göre kültürün etkisi oldukça güçlüdür. Öyle ki bu etkinin neticesinde bir böceğin dahi kültürden kültüre çok farklı algılandığından söz etmişlerdir. Kültürün, davranışlar, mimikler ve konuşma tarzları üzerine önemli etkisi bulunmaktadır. Farklı kültürlerden olan bireyle bunları algılayıp değerlendirmekte zorluk çekecek, hatta bunun sonucunda yanlış anlaşılmalara ortaya çıkacak ve elzem olan iş birliği bile olanaksız hale gelecektir. Thomas ve Inkson toplumların kültürel değerler, fertlerden beklenen davranışlar, gelenekler, toplum tarafından rahatsız edici olarak betimlenen iş ve faaliyetler, anlatım, konuşma tarzı, eğitim sistemleri ve hayat standartları ile daha pek çok konuda çeşitlilik gösterdiğini ileri sürmüştür. Stephens ve Greer'in araştırmalarında, kültürün bireylerin anlama, değerlendirme ve çalıştıkları kişileri değerlendirmeleri üzerinde oldukça önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında, kültürel değerlerin karar alma, yönetim stili, takım çalışması, bireyler arası güven ve kadının işyerindeki yeri gibi birçok alanda etkisi olduğunu bulmuşlardır (Yeşil, 2013:57).

II. Dünya Savaşı sonrasına kadar gelişme ve endüstrileşme ile ilgili olarak geliştirilen tüm batılı iş, organizasyon ve yönetim söylemleri kültür eksenlidir. Örneğin bireyci, duygusal olarak nötr, belli başlı ilgi alanları bulunan, kişileri başarı ölçütlerine bağlı değerlendiren Batılı kültür kalıpları, gelişmenin, sanayileşmenin evrensel görünümünü göstermektedir. Buna karşılık Doğu'nun ekonomik performanstan ziyade geleneksel sosyal statülere ilişkin toplumsal yapısı; değişme ve yeniliğin muhalifi, özellikle bilim ve teknolojiye karşıt gelenekçi dinî ve etik değerleri; kişiyi yadsıyan, özel mülkiyet haklarına aykırı olan adet ve alışkanlıkları gibi kültür kalıpları endüstrileşmenin önündeki temel engellerdir. Yine oryantalist yaklaşımda Batı-dışı toplumlara özgü "patriarki", endüstrileşme ve ekonomik gelişmenin önünde bir engel olarak ele

alınmaktadır (Yetim, 2012:216). Bu nedenle bireyci nitelikteki “Batılı insan modeli” başka kültürlerle, hatta Batı toplumunda etkin olan orta sınıf kültürünün haricindeki etnik gruplara ve alt seviye sosyo-ekonomik seviyeye taşındığında uyumsuzluklar göze çarpmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1991:20–21). Örneğin, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri arasındaki köklü kültürel farklar herkesçe biliniyordu. Hatta halk arasında, “Japonlar bizim yaptığımızın aksini yaparlar” sözü vardır (Benedict, 1994:11).

Kültürün bir önemi de toplumsal yapı içinde yer alan örgüt kültürlerini etkiliyor olmasıdır. Toplumun kültürel yapısı örgüt kültürünü etkileyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmenin yer aldığı toplumun kültür yapısı ile işletmenin kültürü arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Eninde sonunda toplumun mevcut normları, inanış ve değerleri organizasyonun içinde yer alabilmektedir. Bireyler bu değerlerle toplumsallaştıklarından, bu norm ve inançları doğru olarak benimsediklerinden bunların zamanla örgüt kültürü içinde yer almaları doğaldır. Toplumsal değerler çoğunlukla kişilerin karşılıklı olarak iletişimleri, medya ve eğitim kanalıyla diğer bireylere aktarılır ve nihayetinde temel değerler olarak organizasyon kültürü içerisinde yer edinirler. Milli kültürün örgütsel kültüre etkileri konusunda diğer bir yaklaşım ise bazen de bir başka toplumun temel değerlerinin örgüt kültürüne olan yansımalarıdır. Bu yansıma bazen örgütü çok başarılı kılabilmekte ve ona avantaj sağlayabilmektedir (Özkalp, 2003:104).

Kültür, politik iktidarın ihtiyaçları ışığında yeni birey tipinin oluşturulmasında ve bunun sonucunda toplulukların etkin onaylarının alınmasında merkezi bir konumda olması açısından da dikkate değerdir. Tarihsel süreçte rock müziğin huzursuz, karşıt, isyankar ve toplulukları hareketlendiren devrimci itiş gücünün, kurumlar tarafından zaman içerisinde fark edilmesini de sağlaması buna bir örnektir. İlginç bir şekilde rock müziğin kültür sektörü tarafından ‘evcilleştirilme’ (ya da ‘gayri-ciddileştirilme’) süreci, onun günümüzde bazen ana akım kültürün bir unsuru olarak kategorize edilmesine sebep olabilmektedir. Çünkü her alt kültürün, aynı zamanda kendi popüler zeminini oluşturduğu ve ana akıma muhalif olmanın bir süre geçtikten sonra ana akımın kendisine evrilebileceği mümkün görülmektedir. Bir taraftan da bu müzik türünün bir toplumsal karşıtlık refleksi açısından dikkat çekmeye istediği özgürlük, ırkçılık, cinsiyet ve militarizm karşıtlığı, sosyal haklar ve sivil itaatsizlik ve benzeri pek çok konuyu, aslında popüler kültüre karşı olan protest duruşa meşruiyet kazandırma amacının da bir parçası şeklinde ele almak daha uygun olabilir (Ongur vd., 2013:157-158).

Yukarıdaki ifadeler, kültürün pek çok alanda kişileri ve kurumları etkileyebildiğini göz önüne sermektedir. Her toplumun kendine özgü bazı kültürel niteliklerinin olduğu ve bunların insanların hayatlarına yansıdığı düşünüldüğünde, farklı toplumlarda farklı fikir, düşünce, tutum ve davranışların var olduğu kabul edilebilir. Toplumların farklı kültürel özellikleri neticesinde, organizasyonel davranış konuları da çeşitlilik sergileyebilecektir. Kültürel çeşitlilik nedeniyle farklı fikir, düşünce ve davranışlar kişiler arasında çatışma, iletişim ve uyum problemlerine sebep oluşturabileceğinin yanı sıra sorun çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında olumlu etkilerde de bulunabilmektedir. Parker, kültürel çeşitlilikten sağlanabilecek yararların temin edilmesinin kolay olamayabileceğini ifade edip, bunun ancak yoğun gayretler neticesinde kültürel çeşitliliklerin yönetilmesi ile mümkün kılınabileceğine dikkat çekmiştir. Bu ve benzeri durumlar, kültürün örgütlere büyük ölçüde etki ettiğinin bir işaretidir (Yeşil, 2013:58).

3.4. Kültür Çeşitleri

Kültür üzerine çalışan araştırmacılar kültürü farklı kıstaslara göre değişik şekillerde sınıflandırmaktadırlar. Kültür çeşitlerinin sınıflandırılmasında kullanılan kriterlerden birisi “Yaygınlık Derecesine Göre Oluşan Kültür Çeşitleri” sınıflandırmasıdır. Yaygınlık derecesine göre oluşan kültür çeşitleri; genel kültür ve alt kültür olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel kültür; bir topluma ait olan kültür şeklinde düşünülürken; her grubun bünyesinde yaşadığı genel kültür içerisinde etnik, dini, tarihi, ekonomik, yerel ve mesleki sebeplerle çeşitlilik gösteren çeşitli diller, çocuk büyüme tarzları, yaşam ve dünya görüşleri, hayat biçimlerine de alt kültür adı verilmektedir (Saatçi, 2016:17).

Yaygınlık Derecesine Göre Oluşan bir kültür çeşidi örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımların birinde örgüt kültürü “organizasyonun üyeleri tarafından kabul edilen ve paylaşılan davranışlar, inançlar, değerler ve maddi unsurlardır. Daha yaygın olarak bilinen bir tanıma göre de örgüt kültürü çalışanların iş yapma yöntemleridir ve örgütler arasında farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü sonuç olarak örgütsel performans ve etkililik üzerinde etkilidir ve bir organizasyonda çalışanların davranışlarına tesir etmektedir Alkhoraif A, ve McLaughlin P, 2018:235).

Ana değerlerin yaygın ve derinlemesine kabul edilmesine ilişkin üç farklı kültürden söz edilebilir (Varoğlu, 2013:94). Bunlar, güçlü-işlevsel kültür, güçlü-işlevsel olmayan kültür ve zayıf kültür şeklinde sıralanabilir.

Kültür çeşitlerinin sınıflandırılmasında kullanılan diğer bir kriter kültürün kabul görme derecesine göre yapılan sınıflandırmadır. Genel olarak yaygınlığına göre sınıflandırılan bir kültür türü olan alt kültür, genel kültürü kabul eder. Karşı kültürün ise genel kültürü reddetmesi söz konudur. Kültürün kabul edilmediği hallerde karşı kültür belirlemektedir. Toplumda yaygın bir şekilde kabul edilmiş kültüre tezat oluşturan kültürel kalıplara karşı kültür adı verilmiştir. Karşı kültür, kişi ya da kişilerin toplumdaki hakim kültürlere zaman zaman karşı olmaları sonucu belirginleşen bir kültürdür. Yani karşı kültür, çoğunluğa ait davranış kalıplarını ve geleneksel değerleri reddetmektedir (Saatçi, 2016:19).

Bazı iletişimciler de iletişim araçlarına odaklanarak kültürü üç başlıkta incelemektedirler. Bunlar sözlü, yazılı ve dijital kültürdür. Sözlü kültür, kişinin doğayla ve birbirleriyle etkileşimini esas alan deneyimin, bu deneyimin çıktılarının temelde sözle ve konuşmayla aktarılarak farklı zaman ve mekan boyutlarında paylaşıldığı kültürdür. Sözlü kültürde iki insan aynı ortamdadır ve aynı deneyimi paylaşırlar. Anlam, sözün taşıdığı değer ve inandırıcılığı iletişimi var eden bireylerin aynı mekanda olması ve aynı tecrübeyi paylaşmasıyla mümkündür. Yazı, insanın oluşturduğu sembolik şekilleri ve tecrübenin manasını yaymak için sabitlemeye olanak tanıyan bir diğer teknik yöntemdir. Yazı, bir teknolojidir ve sunidir. Yazı, bilinçli bir şekilde icat edilen kurallara dayalıdır. Yazının kullanım alanı 3. asırla birlikte genişlemiş, özellikle antik Yunan ve çevresinde okuma ve yazma belirli bir sınıfın ayrıcalığı olmaktan çıkmaya başlamıştır. Yazı yazılı sözleşmeleri merkeze alan modern toplumları geleneksel bağlarla bir arada duran cemaatten ayırmaktadır. Dijital kültür esasında teknolojiyi içeren bir olgudur ve içerisinde radyo, televizyon, bilgisayar ve interneti kapsamaktadır. İnsanoğlunun sözlü kültürle başlayan hikyesinin sonrasında yazılı kültüre, yazılı kültürden sonra da dijital kültüre evrildiğinden söz ederken geline son durumda dijital kültürün önceki iki kültürden daha üstün özellikler taşıdığı gibi bir anlam çıkmaması önemlidir. Her bir kültürün ve onun tanımlayıcısı iletişim ortamlarının bazı nitelikleri ve bu niteliklerin de avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır (Yücel, 2017:8-43).

Kültür çeşitlerinin sınıflandırılmasında kullanılan bir diğer kıstas; Kültür Unsurlarının Birleşimine Göre Oluşan Kültür Çeşitleridir. Bu sınıflandırmaya göre kültür maddi kültür ve manevi kültür olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Maddi kültür; bir toplumun kullandığı mutfak eşyaları, elbiseler, her çeşit alet, teknik araçlar, makineler ve üretim tesisleridir. Manevi kültür söz konusu olduğunda ise bir toplumun dili, edebiyatı, sanatı, bilimi, felsefesi, halk inanışları, gelenek ve adetleri, ahlâk kuralları, normları, düşün tarzları, yemek yeme şekilleridir (Saatçi, 2016:20).

Kültür sınıflandırmasında “Diğer Bazı Ayrımlar” başlığı altında Erdoğan’ın saptamasına göre kültürün çeşitleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Erdoğan, 1987:140):

1. Açık kültür-Kapalı kültür: Kültürel yapının sağlamlığına yani kültürel elemanlar karşısında mevcut kültürün dayanıp dayanmamasına göre yapılan bir sınıflandırmadır.
2. Köy kültürü-Şehir kültürü: Toplum bireylerinin yerleşim yerlerine göre yapılan sınıflandırmadır.
3. Fakirlik kültürü-Zenginlik kültürü: Toplumdaki kişilerin ekonomik durumlarına veya refah düzeylerinin dikkate alındığı bir sınıflandırmadır.
4. Hayat Kültürü-Ölüm Kültürü: Kültür çeşitlerine ilişkin kategorizasyonlarda en farklı olanı Jules Henry’nin yaptığı bu sınıflandırmadır. Jules Henry’ye göre hayat kültürü; toplum yararına yönelik olan ancak ilk bakışta önemi anlaşılamayan hizmet ve değerlerdir. Ölüm kültürü ise insan yaşamının sonunu getirmeyi hedefleyen çalışma ve tekniği tanımlar.

Kültür çeşitlerinin sınıflandırılmasında kullanılan son bir kıstas da Öğrenilme Zamanına Göre Oluşan Kültür Çeşitleridir. Kültür öğrenilme zamanına bakımından sonradan kazanılan kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır (Saatçi, 2016:21):

1. Sonradan Kazanılan Kültür: Bireyin atalarından elde ettiği kültürdür. Toplum üyeleri çoğunlukla bu kültürü yavaş bir biçimde öğrenir ve kültüre direnmezler. Genellikle ilkel toplumlarda görülen bir kültürdür.
2. Birlikte-Eş Zamanlı Oluşan Kültür: Toplu yaşamda bireylerin birlikte olmaları neticesinde öğrenilen bir kültür formudur. Kişinin akranlarından öğrendiği kültürdür. Bu kültür çeşidinde yaşlılar gençlere yönelik davranış modeli

oluşturmaktadırlar. Bu kültürde yaşlıların baskın olduğu, birlikte oluşumu limitleyerek gençlerin davranışlarını oluşturdukları görülmektedir. Bu kültür biçiminde ana fikir, yaşlıların bir sonraki kuşak için örnek davranış modelleri belirlemeleridir.

3. Önceden Oluşan Kültür: Bu kategorideki kültürün kazanılma evresi daha ileri yaşlarda olmaktadır. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre bu isim verilmektedir ve yaşlıların, gençlerin oluşturduğu kültürel değerleri kabul etmesidir. Bir diğer ifadeyle yeni ve eski kültürün birleşmesidir. Bu durum, eski kültürün önemli unsurlarının korunduğu, fakat yeni neslin yeni kültürel değerler oluşturarak bu değerleri yaşlılara kabul ettirmesi, eski kültür ile yeni kültürün birleştirilmesi durumudur.

3.5. Genel Olarak Kültürün Boyutları ve Hofstede'in Kültür Boyutları Modeli

3.5.1. Genel Olarak Kültürün Boyutları

Literatürde yapılan incelemelerde kültür ile ilgili birçok modelin ortaya atıldığı görülmektedir. Harrison ve Handy'ye ait araştırmalarda kültürler güç, rol , görev ve birey kültürü olarak incelenmiştir. Vries ve Miller' a göre ise karizmatik kültür, paranoid kültür, çekingen kültür, ihtiyatlı kültür ve bürokratik kültür çeşitleri belirtilmiştir. Cameron ve Quinn ise oldukça popüler olan; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü tipolojileri dikkate alınan sınıflandırmalardandır (Öncül vd., 2016:259).

Ulusal kültür modellerinden birisi olan “Triandis'in” modelinde kültürel boyutları; kültürel karmaşıklık, kültürel gerginlik, bireysellik ve toplumsalcılık olarak dört başlık altında toplanmaktadır. Kültürü, “bir grup insanın problemleri çözme yöntemleri” şeklinde tarif eden Trompenaars, üç çeşit sorunun (başkalarıyla ilişkiler, zaman ve çevre) çözümüne dayanarak, yedi farklı kültürel boyut saptamıştır. Bunlar; evrensellik-özgüçülük, bireycilik-çoğulculuk, tepkisizlik-duygusallık, kesinlik-dağınıklık, başarmak-atıfta bulunmak, zaman yönlendirme ve çevreyle ilişki boyutudur (Yüksel, 2013:334-38).

Ulusal kültür modelleri içerisinde literatürde genel kabul görmüş diğer kültür modelleri arasında tek boyutlu modeller, Fukuyama'nın Toplumsal Güven Analizi,

Lessen ve Neubauer'in Yönetim Modeli (Altıntaş, 2004:17) geniş düzeyde kabul görmüş ve kültür karşılaştırmaları araştırmaları için en önemli referanslardan birisi olmuştur (AlAnez ve Alansari , 2016:503). Fiske ise kültür boyutlarını; ortak paylaşım, yetki sıralaması, eşitlik eşleştirmesi ve piyasa fiyatlandırması başlıkları altında sınıflandırmıştır (Yüksel, 2013:39).

Ulusal kültür modelleri içerisinde literatürde genel kabul görmüş olan model ise "Hofstede'nin Kültür Boyutları" sınıflandırmasıdır (Saatçi, 2016:20).

3.5.2. Hofstede'in Kültür Boyutları Modeli

1928 yılında Hollanda'da doğmuş; 1965 ve 1971 yılları arasında IBM firmasının personel araştırma bölümünü oluşturmuş ve yönetmiş (Yakut, 2012:119-120) olan Hofstede, kültürel farklılıkların birkaç boyutunun tanımlandığı bir model geliştirmiş ve bu model yardımıyla kültürel farklılıkların yönetsel davranışlar üzerindeki etkilerini aydınlatmıştır (Pleburg Books on Demand GmbH, 2011:4). Esasında Makine Mühendisi olan Hofstede bu çalışmaları neticesinde, örgütsel antropoloji ve uluslararası yönetim dalında profesör unvanını almıştır (Yakut, 2012:119-120). Hofstede 40 ülkedeki 116.000 IBM çalışanı ile yaptığı araştırmasında kültürleri, Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dişilik olarak dört boyutta incelemiştir (Sığı ve Tıgılı, 2006:329).

1988 yılında "Kanadalı psikolog Michael Harris Bond" tarafından Uzak Doğu'ya ilişkin Hofstede ile yürütülen "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth" isimli çalışma ve 1991 yılında Bond'un 23 ülkedeki Çinli çalışan ve yönetici ile gerçekleştirdiği anket sonucu; beşinci boyut olarak "Uzun döneme ve Kısa döneme yönelim boyutu" eklenmiştir. Bunun dışında 2000'lerde Bulgar araştırmacı Michael Minkov'un, 1991 yılındaki çalışması genişletilerek; 93 ülkede yürütülen Dünya Değerleri Anketi'ni değerlendirmesi ile altıncı boyut olarak "Müsamaha-kısıtlama" boyutu da ortaya çıkarılmıştır (Gür,2017:55).

Bu kategorileştirmede boyutlar toplulukçuluğa karşı bireycilik gibi iki karşıt kutup şeklinde ele alınır. Fakat burada belirtilmesi gerekli olan konu kültürler arası araştırmaların genelinde bir ülke veya toplumdaki kişilerin tümünün aynı kültürel değerleri taşıdığı kabulüdür. Halbuki bir ülke veya toplumdaki insanların kültürel yönelimleri çeşitlilik taşıyabilir. Bunun yanında, kültürler değişmekte ve hareketlidirler.

Bu bakımdan kültürler arası araştırmaların “aşırı görecelik tuzağına düşme tehlikesi vardır” ve olgudaki çeşitliliği aslında hangi kavramın açıkladığının belirtilmesi, kültürün her şeyi içeren geniş yapısından dolayı zor ve problemlidir (Özdemir, 2013:383).

Nitekim Laitinen ve Suvas tarafından 26 Avrupa ülkesinde yapılan bir araştırmada Hofstede'nin kültürel boyutlarının finansal sıkıntıya olan tahmini etkisi araştırılmıştır. Bulgular finansal göstergelerin düzenleyici etkisinin Hofstede'nin kültürel boyutlarından anlamlı bir şekilde etkilendiğini göstermiştir (Laitinen ve Suvas, 2016:98-118).

3.5.2.1. Güç Mesafesi

En basit şekliyle; başkalarını etkileyebilme yeteneği ya da kapasitesi” olarak tanımlanabilen güç kavramı daha geniş bir şekilde; “planlanamı gerçekliğe dönüştüren. Hareketi başlatacak ve sürdürecekt temel bir enerji” olarak değerlendirilmektedir. Güce ilişkin tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde araştırmacıların bir kısmının; “kişisel bir potansiyel”; bir kısmının, “sosyal ilişki içindeki etkileşim”; diğerlerinin ise, “kişilerin arzuladıkları sonuçları elde etmek için kullandıkları kişisel bir yetenek” tanımladıkları görülmektedir (Bayrak, 2000:22).

Yöneticilerin güç sayesinde ötekilerin hareket ve davranışlarına rehberlik eden kararları verebilme iktidarını elde bulundurmaları, gücün yönetsel bakımdan önemi ortaya çıkarmaktadır. Güç olgusu çoğunlukla başkalarının üzerindeki baskınlık (A'nın B üzerindeki gücü) olarak ortaya çıkmasına karşın, Follett “güç kavramının kişilerle birlikte geliştirilmesinin mümkün olabileceğini” ileri sürerek güç ile ilgili değerşik bir bakış açısı öne sürmüştür. Güce ilişkin dikkate değer kuram ise Wish ve arkadaşlarının gücün dağıtımına ilişkin geliştirilmiştir. İşletmelerde gücün taraflar arasında (işgören/ yönetici, kadın/erkek, azınlık/çoğunluk vb.) dengeli bir biçimde dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgili inanış ve idealler organizasyonel gücün algılanmasıyla ilgili dikkate değer bir husus olarak incelenmiştir. (Kızanıklı vd., 2016:491-492).

Hofstede ise örgütlerde gücün sadece lidere ait olduğunu savunur. Hofstede, liderlik düzeyinin kültürlere göre değerşiklik gösterdiğini bir başka deyişle liderlik tarzlarının kültüre göre şekillendiğini belirtmiştir. Liderlik, astlık ve kültür arasındaki ilişkileri inceleyen Hofstede'ye göre, liderlik ve astlık ayrılmaz bir bütündür. Liderliğe dair fikirler bir ülkenin baskın kültürünü yansıtmaktadır. Hofstede'nin hiyerarşik boyutunda bu anlamda yedi unsur mevcuttur (Akyol ,2009:120).

1. İktidara sahip olan doğrusunu yapar, güç iyi bir şeydir.
2. Güç, statü ve ayrıcalık bir aradadır
3. Gücü az olan bireyler güçlü bireylere bağımlıdır
4. Merkezileştirme gözdedir.
5. Altlar talimat beklerler. Kendilerinden cevap beklenmedikçe konuşmazlar.
6. İdeal idareci yardımsever ve otokrattır
7. Hitap şekli resmidir ve hiyerarşik pozisyonları onaylamaktadır.

Hofstede'ye göre güç mesafesi bir ülkenin organizasyon veya kuruluşlarının az güçlü üyelerinin güç dağılımındaki eşitsizliği kabullenme seviyesi ya da bu eşitsiz güç ve otorite dağılımından kişilerin rahatsızlık duymaması durumudur. Hofstede açısından güç dağılımındaki eşitsizlik bütün kültürlerde vardır fakat bu eşitsizliğin ölçüsü kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Toplumlar ve örgütlerde hiyerarşiye ve güce bağlı olan eşitsizliğin ne oranda kabul edilebilir olduğunu belirten güç mesafesi kavramı yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi olarak iki sınıfta anlatılmıştır. Yüksek güç mesafesinin bulunduğu (güç aralığı geniş olan) kültürlerde gücün dağılımı ve buna ilişkin fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabul edilmiştir. Düşük güç mesafeli (güç aralığı dar olan) kültürlerde ise gücü elinde bulunduran bireylere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak göreceli kolaydır (Ertürk, 2014:41-42).

Yüksek güç mesafesi kültürü, ayrıcalıklar hiyerarşisinde işletmelerde dengesiz güç dağılımı konusuna eğilir. Birkaç bireyin büyük gücünün geçerli olduğu durumda çoğunluğun az gücü vardır. Yakın güç mesafesi kültürü ise, tüm bireylerin tek bir düzlemde olduğu yatay ilişkilere odaklanır. Bir liderin güç veya otorite sahibi olduğu durumlarda işgörenlere saygı duymaya ve lüzum halinde bu gücün yararlarını paylaşmaya çok önem vermesi gerekmektedir. Herkesin karar verme aşamasında söz hakkına sahip olması beklenmektedir ve herkes veya her grup bu hakların ihlalinde bundan şikayet etme özgürlüğü ve de hakkı bulunmaktadır (Akyol ,2009:121). Hofstede güç mesafesine ilişkin değerleri tablo 2.1'de gösterildiği şekilde tanımlamaktadır.

Tablo 3.1: Güç Mesafesine İlişkin Değerler

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Toplumun eşitsizlik düzeyi azdır.	Güçlülerin ayrıcalıkları göz önündedir.
Bireylerin bağımlılık düzeyleri eşittir.	Güçsüzler güçlülere bağımlıdır.
Güç kullanmak meşrudur.	Doğruya ve yanlışa güçlü olan karar verir.
Güçlüler ile güçsüzler uyum içindedir.	Güçlüler ile güçsüzler arasında çatışma vardır.
Güçsüzler iş birliği içindedirler.	Güçsüzler az düzeyde işbirliği yaparlar.
Çocuklara aile bireyi gibi davranılır.	Çocuklara itaat öğretilir.
Ayrıcalıklar ön planda tutulmaz.	Ayrıcalıklar sürekli ön plana çıkarılır.

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Newbury Park Sage Publications, 1984, s.60

Hofstede'nin araştırmasına göre Türkiye toplumu, Pakistan, Meksika, Fransa, Yugoslavya gibi ülkeleri de içine alan yüksek derecede güç mesafesinin bulunduğu sınıftadır. Amerika, Kanada, Hollanda, İngiltere gibi genellikle batılı ülkelerde güç mesafesinin az olduğu saptanmıştır (Koç ve Düşükcan, 2013:376).

3.5.2.2. Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'nin sınıflandırmasındaki başka bir boyut, toplumların belirsizliğe karşı toleranslarının incelendiği belirsizlikten kaçınma boyutudur. Belirsizlikten kaçınma bir kültürde yer alan bireylerin belirsiz durumlardan ne oranda kaçındığını belirtir. Bu boyut için toplumlar belirsizlikten kaçınma potansiyeli yüksek ve düşük toplumlar şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu limitleri belirsiz olan bir durumla karşılaşıldığında kişilerin kendilerini konforlu hissedip hissetmemeleri ve bilinmeyen durumların tehdit olarak anlaşılıp anlaşılmamasına ilişkindir (Altay, 2004:305).

Güçlü bir şekilde belirsizlikten kaçınan toplumlarda, katı inanış ve davranış kodları bulunmaktadır, marjinal bireylere ve fikirlere tolerans bulunmamaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu toplumlarda ise olağan dışı olayların kabullenilmesi daha kolaydır, uygulamalar prensiplere göre ön plandadır ve rahat bir ortamdan bahsedilebilir (Yakut, 2012:119-120).

Belirsizliğe toleransı az olan yöneticiler çeşitli görüşmelerden önce faaliyette bulunacakları çevrenin kültürel özellikleri konusunda uzun süre araştırma yapmaktadırlar. Belirsizliğe karşı olan tutum yönetim felsefesini de etkilemektedir.

Belirsizlikten kaçınma temayülü yüksek kültüre ait idareciler yapısal özellikleri belirgin olan kurumları, yerleşik kuralları, düşük personel devir oranlarını ve görev odaklı olmayı tercih etmektedirler (Altay, 2004:306). Diğer bir ifadeyle belirsizlikten kaçınma bir ülkedeki bireylerin yapılandırılmış halleri yapılandırılmamış hallere tercih seviyesi olarak görüldüğü için belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda insanlar daha çok endişelenmekte ve bu endişeyle beraber sınırlı, stresli ve agresif olmaktadır (Sığı ve Tıgılı, 2006:331).

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu topluluklarda kişiler geleceğe yönelik belirsizlik ile baş etme yolları geliştirmişlerdir. Bu yollar teknoloji, hukuk ve dini unsurlarla şekillendirilmiştir. Bu unsurlardan din bilinmeyen bilginin açığa çıkartılmasıdır. Teknoloji, doğal kaynaklı belirsizliklere karşı insanın kendisini savunmasına yardımcı olmaktadır. Hukuk ise diğer insanların davranışlarındaki belirsizliklere yönelik bir savunma mekanizması sağlar (Altıntaş, 2004:57). Hofstede belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin değerleri tablo 2.2’de gösterildiği şekilde tanımlamaktadır.

Tablo 3.2: Belirsizlikten Kaçınmaya İlişkin Değerler

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlikten kaçınılamaz.	Belirsizlik risklidir ve azaltılmalıdır.
Duygular saklanmamalıdır.	Duygular saklanmalıdır.
Kompleks durumlarda rahat davranılıp, risk alınmalıdır.	Kompleks durumların önüne geçmeli ve riskten uzak durulmalıdır
Kurallar esnek olmalıdır.	Kurallar katı olmalıdır.
Farklılıklara yönelik merak bulunmaktadır.	Farklı olan tehlikeye neden olur.
Kişiler tartışmaya ve öğrenmeye eğilimlidir	Kişiler düzene ve doğrulara eğilimlidir.
Kurallar lazım oldukları ölçüde vardır.	Kurallar lazım olmasalar da vardır.
Dakiklik ve titizlik öğrenilmelidir.	Dakiklik ve titizlik doğuştan gelir
Tembellikten rahatsız olunmamalıdır.	Devamlı meşguliyet durumu vardır.
Doğrular birden çok olabilir.	Tek bir doğru vardır.
Gençlere karşı tutum pozitifdir.	Gençlere karşı tutum negatiftir
Törensel davranışlar azdır.	Törensel davranışlar fazladır.

Kaynak: Geert Hofstede, Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values, Newbury Park Sage Publications, 1984, p.142

Belirsizlikten kaçınmanın yönetici davranışlarına, liderlik süreçlerine, problem çözüme sürecine, karar verme sürecine, değişime, iletişime ve performansa etkisi olduğu gibi motivasyon sürecine de etkisi bulunmaktadır. Çünkü belirsiz ortamlarda insanları motive etmede bazı sorunlar çıkabilmektedir. Böyle durumlarda yöneticilerin daha dikkatli olması ve astlarını motive etme konusunda bilinçli davranmaları gerekmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyleri motive etmenin etkili yollarından birisi onlara saygı duymaktır. İnsanlara hata yapma hakkı tanıyarak, hata yaptıklarında gözlerini korkutmaktan ziyade onlara cesaret vermek gerekmektedir. Ancak her bireyin motive olma şeklinin ve derecesinin farklı olduğunu da unutmamak gerekmektedir (Sığı ve Tıǧlı, 2006:332).

Hofstede'in araştırmasına bakıldığında belirsizlikten kaçma oranı yüksek olan ülkeler Türkiye, Japonya, Güney Kore, Güney Amerika ve Akdeniz ülkeleri iken ABD, İngiltere, İrlanda, İsveç ve Danimarka düşük olan ülkelerdir (Yakut, 2012:120). Merkin, Şili, Hong Kong, İsrail, Japonya, İsveç ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 20 yıllık bir zaman diliminde ulusal farklılıkların anlaşılmasında "belirsizlikten kaçınma" boyutu ile iletişim stratejilerinin uygulanması arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ulaştığı bulgular Hofstede'nin hipotezini desteklemiştir. Araştırma bulgularına göre belirsizlikten kaçınma düzeyi ile katı iletişim stratejilerinin uygulanması arasında ülkelere göre anlamlı farklılıklar söz konusudur (Merkin, 2006:213).

3.5.2.3. Bireycilik/Toplumculuk

Bireycilik toplumların veya kolektivitelerin yerine bireylerin merkezi önemi olduğunu düşünen doktrine verilen isimdir. Söz konusu doktrin, kişilerin menfaatlerinin etik açıdan toplulukların menfaatlerinin üzerinde olduğunu düşünür. Birey, kuramsal açıdan önce vücut bulmuştur. Bu nedenle bireyin hakları toplumdan önceliklidir. Bu konseptte, birey değer kaynağı ve değer yargı sisteminin oluşturucusu olarak düşünülür (Altıntaş, 2012:34). Birey Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırmasında birey kültürünün odak noktasını oluşturmaktadır (Koyuncu, 2009:44).

Sosyal teoride bireyciliğin tersi olarak görülen kolektivizm ise "devlet", "toplum" gibi unsurların bireylerin üzerinde ve ötesinde anlamı olan birer varlık olduklarını öne süren ve toplum çıkarının bireyin özerkliğinin üzerinde olduğunu düşünen doktrindir

(Altıntaş, 2012:34). Birey ve toplum algısının dört farklı boyutu bulunmaktadır (Koyuncu, 2009:61-63):

1. **Karşılıklı Bağımlılık:** Karşılıklı bağımlılık ilişkilerinde kişinin kendisini ne şekilde tanımladığı dikkat çekilen hususlar arasındadır. Kişi eğer kendisini, kendi kişisel niteliklerini önemseyerek tanımlıyorsa veya toplumsal iş bölümü çerçevesinde aldığı sorumluluğu baz alarak tanımlıyor ise bu durumda bireycilik değerlerinin önemli olduğu düşünülür. Bu tarz topluluklarda, dikkatler kişiye yöneliktir ve kişiyi geliştiren tutum ve davranışlar doğru davranışlar olarak kabul görülür. Böyle toplumlarda, toplumsal gelişmeyi temin eden birey olduğu kabul edilir. Öte yandan, eğer kişi kendisini, ait olduğu aile, kabile veya grup vasıtası ile tanımlıyorsa, bu durumda toplumculuk değerlerinin önemli olduğu var sayılır. Böyle toplumlarda bireye değil topluma odaklanılmıştır ve toplumculuğu geliştiren tutum ve davranışlar doğru davranışlar olarak kabul görülür.
2. **Birey ve Toplum Çıkarlarının Gözetilmesi:** Üretmek ve paylaşmak toplumsal bir olgudur. Ancak toplumun bireylerden oluştuğu göz önüne alındığında toplumsal gelişme sürecinde birey ve toplum menfaatlerinin ne şekilde nasıl dengeleneceği sorusu gündeme gelmektedir. Bireylerin menfaatleri mi yoksa toplumsal menfaatler mi daha önemlidir? Bireycilik anlayışının baskın olduğu toplumlarda, bireyin menfaati ön plandadır. Toplumculuk anlayışının baskın olduğu toplumlarda ise toplumun menfaati ön plana çıkmaktadır.
3. **Üretim Sürecinde Bireysel ve Kolektif Çabaya Verilen Önem:** Bireycilik anlayışının baskın olduğu toplumlarda, üretim sürecinde bireyin katkı sunduğu kabul edilir. Bundan dolayı ödül bireye yöneliktir. Kısıtlı kaynaklar da bu koşullar gözetilerek dağıtılır. Diğer taraftan, toplumculuk anlayışının baskın olduğu toplumlarda ise, üretim sürecinde katkının kolektif bir gayret sonucu olduğu düşünülür. Bundan dolayı ödül bireye değil, gruba yöneliktir.
4. **Liyakat Ölçütleri:** Bireycilik anlayışının baskın olduğu toplumlar ve kurumların liyakat parametreleri bireylerin bilgisi, yeteneği, tecrübesi ve daha önceki vazifelerinde göstermiş olduğu başarılarıdır. Diğer taraftan toplumculuk anlayışının hakim olduğu toplum ve kurumlarda ise, bireyin birlikte çalışacağı grupla sağlayacağı uyum önem kazanır.

Kültür çalışan pek çok psikolog ise kültürler çerçevesinde benlik kurgusunun temel iki tarzı olarak bireycilik ve toplulukçuluğu tariflemişlerdir ve bu unsurları kültürler arası psikolojik çeşitlilikleri açıklamak amacıyla dikkate almışlardır. Bireycilik ve toplulukçuluğun tek bir devamlılığın iki tarafında yer alan bir tek boyut olmadığına dikkat edilmelidir. Söz konusu boyutlar birbirinden bağımsız karakter sergilediklerinden bir kişinin bireycilik değerlerinin fazla olduğunu gözlemlememiz onun toplulukçuluk düzeyine ilişkin veri sunmayabilir. Kişiler her iki boyutta veya birinde hakim varsayımlara veya değerleri taşıyabilirler. Bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri kişilerde ya da topluluklarda aynı zamanda ve birlikte gözlemlenebilir. Çeşitli durumlarda, farklı hedef topluluklara yönelik veya farklı etkileşim hedeflerinde bireycilik ya da toplulukçuluk öne çıkabilir (Özdemir, 2013:384).

Hofstede'nin araştırmasında ortaya konulan bireycilik toplumculuk boyutu, temel anlamda kişinin kendini nasıl tanımladığına ilişkindir. Bireyci toplumlarda, bireyler kendilerini ötekilerden bağımsız bir şekilde tarif etmektedirler. Toplumculuğun baskın olduğu kültürlerde ise kişiler kendilerini ailelerinin ve diğer belirgin grupların bir parçası şeklinde görmektedirler. Bu bağlamda toplumun menfaatlerini kendi menfaatlerinin üzerinde görmekte ve başkalarının kendilerinden beklentilerine karşılık vermeye uğraşmaktadırlar. Bireyciliğin ön planda olduğu topluluklarda ise fertler dikkate değer hususlarda verilecek kararlarda kendi arzularına daha çok önem vermekte kişisel başarıya odaklanmaktadırlar (Ertürk, 2014:45). Hofstede bireyci ve toplumcu boyutuna ilişkin değerleri tablo 2.3'de gösterildiği şekilde tanımlamaktadır.

Tablo 3.3: Bireyci ve Toplumcu Değerler

Bireyci Değerler	Toplumcu Değerler
Toplumda herkesin öncelikle kendisini ve çekirdek ailesini düşünmesi beklenir.	İnsanlar, gösterdikleri bağlılık karşılığında kendilerini koruyan sosyal bağlara sahiptirler.
“Ben” bilincine sahiptirler.	“Biz” bilincine sahiptirler
Kişilik şahsa bağlıdır.	Kişilik sosyal sisteme bağlıdır
Birey merkezlidirler.	Toplumcu merkezlidirler.
Organizasyonlardan ve kurumlardan bağımsızlık hissi vardır.	Organizasyonlara ve kurumlara hissi bağlılık vardır.
Liderlik idealinde; birey inisiyatifi ve Başarısı vurgulanır.	Organizasyonun bir üyesi olmak vurgulanır.
Otonomi ve bireysel mali yeterlilik vurgulanır.	Görev, sorumluluk ve yeterlilik vurgulanır
Birey kararına inanılır.	Grup kararına inanılır.

Kaynak: Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage Pub., California, 1984, s. 171.

Bireysel ve toplulukçu değerlerin kültürlerarası farklılaşmalarının davranışlara yansımalarını inceleyen Jones, Rozelle, ve Chang yaptıkları çalışmalar sonrasında Çinlilerin Amerikalılara göre dolaylı takdir edilmeyi, doğrudan takdir edilmeye tercih ettiklerini gözlemlemişlerdir. Çinliler diğerlerine iyi örnek olarak gösterilmekten, Amerikalılara göre daha az hoşlanırlar. Her iki grubun da bireyin hatalarından dolayı bir üst tarafından eleştirildiklerinde sıkıldıkları, fakat Çinlilerin bu durumu Amerikalılardan daha fazla kabullendikleri gözlenmiştir. Çinli ve Amerikalı araştırma gruplarının her ikisinin de akranları boş dururken amirlerinin kendilerine ilave görev vermesinden hoşlanmadıkları, ancak Amerikalı örnekleme göre bu uygulamadan Çinlilerin daha çok rahatsız oldukları gözlenmiştir. Her iki örneklemin de ortalama performansı hoş görmedikleri fakat ABD grubunun bu durumdan Çinlilere göre daha çok rahatsız oldukları gözlenmiştir. Her ikisinin de patronların kendilerine özel ilgi göstermelerinden şüphelendikleri halde ABD grubunun bu tip uygulamalardan Çinlilere göre daha az rahatsız oldukları gözlenmiştir. Bu bulgular toplulukçu ve bireysel kültürlerde farklılaşan tutumlarla tamamen uyumludur (Nurmakhmatuly, 2009:67).

Hofstede'nin kültürler arası çalışmasında bireyci değerlerin baskın olduğu toplumlar içerisinde Amerika, İngiltere, Kanada, Avustralya toplumları gözlenmektedir (Koç ve Düşükcan, 2013:377). Bireycilik-toplumculuk boyutu ile ilgili olarak geliştirilen indekse bakıldığında birey odaklı toplumlar ABD ve Kanada toplumları olarak görülürken toplumcu olanlar Japonya, Hong Kong, Malezya, Endonezya ve Türkiye toplumlarıdır (Yakut, 2012:120). Türkiye'de yapılan araştırmalarda, Türkiye yüksek kolektivist özelliklerin gözlemlendiği, kendine özgü kültür özelliği olan bir ülkedir. Toplumca duygusal ve kolektivist bir yapıda olunması işyerinde iş ilişkilerini etkilemektedir. Lider ya da yönetici astları ile oldukça yakından ilgilenir, ilişkilerini iyi tutar ve onlarla çatışmalardan kaçınır (Kılıç ve Aydın, 2016:944).

3.5.2.4. Erillik-Dişilik

Cinsiyet konusuna batı felsefesi tarihi çerçevesinden inceleme yapıldığında Pisagor'un M.Ö. 6. yy'da zıtlıklar tablosu isimli eril ve dişil zıtlıklar, ayırım oluşturan bir niteliğe sahiptir. Buna göre erillik, üstünlük gibi değerlendirilir. Duyular aracılığıyla fark edilen (dişil) ile akıl yoluyla algılanan (eril) arasındaki dualizm Aristo'da biçim-madde ayırımının nesnelere seviyesine indirgenmesiyle oluşturulmuştur. Orta çağ

döneminde Bacon'un biçimi kabul etmeyip bilgiyi bir kuvvet olarak algılaması dişil doğanın eril akıl yoluyla kontrol altında tutulmasını içerir. Antik Yunan filozofu Philo, kadın cinsiyetini maddi, edilgen, nesnel ve duyu-algısal tanımlamıştır. Erkek cinsiyeti ise etken, rasyonel, cisim-dışı ve düşünceye yatkındır. Saint Augustine ise kadının erkeğe bağımlı olması için kutsal metinler yoluyla onaylama gayreti içerisinde. Anlaşılacağı gibi biyolojik cinsiyet kadının yardımcı yerini ve edilgenliğini ifade eder (Soyşekerci, 2006:6).

Cinsiyetin dualizmi, çeşitli toplumların çeşitli davranışlarını anlamlandırmaya yöneliktir. Bu noktadaki asıl soru, cinsiyet farklılıklarını yalnızca biyolojik mi yoksa sosyal hayattaki rollerin kaçınılmaz çıktıkları mı olduğudur. Yer kürenin her yerinde kadın ve erkek için aynı biyolojik farklılıklar geçerlidir. Kesin olan bir farklılık ise kadınların yavrularını vücutlarında taşımaları, erkeklerin ise bunun nedeni olmalarıdır. Her toplum pek çok davranışı kadınlara ya da erkeklere yönelik olarak düşünse de ne tarz davranışların hangi cinsiyet tarafından sergileneceği toplumdan topluma farklılık gösterir. Biyolojik farklılıklardan kaynaklı insanlar erkek-kadın şeklinde ayrılırken sosyal ve kültürel roller açısından toplumlar eril-dişil olacak şekilde incelenir (Çarıkçı ve Atilla, 2009:54).

Diğer yandan cinsiyete dayalı iş ayrımı da kültürel bir gelenek haline gelmiştir. Yüz yıllardan beri kadın ya da erkek işi şeklinde sınıflara ayrılmışlardır. Bu sınıflandırma ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Altıntaş, 2004:57).

Eril özellikli bir toplulukta iddialı olmak, yüksek performans, başarı ve rekabet gibi unsurlar yaşam kalitesi, iyi ilişkilere sahip olma, zayıfları gözetme ve dayanışma gibi değerlerden daha önemlidir. Dişil niteliği daha ön planda olan bir toplulukta ise bunun tam zıttı geçerlidir. Erillik özelliği, toplumun başarıya, maddiyata ve öteki baskın değerlere sahip olmasıdır. Başka bir ifadeyle, kültürün erillik boyutu; atılganlık, para kazanmayı önemseme, materyalist yönelimlerin baskın olması gibi nitelikler gösterir. Eril kültürde kişiye atfedilen önem arka plandadır. Dişil kültür ise kaygı ve hayat kalitesine sahip olmaktır. Dişil kültürün belirtileri; insana ve ilişkilere değer gösterme ve hayatın genel niteliğini ön planda görme şeklinde gözükmektedir. Dişil kültür geleneksel olarak dişilikle bağdaştırılan şefkat, merhamet, kibarlık, sadakat, çocuklara yönelik sevgi dolu olmak gibi özellikleri ihtiva eder (Çarıkçı ve Atilla, 2009:54). Hofstede erillik-dişilik boyutuna ilişkin değerleri tablo 2.4'de gösterildiği şekilde tanımlamaktadır.

Tablo 3.4: Eril ve Dişil Değerler

Eril Değerler	Dişil Değerler
Saldırgan	Şefkat
Yükselme arzusu	Merhamet
İnatçı	Kibar
Çevik	Çocuklara karşı sevgi dolu
Yarışmacı	Sadık
Egemen	Ötekilere yönelik hassas
Baskıcı	Empatik
Öğüvenli	Sevgi dolu
Bağımsız	Anlayışlı
Tavır koyucu	Sıcak

Kaynak: Selami Sargut, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s.179

Hofstede'nin araştırmasında Türkiye, dişilik özellikleri sergileyen ülkeler arasındadır. İlk bakışta Türk toplumun diş değerleri ve kültüre sahip olduğuna ilişkin ortaya çıkan araştırma sonuçları garipsenmekte ve erkek egemenmiş izlenimi veren toplumumuzun bazı kesimlerince aşağılayıcı bile görülmektedir. Halbuki diş kültür kavramları pozitif niteliklerin yansımalarıdır. Bu konuyla ilgili Sargut'un yaptığı araştırma da Hofstede'nin Türk toplumu ile ilgili yaptığı çıkarıma paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada dişilik ve erillikle ilgili olan yirmi kavramı barındıran bir anket formu üniversite öğrencilerince yanıtlanmıştır. Araştırmadan çıkan bulgular "erkek toplum" imajına fazlasıyla zıt olan bir görünüm oluşturmaktadır. Kız öğrenciler konvansiyonel kadınsı değerlerin baskın olduğu tavır ve davranışları eksiksiz gösterirken, erkekler öğrencilerin de aynı ölçüde olmasa da kadınsı değerleri erkeksi değerlere göre daha fazla önceliklerini göstermiştir (Çarıkçı ve Atilla 2009:55). Hofstede'nin bu araştırmasına göre Türkiye, dışındaki diğer diş toplumlar, İran, Tayvan, Tayland, Brezilya, İspanya, Fransa, Şili, Peru ve İsrail'dir (Yakut, 2012:120).

3.5.2.5. Uzun Döneme ve Kısa Döneme Yönelim

Konfüçyüs dinamikliği olarak da geçen kavrama göre sosyal organizasyonların zaman ufukları sorgulanmakta ve toplumsal organizasyonların uzun veya kısa vadeli beklenti, hedef veya planları olmasına göre ölçülmektedir. Uzun ve Kısa Döneme Yönelme kişilerin yaşamındaki olayları görüş biçimiyle ilgilidir. Uzun dönem odaklı

toplum birimleri daha çok gelecekle ilgili planlar yapmakta çıkarıcı davranmakta ve bu çıkarılara göre değerleri şekillenmektedir. Örneğin para biriktirmek, kalıcı olmak veya çıkarları uğruna uyum sağlamak bunların arasında sayılabilir. Tam ters ucunda ise kısa dönem odaklı topluluklardan bahsetmek mümkündür. Bunlarda değerler gelecekte çok geçmiş ve şimdiye odaklıdır. Örneğin geçmişten gelen geleneklere saygı veya şu andaki toplumsal sorumlulukların ne kadar yerine getirildiği gibi parametreler önem taşımaktadır (Karaağaç,2017:15).

Hofstede'in kısa döneme-uzun döneme yönelik boyutu, Minkov'a göre, zamana dair esnek geçmiş veya şimdiki zaman odaklı değer boyutu ile ilişkilendirmiştir. Buna göre; kısa döneme yönelik toplumlarda kültür, şimdiki veya geçmiş zaman odaklı, dar bir yaklaşım eğilimine sahiptir. Oysa uzun döneme yönelik toplumlarda kültür, daha dinamik ve geniş perspektife bir yaklaşıma sahip dinamik bir eğilim izlenmektedir.

3.5.2.6. Müsamaha-Kısıtlama

Bir topluluğun üyelerinin heveslerini ne kadar kontrol altında tutabildikleridir. Hayattan zevk almak veya eğlenmek gibi faaliyetleri birer doğal insan davranışı olarak ele alırlar. Hevesli topluluklar göreceli olarak isteklerini ve heveslerini yerine getirmekte kendilerini özgür bırakmışlardır. Buna karşı olarak kısıtlılık halindeki topluluklarda ise insani zevklerin ve heveslerin katı kurallar tarafından kontrol edildiği görülebilir. Örneğin güney Amerika toplulukları oldukça hevesli topluluklarken Kuzey Amerika ve batı Avrupa'da heves ve rahata düşkünlük azalırken orta doğuda özellikle İslami kurallarla birlikte kısıtlılığın artmaya başladığı ve özellikle uzak doğuda kısıtlılığın çok daha yüksek seviyelere çıktığı söylenebilir. Bu bağlamda Müsamaha-kısıtlama boyutunun, kültürlerin daha çok ahlaki kodlamalarını içeren bir boyutu olduğu söylenebilir (Gür,2017:95).

3.6. Kültür ve Motivasyon İlişkisi

Kültür ve motivasyon arasındaki kuramsal ilişki, ilk olarak Hofstede tarafından ortaya konulmuştur. Farklı kültürlerde, kişilerin iş ile ilgili değerlerini inceleyen Hofstede, kültürel farklılıklar kapsamında belirli bir kültürün değerler yapısının çıktısı olan yönetsel kuramların evrensellik iddiasını tartışmaya açmıştır. Böylesi bir tartışma, kültürün motivasyona etkilerini, yönetim ve organizasyon biliminin ana konularından

birisi olma noktasına taşımıştır. Hofstede, önemli motivasyon kuramcıları olan Maslow, McClelland, Herzberg ve Vroom'un kuramlarını ele alarak, bu teorilerin idari literatürdeki geçerliliğini, içerisinde geliştirildikleri Amerikan kültürünün, yüksek bireysellik, düşük belirsizlikten kaçınma, düşük güç mesafesi ve erkek kültür bileşimi ile ilişkilendirerek açıklamıştır (Demir, Okan, 2009:128)

Kültür ve motivasyon arasındaki teorik ilişki konusunda Malinowski'nin "kültür teorisi de" dikkat çekmektedir. Malinowski bütün başarılı kültürlerin üç ana işlevi olduğunu belirtmektedir. Bunlar biyolojik, araçsal ve birleştirici fonksiyonlardır. Kültür, hayatımızda elzem olan mal ve hizmet üretimini mutlak bir biçimde sağlamalı, üyelerin biyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gidermelidir. Çatışmalar çözümlenmeli, yani kültür, değişen şartlara adapte olabilmeli ve insanları hayat için gereken faaliyetlere sevmelidir. Kültür, beslenme ve üreme gibi biyolojik; eğitim ve sağlık gibi araçsal; din ve sanat gibi birleştirici ihtiyaçları tatmin etmelidir. Malinowski açısından bu üç işlevin içinde en önemlisi biyolojik işlevdir. Ona göre "biyolojik gereksinimler kültürel sistemde karşılandığında yeni kültürel gereksinimler üretmektedir. İnsanlar biyolojik gereksinimlerine yanıtlar vermeye başladıkları andan itibaren bu yanıtlar yeni kültürel ihtiyaçlar üretmeye başlar." İhtiyaçlar kuramı Malinowski'nin kültür kuramının dikkate değer bir alt başlığıdır. Bu teori "kültür nasıl ortaya çıkar?" sorusuna verilen yanıtı barındırır. Kültürün ne şekilde ortaya çıkışının net olarak cevabı olmasa da Malinowski'ye göre bu cevaplanabilir (Aman, 2012:141).

Kültür kelimesi dilimizde uygarlık ve çağdaşlık ile eş anlamlı hatta bazen de bu kavramların ilk basamağı yerine kullanılsa da söz konusu kavramların tümünün ortak özelliği noktası insana ilişkin olması, insandan neşet etmeleridir. İnsanın üretimi olan kültür, insanın karşısında karmaşık bir bütün, çeşitli taşlardan oluşan bir yapı, hareket eden büyük bir bina izlenimi vermekte, yolu üzerindeki herkesi içine katmaktadır. Dolayısıyla günümüz dünyasında bireyler ve toplum hiç olmadığı kadar kültür ürünlerinin kuşatması altında kalmış durumdadır. Kültürün bugün yeniden sorgulanmasının sebebi, küreselleşme ile yerel kültürlerin yok olmasıdır (Karşlı, 2016:38).

Globalleşmenin güçlü etkisiyle hızla yayılan bireycilik, gelenekleri ve bazı geleneksel hayat biçimlerini değişime uğratmaktadır. Örnek verilecek olursa, evlilik kurumu, sürekliliği olan kutsal bir birliktelikten ziyade sona ermesi her zaman mümkün görünen, vazgeçilmezliği tükenmiş bir dönüşüm yaşamıştır. Diğer bir deyişle,

konvansiyonel bir takım toplumsal uygulamalar günümüzde insanlarca değişik tarzda değerlendirilmektedir. Bunun yanında, insanların geliştirdikleri toplumsal bağlılık formları da değişiklik yaşamaktadır. Aile, kan bağı, aynı coğrafyayı paylaşmak, arkadaşlık gibi bazı faktörler günümüzde kişilerin kendilerini bir topluluğa bağlı algılamalarının ve bir aidiyet oluşturmalarının tek yolu olmamaktadır. Bauman'ın ön plana çıkardığı üzere bu konvansiyonel aidiyet örüntüleri zamanla önemini yitirmektedir (Ertan, 2013:191).

Günümüz işletmeleri gelenekleri ve bir takım geleneksel yaşam biçimlerini dönüşüme uğratan küreselleşmenin belirlediği rota üzerinde küresel bir ekonomik sistem içinde çalışmaktadırlar. Hızla değişen dünyamızda insanlar uluslararası ekonomik sistemde farklı kültürel ortamlara girmekte ve kendileri gibi olmayan insanlarla çalışmak durumundadırlar. Bu nedenle davranışlarını farklı kültürlerdeki bireylerin değer ve gelenekleri çerçevesinde değiştirmek ve bunlarla uyumlu olmak zorundadırlar. Günümüzde kültüre adaptasyon, global ekonomide başarı adına en önemli faktördür. Yönetim açısından bakıldığında idareciler farklı kültürlerle mensup iş görenlerin nasıl motive edeceğini bilmek zorundadır (Özkalp, 2013:14-18).

Değişik kültürel kaynaklardan gelen bu kişiler ve topluluklar arasında direkt ve devamlı bir etkileşim neticesinde “kültürleşme” olarak tanımlanan bir kültürel değişim süreci gerçekleşmektedir. Kültürleşme kültürler arası iletişim nedeniyle oluşan davranışlardaki, değerlerdeki ve tutumlardaki değişiklik süreci şeklinde tarif edilmektedir. Kültürleşme sürecinde iletişim tek yönlü bir süreç değildir ve yalnızca etnik ve kültürel azınlıkların baskın kültürün, kültürel mekanizmalarını kabulünü kapsamaz. Baskın kültürün de kültürel kalıplarında değişiklikler oluşturabilir. Bunun yanında kültürleşmede iletişim, topluluğun bir ülkeden diğerine göçüyle direkt olabilmesinin yanı sıra diğer göçmenlerin tecrübeleri aracılığı neticesinde dolaylı olarak da yaşanabilir (Kılıçoğlu vd., 2015:196).

Kültürleşmeye neden olan kültürel globalleşme, çeşitli kültürlerde yüz yüze etkileşimleri yönlendiren ve yöneten değer yargılarının yakınsaması problemini ortaya çıkarmaktadır. Artış gösteren kültürlerarası iletişim ve hareketlilik, etkileşim bariyerlerini azalttığından dolayı, çok fazla araştırmacı yerel kültürel kodların yerini, Amerikalılardaki gibi global ölçekte lider kültürlerce tanımlanmış küresel normlara bırakacağını öne sürmektedir (Meyer, 2014:245).

Heine, bütün insanların aynı kökten geldiklerini bu yüzden de esasında birini motive edebilen faktörlerin ötekilerini de edebilmesi gerektiğini belirtmiştir. Örneğin; insanların yaşam standardını artıran unsurlar bütün insanlar açısından önemli ve güdüleyici bir faktör olarak ele alınabilir. Heine, insanların diğer türlerde olduğu gibi yalnızca biyolojik ve belli bir fiziki çevrede yaşam süren bir varlık olarak ele alınmasının hatalı olabileceğini belirtmiştir. İnsanlar, içerisinde yaşadıkları fiziksel mekan kadar kültürel çevrenin de etkisinde kalmakta ve hayatta kalmak adına çaba sarf etmektedirler. İnsanların biyolojik temayülleri kendisini belirli bir kültürel çevrede ortaya çıkarmaktadır. Bu kültürel çevre, motivasyon olgusunun nasıl şekillendiğini ve ortaya çıktığı hakkında belirleyici rol oynamaktadır. Örnek olarak kişilerin arkadaşlarından saygıyı nasıl kazandıkları, maddi ödülleri ne şekilde elde ettikleri ve kendilerine heyecan veren ilişkilerin neler olduğu gibi hususlar farklı kültürlerde farklı özellik taşımaktadır. (Yeşil, 2013:73)

Bu bağlamda kültür ile motivasyon arasındaki ilişki konusunda Fyans ve Maehrdair tarafından yapılan ABD ve İranlı yükseköğretim ve lise öğrencilerinin kariyer ve başarı motivasyonları karşılaştırılan bir çalışmada başarı ve kariyer motivasyonları açısından ABD’de yükseköğrenim öğrencilerinde lisedekilere göre daha yüksek değerler bulunmuşken; İran’da lise öğrencilerinde yüksek öğrenimdekilere göre daha yüksek değerler bulunmuştur (Fyans ve Maehrdair, 1982:355-367). Duda ve Allison’un bulgularına göre de “başarı ve başarısızlığın değişik kültürlerdeki tanımları arasındaki farklılık” ve “zaman algısındaki farklılık” başarı motivasyonunun analizlerinde önemli birer kısıt olmaktadır (Duda ve Allison, 1989:37-55).

Lundberg Gudmundson ve Andersson bir turistik bölgede yaptıkları çalışmada da yerli ve göçmen çalışanların çalışma motivasyonları arasındaki farklılık Herzberg’in Çift Faktör teorisi açısından araştırılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre göçmen çalışanlar yerlilere göre maaş ile ilgili konularda yerlilere nazaran daha az kaygılıdırlar ve yeni insanlarla iletişime daha açıktırlar (Lundberg vd., 2009: 890-899). Matei ve Procedia Romanya’da Herzberg’in Çift Faktör Teorisinin geçerliliğini test ettikleri bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada söz konusu teorinin Romanya şartlarında diğer batılı ülkelerdeki kadar geçerli olmadığı; kültürel değerlerin bireyin algısını, yorumlarını, tutum ve davranışlarını ve dolayısıyla bireysel motivasyonunu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Mirabela-Constața, 2016:95-104).

Chirkov ve arkadaşlarının 2003 yılında, Vlachopoulos ve arkadaşlarının da 2013 yılında yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; “içsel motivasyonun, bireyleri benlik memnuniyetleri için faaliyetlerde bulunmaya yönelttiğini” ileri süren öz kararlılık kuramı farklı kültürlerde farklı biçimlerde yürümektedir. Her iki araştırma sonucunda da özellikle öğrenme süreçleriyle ilişkili psikolojik ihtiyaçlar (içsel motivasyon faktörlerinin) kültürlere göre farklılaşabilmektedir (Çetin vd., 2015:705-709).

3.7. Kültür ve İş Güvenliği İlişkisi

Örgütlerde iş güvenliği konusuna ilişkin olarak temelde iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışma hayatında kaza ve hastalıkların oluşmasını engelleyebilecek olan davranışsal ve kültürel olanıdır. İkincisi ise, kazalar ve hastalıklar meydana geldikten sonra ortaya çıkan zararın tazmini ile mağduriyetin kısmen de olsa ortadan kaldırılması yaklaşımıdır. İş güvenliği bağlamında, genellikle ikinci yaklaşımın daha somut ve uygulanması daha kolay olmasından dolayı tercih edildiği bir gerçektir. Bundan dolayı, iş güvenliği konusunun daha ziyade hukuki boyutuyla işlenip kültürel boyutunun göz ardı edildiği anlaşılmaktadır (Çiftçi:14)

İş güvenliği kültürü toplumdaki kültürel değerlerle ilişkilidir. Bu durum dikkate alındığında, öncelikle toplumsal değişim dinamiklerine paralel olarak güvenlik algısındaki farklılaşmayı saptamak gerekmektedir. Sanayileşme sonrası toplumda “*anlık alguların ve hislerin ötesinde bir şeye erişmemizin mümkün olmadığını; bu nedenle mevcut anın hazlarının ötesindeki hazları amaç edinmenin anlamsız olduğunu*” (Fidan, 2017: 599) ileri süren hedonist yaklaşımın yaygınlaşması ile birlikte çalışma yaşamında, “*amaca ulaştıran her yolun mubah olduğu*” anlayışı, güvenlik unsurunun ötelenebilecek bir konu olarak yer almasını gündeme getirebilmektedir. Bununla birlikte aynı toplum yapısında, “insanın” her şeyden daha önde olduğu, dolayısıyla en önemli unsurun güvenlik olduğu vurgusu da sıkça yapılmaktadır (Çiftçi:14)

Bu nedenle İş güvenliği kültürü için, örgüt kültürünün bir alt kültürüdür denebilir. O'Toole iş güvenliği kültürünü güvenlik üzerine odaklanılmış inanç ve değerler sisteminden oluşan örgüt kültürünün bir alt kültürü olarak ifade etmiştir. Richter ve Koch ise iş kültürünü örgüt kültürünün odaklanılmış bir yönü olarak ele almıştır (Güven, 2014: 58)

3.8. İş Güvenliği Kültürü

3.8.1. İş Güvenliği Kültürü Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Kriterleri

1986 yılında Çernobil’de yaşanan nükleer kaza sonrasında hazırlanan raporlarda ilk kez sözü edilen güvenlik kültürü, iş kazalarının engellenmesi konusunda üzerinde önemle durulan bir terim olarak yer bulmuştur. Bu konuda son 30 yıllık süreçte hem teorik hem de uygulama düzeyinde pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların ortak çıktısı, iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasında güvenlik kültürünün anahtar bir unsur olduğudur. Güvenlik kültürünün kazaların önüne geçemedeki önemi kabul görmeye başladıktan sonra bu kavrama ilişkin birçok tarif yapılmıştır. Bu kavramın önemi değişik yollarla vurgulanmasına karşın ayrıntılı bir şekilde tanımlanmamış, ölçülebilirliği ile ilgili araştırmalar yapılmamıştır.

IAEA, 1991’de bu kavramı “kurumun sağlık ve güvenlik programlarının yeterliliğine, tarzına ve uygulamadaki ısrarına karar veren birey ve grupların değer, tutum, yetkinlik ve davranış örüntülerinin bir ürünüdür” şekline tanımlamıştır. Güvenlik kültürüne ilişkin en fazla alıntı yapılan tanımlardan birisi HSE (Health and Safety Executive) tarafından yapılmıştır. HSE güvenlik kültürünü, bir kurumun sağlık ve güvenlik yeterliliği ve stili ile kişi ve grup değerlerinin, davranışlarının, algılarının, yetkinliklerin ve bağlılığı oluşturan davranış örüntülerinin bir çıktısı olarak tanımlamaktadır. Turner ve diğerleri güvenlik kültürü kavramını daha geniş bir açıdan ele alarak, “çalışanların, yöneticilerin, müşterilerin ve kamu üyelerinin maruz kaldıkları tehlike veya zararların minimize edilmesiyle ilgili inançlar, normlar, tutumlar, roller ve sosyal ve teknik uygulamalar kümesi” olarak tanımlanmaktadır. İngiltere Sanayi Konfederasyonu ise güvenlik kültürü kavramını, riskler, kazalar ve hastalıklar hakkında bir örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve fikirleri olarak tanımlamaktadır (Dursun vd., 2010:2-3).

Güvenlik kültürü Özkan ve Lajunen tarafından; “güvenliği veya emniyeti tehdit edebilecek davranış veya uygulamalarla bunların yer aldığı ortak kullanım veya etki alanında bulunan canlıların veya nesnelere zararını en aza indirmeyi amaçlayan, güvenlik veya emniyete öncelik veren algılar, inançlar, tutumlar, kurallar, roller, sosyal, teknik ve politik uygulamalarla, yetkinlikler ve sorumluluk hislerinin bütünü” olarak

tanımlanmaktadır (Çiftçi, 2016:18). Güvenlik kültürü ile ilgili tanımlar tablo 3.5’de gösterildiği şekildedir (Fındıkçioğlu, 2016:11-12):

Tablo 3.5: Güvenlik Kültürü Tanımları

Araştırmacılar	Güvenlik Kültürü Tanımı
Kennedy ve Kirwan (1998)	Dayanağını çalışanlara ait algılar, öğrenilmiş süreçler, duygular ve davranışlardan alan ve sonuç olarak kuruluştaki işlerin belirli bir şekilde yürütülmesine neden olan kuramsal bir kavramdır. Kurum kültürünün bir alt-parçasıdır
Hale (2000)	Doğal gruplar tarafından paylaşılan ve normları ve değerleri oluşturan; grupların risklere ve risk kontrol sistemlerine karşı nasıl davranacaklarını ve tepki vereceklerini belirleyen tutumlar, inanç ve algılardır
Glendon ve Stanton (2000)	Tutum, davranış, norm ve değerler, kişisel sorumluluklar ayrıca eğitim ve gelişim gibi insan kaynakları niteliklerinin toplamıdır
Guldenmund (2000)	Kurum kültürünün, riski artıracak veya azaltacak yöndeki tutum ve davranışları etkileyen kısmıdır.
Cooper (2000)	Gündelik olarak çalışanların güvenliği iyileştirmeye yönelik harcadığı çaba ve gösterdiği dikkatin derecesidir
Mohamed (2003)	Kurum kültürünün çalışanların işyerinde süregelen İSG performansına ilişkin tutum ve davranışları ile ilgili bir alt sınıfıdır
Richter ve Koch (2004)	Çalışanların riske, kazalara ve önlemlere karşı davranışlarına yön veren deneyimler ve yorumlardır
Fang ve arkadaşları (2006)	İşyerinin güvenlikte sahiplendiği inançlar ve değerler gibi bir takım genel göstergelerdir
(ACSNI, 1993)	Çalışanların sağlık ve güvenlik yönetimine bağlılığı, yaklaşım tarzıdır
Ciavarelli ve Figlock (1996)	
(Cox ve Cox (1991)	
Cox & Flin (1998)	
Eiff (1999)	

Tablo 3.5: (devam) Güvenlik Kültürü Tanımları

Araştırmacılar	Güvenlik Kültürü Tanımı
Flin, Mearns, Gordon ve Fleming (1998)	Güvenlik ile ilgili çalışanlarca paylaşılan sağlamlaştırılmış tutum ve fikirlerdir.
Helmreich ve Merritt (1998)	Güvenliğin önemi ile ilgili ortak inanç ve her çalışanın ve tüm ekibin güvenlik normlarına gönüllü olarak uyduğu ve birbirlerini destekleyecekleri yönündeki ortak anlayışının bireylerin davranışlarını şekillendirmesidir
McDonald ve Ryan (1992) Mearns ve Flin (1999) Pidgeon (1991) Mearns, Flin, Gordon ve Fleming (1998)	Çalışanların, yönetimin, müşterilerin ve toplum tehlikeli ve zararlı durumlara maruziyetini en düşük seviyeye indirilmesine hizmet eden birtakım inançlar, normlar, tutumlar, roller ve sosyal ve teknik uygulamalardır.
Mearns, Flin, Gordon ve Fleming (1998)	Belirli bir grup insanın risk ve güvenlik ile ilgili paylaştığı tutum, değer, norm ve inançlardır.
Minerals Council of Australia (1999)	İşyerinde yönetim, gözetim, yönetim sistemi ve algılar ile ilgilenen resmi güvenlik meseleleridir.

Bu farklı tanımlamalar, şu ortak özellikleri içermektedir (Dursun vd., 2010:3):

- Güvenlik kültürü, gruplar veya daha üst düzeyde, örgütün bütün üyeleri ve gruplarının tamamı tarafından paylaşılan değerleri ifade eder.
- Güvenlik kültürü, bir organizasyondaki formel güvenlik problemleriyle de ilgilidir.
- Güvenlik kültürü, bir örgütteki her düzeydeki herkesin katılımı üzerinde durmaktadır.
- Güvenlik kültürü, organizasyon üyelerinin işteki davranışını etkiler.
- Güvenlik kültürü, ödül yapıları ve güvenlik performansı arasındaki bağı da yansıtır.
- Güvenlik kültürü, bir örgütteki kazalardan ve hatalardan öğrenme ile gelişmeye ilişkin gönüllülüğü yansıtır.
- Güvenlik kültürü, değişime karşısında oldukça dayanıklı, sabit ve dirençlidir.

Güvenlik kültürünün tanımı ve farklı tanımların içerdiği özellikler kadar, güvenlik kültürünün' kriterleri de önemlidir. Reiman ve Oedewald güvenlik kültürünün kriterlerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar (Dursun vd., 2010:4):

- İyi bir güvenlik kültürünün var olması, güvenlik politikaları,
- Yönetimin güvenlik için belirgin kararlılığı,
- Demokratik pratikler ve yetkinlikler,
- Güvenlik eğilimli değerler, tutumlar ve bağlılık,
- Zorunluluk ve mesuliyetlerin açık tanımı,
- Güvenlik ve imalat arasındaki denge,
- Yetkin iş görenler ve eğitim,
- Yüksek motivasyon ve iş doyumunu,
- Yönetim ve iş görenler arasında karşılıklı güven ve adaletli yaklaşım,
- Kalite, norm ve düzenlemelerin güncellenmesi,
- Düzenli teçhizat bakımı,
- Gerekli olay (örneğin, ramak kala) ve küçük dahi olsa kazaların rapor edilmesi ve etkili yorumu,
- Farklı kurumsal düzeylerden ve görevlilerden doğru bilgi akışı,
- Elverişli tasarım,
- Yeterli kaynaklar ve sürekli iyileştirme,
- Gerektiği zamanlarda otorite ile olan iş ilişkileri.

Oedewald ve Reiman açısından iyi bir iş güvenliği pratiği şu sorulara cevap vermelidir (Türüdü, 2019:38):

- Çalışanların güvenlik düzenlemelerine ve uygulamalarına karşı tutumu nasıldır?
- İdare, iş güvenliğini temin etmek adına yapılacak masraflara ne tepki verir?
- Yönetim alt kademe çalışanlarına karşı nasıl bir örnektir?
- Kararlar verilirken güvenlik, ekonomiden öncelikli midir?
- Hatalar ve sorunlar ne kadar saydam bir şekilde düzenlenir ve iyileştirilir?
- Örgüt sürekli olarak operasyonları geliştirmeye çabalar ve hatalardan ders çıkarır mı?
- Riskli kararlar ve yönetim yöntemleri sorgulanıyor mu?

Sanayi devrimi sonrası toplum yapısında, güvenliğe ilişkin olarak birbirine tezat oluşturan birtakım görüşler bulunmaktadır. Başka bir deyişle post modern dünya görüşünün giderek güvenlik kültürünü de etkilediği gözlenmektedir. Çünkü düzen ve düzensizlik, kural ve kuralsızlık, kesinlik ve muğlaklık gibi birbirine zıt olguların bu toplumda bir arada var olduğunu görmekteyiz. Post-modernizmin “anything goes” (her şey uyar) görüşünün güvenlik alanında da geçerliliğini görmek mümkündür. Bu toplumda muğlaklık, kuralsızlık ve her şeyin var olabileceği duygusu baskındır. Dolayısıyla genel olarak güvenlik, özellikle de iş güvenliği konusu bu yeni toplumsal yapıda, elzem olduğu kadar eskisine nazaran başarılması kolay olmayan bir durumdur. Terazinin bir kefesinde güvenliğin teminine ilişkin bir kültürel sistemin meydana getirilmesi varken diğer kefesinde daha önce görülmemiş risk tehditler belirginleşmektedir. Bu şekilde sanayi sonrası toplumda güvenliğe ilişkin muğlaklıklar kargaşalı bir manzarayı ortaya çıkarmaktadır. Sanayi devriminin ardından toplumlarda hedonist etiğin yayılmasıyla birlikte yalnızca sonuçla ilgilenen, kestirme yollarla hedefe varmayı düstur edinmiş kişi profilleri görülmeye başlamıştır.

Böylelikle gerek gündelik hayatta gerekse iş hayatında, “amaca ulaştıran her yolun mubah olduğu” görüşü, güvenlik olgusunun ertelenebilecek bir kavram olabilmesinin önünü açmaktadır. Bunun yanında aynı toplum modelinde, “insan”ın her şeyin önünde olduğu ve bu durumdan hareketle güvenliğin en önemli kavram olduğu da oldukça sık bir şekilde vurgulanmaktadır. Güvenlik kavramının ehemmiyeti hususunda gerek toplum boyutunda gerekse kurumsal seviyede farkındalık faaliyetleri yürütülmektedir. Çağımızdaki gelişmiş iletişim altyapısı bir işletmede ortaya çıkan iş güvenliği meselesinin kısa sürede uzak mesafedeki yerlere haber verebilmekte ve bu şekilde o işletmenin itibarı hasar görebilmektedir. İletişimle ilgili teknolojiler, işletmeleri iş güvenliği hususunda daha çok dikkat etmeye sevk eden etkin bir güç olmaya başlamaktadır (Çiftçi, 2016:16).

Literatürde birçok çalışmada emniyet ve güvenlik kelimelerinin birbirleri yerine ya da birbirleri ile aynı anlamda kullanıldığı dikkate alındığında “emniyet kültürü” kavramına da değinmek gerekmektedir. Örgüt kültürünün bir alt boyutu emniyet kültürü; “çalışanların güvenliğe yönelik paylaştıkları tutum, inanç, algı ve değerlerin bir yansıması” olarak tanımlanmıştır. İşin emniyetli bir şekilde yapılmasına yönelik performans, güçlü bir emniyet kültüründen olumlu olarak etkilenmektedir. Buna göre

tepe yönetiminin liderliği ve ilk kademe yönetimin taahhüdü ile çalışanların iş güvenliğine katılımının kombinasyonundan oluşan iki boyutlu bir emniyet kültürü kavramından söz edilebilmektedir. Emniyet kültürünün oluşması için bu boyutların içselleştirilmesi gerekmektedir. Emniyet kültürünün içselleştirilmesi ile verimlilik de olumlu olarak etkilenecektir. Emniyet kültürünün içselleştirilmesi, tepe yönetimin uygulamalarıyla mümkün olmaktadır (Uzunköprü ve Zorba, 2015:9).

Tüm bu gözlemler, günümüz toplumunun Beck tarafından “risk toplumu” olarak nitelendirilmesinin tesadüf olmadığını göstermektedir. Bu yeni toplumda aynı zamanda, geçmişe duyulan bir özlemin sonucu olarak “korku kültürünün” yerleşmeye başladığı anlaşılmaktadır. Günümüz dünyasının artık pek de güvenli bir yer olmadığı şeklindeki inanç, korku kültürünü beslemektedir. Böylelikle riskli yaşam nedeniyle hissedilen güvenlik endişesi geçmişin yüceltilerek yeniden kurgulanmasına neden olabilir. Bu nostaljik yaklaşım, günümüz risklerini geçmişteki risklerle kıyaslayarak, geçmişte birçok kişinin yaşamını yitirdiği güvensiz, riskli ve kötü çalışma koşullarının üstünü örtebilir. Nitekim çoğu kişi bu yanılgıyla hareket ederek, riskli bir durumla karşılaşmayacağını düşünebilmektedir. Çuhacı’ya göre “*Beck’in risk toplumu sanayi toplumundaki denetim ve güvenlik mekanizmalarının yetersiz kalması sonucu risklerin meşrulaşıp yayılarak daha tehlikeli anlamlar kazandığı, sanayi toplumunun risk toplumu haline geldiği bir modernleşme süreci anlamına gelmektedir*”. Bu süreç içerisinde, bir yandan yerel riskler diğer yandan küresel risklerin gittikçe arttığı anlaşılmaktadır. Özellikle de sanayi toplumunun, denetim ve güvenlik mekanizmalarını dışlayarak risk toplumuna doğru evrimleştiği anlaşılmaktadır (Çiftçi, 2016:17).

3.8.2. Güvenlik Kültürü Modelleri

Güvenlik kültürü karmaşık ve çok unsurlu bir nitelikte olduğu için bu konuya dair çok fazla model ortaya konulmuştur. Bunula birlikte hangi modelin daha etkili ve gerçek tabloyu yansıtır şekilde olduğu hakkında bir konsensüs yoktur. Literatürde taramasında sıklıkla bahsi geçen ve yaygınlıkla kabul edilen modeller aşağıda özetlenmiştir (Arpat, 2015:22).

1. Olgunlaşma Modeli: Fleming tarafından hasta güvenliği kültürü üzerine geliştirilen bu model beş aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Modelde hasta güvenliği kültürünün örgütlerde gelişimi ve zayıf bir güvenlik kültüründen iyi bir güvenlik

kültürüne geçiş aşamaları, patolojik, reaktif, analitik, pro-aktif, üretken olmak üzere 5 seviyeden oluşmaktadır (Dursun vd., 2010:3).

Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli: Bandura'nın karşılıklı determinizm modelinden esinlenen Cooper tarafından geliştirilmiştir. Modelin temel bileşenlerini çalışanlara ilişkin psikolojik faktörler, çalışanların gözlemlenebilir faktörleri ile ortaya çıkan davranışlar ve işyeri çevresi (ortamı) oluşturmaktadır. Cooper bu modelde kültürü; insan (psikolojik), iş (davranışsal) ve organizasyon (durumsal) arasında çok amaçlı doğrudan etkileşimlerin bir ürünü olarak tanımladıktan sonra güvenlik kültürünü, bütün örgüt üyelerini yönlendiren, günlük temelde güvenliği arttırmaya yönelik ilgi ve eylemleriyle ilgili görünür çabaların seviyesi olarak ifade etmektedir. Buna göre güvenlik kültürü, örgüt kültürünün bir alt boyutudur ve örgütün sağlık ve güvenlik performansının sürdürülmesiyle ilgili davranışlara ve örgüt üyelerinin tutumlarına etki eden düşüncelerdir (Özkan ve Arpat, 2016:196).

3. Reason Modeli: Modelin temeli çalışanların algıları, tutumları ve davranışlarına dayanır. Reason'a göre bir organizasyonda öğrenme, raporlama, esneklik ve hakkaniyet derecesi, "çalışanların bilgilenmesi" unsurunu destekler. Bu anlamda, güvenlik kültürünün iki boyutu vardır. Bunlar, organizasyon üyelerinin güvenliğe ilişkin inançları, tutumları, değerleri ve güvenliği iyileştirici yönde organizasyonun sahip olduğu yapılar, uygulamalar, kontroller ve politikalarıdır (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013: 99).

4. DuPont'un Bradley Eğrisi Modeli: Model, OSHA'nın kayıtlı iş kazası oranı verileri ile güvenlik kültürü derecesi arasındaki ters ilişkinin çok sayıda çalışandan elde edilen ampirik verilerle doğrulanmasından dolayı, oldukça çekici bir modeldir.

5. Arrow Modeli: Kurama göre diğer birçok kuram ve modelde eksik olan, sistemin gözden geçirilmesidir. Bu kuram ve modeller, organizasyonun dışında kalan etkileri göz önüne almamaktadır. David Gaba tarafından geliştirilen modele göre devlet yasal düzenlemeler yoluyla güvenlik çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kazaya dâhil olan şahıs ile birlikte ailesi, işyeri yönetimi, güvenlik kurulu, paydaşlar, yasal düzenlemeler, yasa yapıcılar ve halk da bu kapsama dâhil edilebilir. Araştırmalar, güvenlik konusunda halkın genelinin reaktif olduğunu göstermiş ve bu da halkın, riskin azaltılmasında proaktif müdahalelerin çok daha etkili olduğunu göstermesine rağmen; yasa yapıcıların bir kazanım öncesinden ziyade sonrasına ait kaynakların sağlanmasını tercih ettiğini göstermektedir (Arpat, 2015:28).

6. Yüksek Güvenilirlikli Organizasyon Modeli: Model, ulaştırma sektöru ekseninde tasarlanmıştır. Beklenmeyen bir olayın felakete neden olması ve sonrasında hayati öneme sahip ulaştırma fonksiyonlarının felç olma ihtimali karşısında, özellikle ulaşım kurumlarının yüksek güvenilirliğe sahip örgütlenme modelini benimsemesi gereklidir. Bu modelde, genel olarak felakete sonuçlanma potansiyeli yüksek olaylar/sektörler, en ince ayrıntılarına kadar tanımlanır (Arpat, 2015:29).

Ancak İş sağlığı ve güvenliği alanı sadece mühendislik yaklaşımlarını içermemektedir. İş kazalarının büyük bir çoğunluğu teknik nedenlerle birlikte insan faktörüne bağlanabilmektedir. Örneğin bazı araştırmalar iş kazalarının%80'i, uçak kazalarının%50'si ve nükleer kazaların %50-70'inin insan hatalarına bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla iş sağlığı ve güvenliği alanında teknolojik çözümlerin yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. İşletmelerdeki iş güvenliği uygulamaları, doğrudan işçileri yani insanları hedeflediği için, psikoloji biliminin iş sağlığı ve güvenliği alanına önemli katkıları olabilecektir. İşçilerin iş sağlığı ve güvenliği kurallarına bazı önyargıları nedeniyle uymamaları, riskleri ve kaza nedenlerini farklı biçimlerde algılamaları gibi konular psikoloji bilimi yardımıyla açıklanabilmektedir. Çünkü insanların bazı özellikleri iş kazaları ve sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Örneğin işçiler işleri ile ilgili tehlikelerin farkında olmadıklarında veya riskleri önemsemediklerinde güvensiz davranışlar ortaya çıkabilmektedir. İşçiler koruyucu ekipman kullanma gibi güvenlik prosedürlerini sert karakterliliğe ters olarak değerlendirebilmektedir. Bazı işçiler ise eve erken gitmek veya prim kazanmak gibi kişisel faydalar sağlamak için güvenlik prosedürlerine uymaktan kaçınabilmektedir. Zaman baskısının olduğu durumlarda ise, işçiler işleri kestirmeden hallederek ve iş güvenliğini tehlikeye atarak işi zamanında bitirmeye çalışabilmektedir. Bu bağlamda, üretim sürecinde insan öğesinin önemi, iş güvenliği uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için insan davranışının anlaşılması gerekliliğini doğurmaktadır. İnsan davranışının nedenlerini ortaya koymak için atıf kuramı gibi çeşitli kuramlar ileri sürölmüştür (Seçer, 2012:32).

3.8.3. Güvenlik Kültürünün Boyutları

Güvenlik kültürü kavramının ne şekilde inceleneceği ve analiz edilen unsurlarının hangi parametrelerle ilişkilendirilerek değerlendirileceği hususunda bir konsensüs yoktur. Bu alanda geręekleřtirilen araştırmalara göre güvenlik kültürünün boyutlarının

ülkeler sektörlere göre değişiklik gösterdiğini, ancak güvenlik kültürü/iklimi ile ilgili genel kabul gören bazı boyutlar (“yönetimin bağlılığı, güvenlik iletişimi, çalışanların katılımı”) olduğu bilinmektedir. Mesela Wiegmann, yürüttüğü araştırmada, idarenin güvenlik konusuna ilişkin kurumsal aidiyeti, yönetimin katılımı, iş görenlerin katılımı, ödüllendirme düzenleri ve raporlama düzenleri şeklinde beş unsurlu bir güvenlik kültürü modeli geliştirmiştir. Von Thaden vd. ise 2008’de 121 uçucu personel üzerinde yaptıkları bir araştırmalarında güvenlik kültürünü dört ana boyut (“Örgütsel bağlılık, operasyonlar arası etkileşim, formel güvenlik sistemi ve enformel güvenlik sistemi”) ve bu boyutlara bağlı toplam on iki alt boyuttan oluşan bir yapı içerisinde ele almışlardır. Wiegmann ve diğerlerine göre evrensel kabul edilen güvenlik kültürü boyutları şunlardır (Uslu, 2014:43):

1. Örgütsel Bağlılık: Bu boyut, modern yönetim bilimi konuları içinde en çok ilgi gören kavramlardan biri olmasına karşın tarifi üzerinde bir ortak görüşe ulaşılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl, 2004:4). Genel bir tanıma göre örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığıdır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır. Psikolojik açıdan ise örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bu anlamda bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:39).

Güvenlik konusuna ilişkin örgütsel bağlılık, üst idarenin güvenlik konusunu bir ana değer veya bir esas ilke olarak kabul etmesidir. Bir organizasyonun güvenlik ilkesine bağlılığı, finansal darboğaz olduğunda dahi süreklilik arz etmesi, güvenlik konusuna ilişkin olumlu eğilimde olması ve elverişli bir biçimde tüm organizasyon içerisinde güvenlik konusunun özendirilmesiyle tezahür etmektedir. Bununla birlikte organizasyonun teçhizat, işleyişler, tercih, eğitim ve programlarının düzenli bir biçimde gözden geçirilmesi ile gerektiğinde güvenlik şartlarını geliştirir biçimde güncellenmesi, organizasyonun güvenlik konusuna olan yakınlığını gösterir (Uslu, 2014:44).

2. Yönetimin Katılımı: Yönetimin katılımı, örgütsel süreçlerin başarısı için üst yönetimin sürecin başından itibaren tüm aşamalarda gerekli inanca sahip olması ve destek

vermesidir. Tüm yöneticiler süreçleri kabul etmeli ve şeffaflık içerisinde bunu göstermelidirler. Elverişli güç ve destek vererek gelişimi ve katılımcılığa katkı vermelidirler. Üst yönetim, müşteriler tedarikçiler ve diğer dış kuruluşlar ile ilişkileri yürütmelidir. Ayrıca birey ve grupların çaba ve başarılarını, zamanında ve uygun şekilde tanımalı ve takdir etmelidirler. Yöneticiler, görev görüş ve değerleri geliştirirler; organizasyonun yönetim sisteminin sürekli gelişmesine güvence vermeye kişisel olarak katılırlar. Böylece organizasyonda çalışan kişileri harekete geçirir, destekler, motive eder ve tanırlar (İpek, 2012:21).

3. Çalışanı Yetkilendirme-Çalışanların Katılımı: Katılım kavramı, günlük dilde oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Bir şirkette çalışanların yönetsel kararların oluşumuna katılmaları, bir sendika ve dernekte görev alma, herhangi bir siyasal, sosyo-ekonomik ve kültürel olayın protestosu, değişik ideolojiler ve onların toplumsal yansımalarına karşı takınılan tutumlar, yerel ve genel düzeyde siyasal kararları etkileme gibi birçok konu katılım kavramı içerisinde yer almaktadır. Yönetime katılma ise bireylerin kendileriyle ve yaşadıkları toplumla ilgili alınacak kararlarda ve çıkan problemlerin çözümünde söz sahibi olmaları ve yöneticilerle etkileşim içinde bulunmaları demektir (Eroğlu, 2006:192).

4. Ödüllendirme Sistemleri: Ödüller, bireyin yönetim çerçevesi ile ilgili bir güçtür. Yönetim bu araç sayesinde bireyin arzu ve gereksinimlerini tatmin ederek, onun iş görme arzusunu **arttırmaya** çalışır. Diğer bir deyişle yöneticilerin işgörenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları bir araçtır. bireyin örgütlerde ödüllendirilmesinin işgören motivasyonu ve performansı üzerinde etkisi hedeflerine ulaşmasında ve onun örgütün beklentilerine yönelik daha çok çalışmasını ve işini daha çok istekli yapmasını sağlamaktadır. Ödül, bireyin kendi bakış açısına göre davranış sıklığını artıran herhangi bir olay olarak tanımlanabilir. Bu tanım ödülü, bireyin davranışını nasıl yönlendirdiği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Colin Pitts ödülü, bir görevi yapmak, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmek sonucu ortaya çıkan kazançlar olarak tanımlanmaktadır. Pitts'e göre bu görevleri düzenli olarak yerine getirmesi amacıyla anlaşma yapılmış çalışanlar için başlıca ödül ücrettir. Bununla birlikte ödül, ücretin de içinde yer aldığı bir pakettir ve ikramiyeler, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı v.b. kazançları da içerir (Altındağ ve Akgün, 2015:283).

5. Raporlama Sistemleri: Etkin ve sistematik bir raporlama sistemi, bir kaza olmadan önce güvenlik yönetiminin zayıflığının ve kırılabilirliğinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Aynı şekilde çalışanlar, yapılandırılmış bir geribildirim sistemiyle, çalışanların öneri ve ilgilerinin ödüllendirileceği ve problemin çözümünde ne çeşit bir eylem alacağı konusunda bilgilendirilmelidir. Özet olarak, örgütler iyi bir güvenlik kültürüne, formel bir raporlama sistemine sahip olmaları ve bu sistemin çalışanlar tarafından rahatça kullanılabilmesiyle sahip olabilirler. İyi bir raporlama sistemi, çalışanların güvenlik problemlerini bildirmesine imkân sağlar ve teşvik eder, ayrıca bütün çalışanlara zamanında ve değerli bir geribildirim sağlar (Uslu, 2014:45).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Yöntem

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; *“iş güvenliği algısının motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolünü”* irdelemek olarak belirlenmiştir.

Araştırma birkaç açıdan önem arz etmektedir. Araştırmada öncelikle alana ilişkin literatür taraması yapılarak *“bilgi birikimine/stokuna”* katkı sağlandığı düşünülmektedir. Araştırmanın önemi konusundaki diğer bir husus; *“farklı disiplinlerden yararlanılmaya gayret gösterilmiş”* olmasıdır. Nitekim *“kültür”* başlığı altında sosyoloji disiplinin bilgi birikiminden yararlanılmaya çalışılırken; *“motivasyon”* konusunda davranış bilimlerine ilişkin literatürün taranmasına çalışılmıştır. Araştırmadaki *“iş güvenliği”* kavramı irdelenirken de *“hukuk, endüstri ilişkileri, insan kaynakları ve mühendislik”* gibi disiplinlere ilişkin kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın *“özgün, sistematik temellere dayanan bir araştırma sonucunda elde edilen araştırma bulgularının literatüre sağlayacağı düşünülen”* katkıları açısından da önem taşıyacağı düşünülmektedir. Bu düşüncenin temel nedenlerinden birisi; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından sertifika almış olan ve araştırmanın örneklemini oluşturan iş güvenliği uzmanlarının *“iş güvenliği algılarının motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolüne”* ilişkin sonuçların ilk kez yayınlanıyor olmasıdır. Diğer yandan bu tezin *“araştırmacılar tarafından tekrarlanabilecek ve sonuçları irdelenebilecek bir forma sahip olması”* da *“araştırma bulgularının literatüre sağlayacağı düşünülen katkı”* bağlamında önem taşımaktadır. Araştırmanın *“kolay ulaşılabilir bir formatta yayınlanmış olması”* ve *“yüzyıllardır geliştirilmiş bilimsel geleneklere, etik değerlere, basım-yayım etkileşimi ile tanımlanabilen belirli değerlere uygun olmasının”* da *“araştırma bulgularının literatüre sağlayacağı düşünülen katkı”* bağlamında önem taşıdığı düşünülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi

Araştırmanın genel ve çalışma anakütlesini “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından sertifikalandırılmış” 73602 “iş güvenliği uzmanı” oluşturmaktadır. “Anakütlenin büyüklüğü, çalışılacak alanların genişliği; anakütlenin tamamına ulaşacak zaman ve imkânların sınırlılığı” gibi kısıtlara rağmen anakütleyi oluşturan iş güvenliği uzmanlarının isimleri, mailleri, sosyal medya hesapları, telefon numaraları gibi bilgilerini içeren liste belirlendikten sonra anakütlenin tamamına anket formu birkaç kez ulaştırılmıştır. Ancak 394 iş güvenliği uzmanından eksiksiz olarak geri dönüş gerçekleşmiştir.

Aşağıdaki formülün kullanılması sonucunda %95 güven aralığı ve \pm %5 örneklem hatası ile “örneklem anakütleyi temsil yeterliliğini ölçebilecek” örneklem büyüklüğünün $n=382$ olması sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla katılımcı sayısı $(394) >$ kabul edilen örneklem hacmi (382) olduğundan örneklem anakütleyi temsil ettiği düşüncesiyle örneklem ile çalışılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot t^2}{(N-1) \cdot d^2 + t^2 \cdot P \cdot Q}$$

N: Anakütle birim sayısı,

n: Örneklem büyüklüğü,

P: Anakütlerdeki olayın gözlenme oranı,

Q (1-P): Anakütlerdeki olayın gözlenmeme oranı

d: Örneklem hatası,

t: Serbestlik dereceli t dağılımı kritik değeri

Her ne kadar örneklem üzerinde çalışılmışsa da anakütlenin tamamına anket gönderilmiş olması yani öncelikle örneklem üzerinde çalışmak gibi bir amaç güdülmendiğinden herhangi bir örnekleme yöntemine gerek duyulmamıştır ve kullanılmamıştır. Dolayısıyla araştırmanın örnekleminin “Seçkisiz Örnekleme” ile oluştuğu söylenebilir.

4.1.3. Veri Toplama ve Değerleme Yöntemi

Araştırmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun birinci kısmında katılımcıların demografik niteliklerine ilişkin 6 soru yer almaktadır. İkinci kısımda ise 5’li Likert Ölçeği’ne göre hazırlanmış olan Motivasyon Ölçeği yer

almaktadır. Motivasyon ölçeği ile ilgili olarak Sevil Aslan tarafından hazırlanan; “Hemşirelerin Temel Motivasyon Kaynaklarının İş Sevgilerini Yükseltme Etkisinde Geribildirim Arama Motivasyonunun Düzenleyici ve Aracı Rolü” başlıklı doktora tezinde (Aslan, 2018) kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek toplam 4 boyut ve 20 maddeden oluşmakta olup her boyutta beşer madde yer almaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar; başarı motivasyonu bağlanma motivasyonu, düşünme motivasyonu ve güç motivasyonudur.

Anket formunun üçüncü kısmında ise 5’li Likert Ölçeği’ne göre hazırlanmış olan “kültür boyutlarına” ilişkin ölçek yer almaktadır. Kültür ölçeği ile ilgili olarak Nurcan Bilgin tarafından hazırlanan; “Hofstede Ulusal Kültür Modeli Temelinde Türkiye’deki Yönetici Hemşirelerin Kültürel Değerlerinin Örgüt ve İş Uyumuna Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı doktora tezinde (Bilgin, 2020). kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Hofstede tarafından geliştirilen ölçek de 4 boyut ve 24 maddeden oluşmakta olup her boyutta altışar madde yer almaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutlarıdır.

Anket formunun dördüncü kısmında da yine 5’li Likert Ölçeği’ne göre hazırlanmış olan “iş güvenliği algısı ölçeği” yer almaktadır. Ölçek Ali Gül tarafından hazırlanan: “Pozitif Örgütsel Davranışın İş Stresi Üzerine Etkisinde İş Güvenliğinin Aracılık Rolü: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, başlıklı doktora Tezinden alınmıştır (Gül, 2015). İş güvenliği algısı ölçeği tek boyuttan ibaret olup 12 sorudan oluşmaktadır. “İş Güvenliği Algısının” kendisi, “İş Güvenliği Kültürünün” üç boyutundan birisidir.

Verilerin analizinde *tanımlayıcı istatistikler* ile birlikte *t-testi*, *anova testi*, *korelasyon*, *regresyon* ve aracılık rolünü belirlemeye yönelik *yapısal eşitlik modeli* kullanılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın genel kapsamı kuramsal ve araştırma kısımlarından oluşurken; kuramsal kısmın kapsamı “*iş güvenliği, motivasyon ve kültür*” gibi üç anahtar kavramı içermektedir. Araştırma kısmı ise “*yöntem ve araştırma bulgularını*” içermektedir. Araştırmanın sınırlılıkları, yol açtığı sonuçlar ve daha sonraki çalışmalarda nasıl azaltılabileceği ya da ortadan kaldırabileceği ise aşağıda sunulduğu şekildedir:

- **Kuramsal Çerçevenin Sınırlılığı:** Araştırmanın kuramsal kısmının kapsamı içine giren “iş güvenliği, motivasyon ve kültür” gibi üç anahtar kavram teorik sınırlılığı oluşturmaktadır. Kuramsal çerçevenin üç anahtar kavram ile sınırlandırılması çalışmanın amacına uygun hipotezler kurulması ve bu hipotezlerin test edilmesi açısından önemli olmuştur.
- **Anakütleyle İlişkin Sınırlılık:** Araştırmanın hem genel ve hem de çalışma anakütleyi “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından sertifikalandırılmış iş güvenliği uzmanları” ile sınırlıdır. Genel ve çalışma anakütleyi ile yapılmak istenilen çalışmalarda geri dönüş oranının istenilen düzeyde olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırmalarda “Çalışma anakütlesinin” tercih edilmesinin daha uygun olacağı düşünülebilir.
- **Araştırma Kullanılan Veri Analiz Tekniklerine İlişkin Sınırlılık:** Araştırmada kullanılan veri analiz tekniği “*nicel veri analiz teknikleri*” ile sınırlandırılmıştır. Çünkü araştırma nicel niteliktedir.

4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezi; “*Katılımcıların iş güvenliği algılarının motivasyon düzeylerine etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolü etkisi yoktur*” şeklindedir. Bu temel hipoteze bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

4.1.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Motivasyon Düzeylerine Etkisine Dair Hipotezler

H₀₁: Katılımcıların cinsiyetlerinin motivasyon düzeylerine etkisi yoktur.

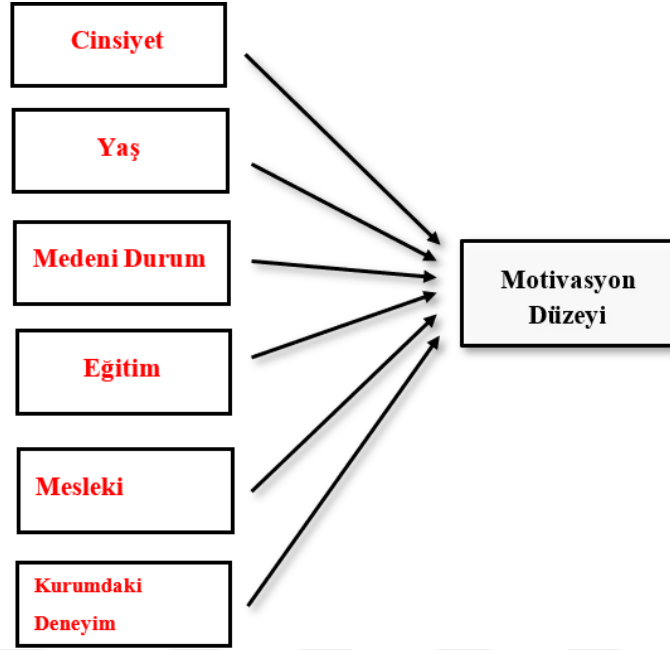
H₀₂: Katılımcıların yaşlarının motivasyon düzeylerine etkisi yoktur.

H₀₃: Katılımcıların eğitim düzeylerinin motivasyon düzeylerine etkisi yoktur.

H₀₄: Katılımcıların medeni durumlarının motivasyon düzeylerine etkisi yoktur.

H₀₅: Katılımcıların mesleki kıdemlerinin motivasyon düzeylerine etkisi yoktur.

H₀₆: Katılımcıların kurumundaki kıdemlerinin motivasyon düzeylerine etkisi yoktur.



Şekil 4.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Motivasyon Düzeylerine Etkisine Dair Model

4.1.5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Kültür Algılarına Etkisine Dair Hipotezler

H₀₁: Katılımcıların cinsiyetlerinin kültür algılarına etkisi yoktur.

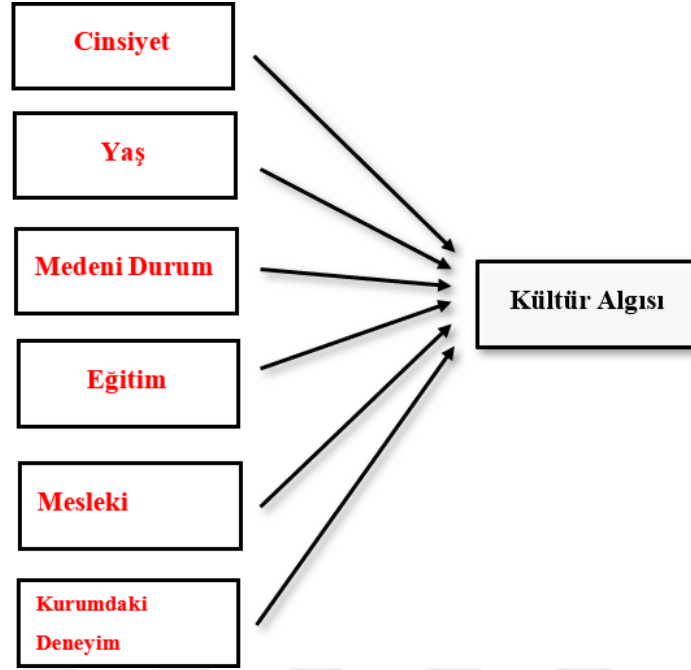
H₀₂: Katılımcıların yaşlarının kültür algılarına etkisi yoktur.

H₀₃: Katılımcıların eğitim düzeylerinin kültür algılarına etkisi yoktur.

H₀₄: Katılımcıların medeni durumlarının kültür algılarına etkisi yoktur.

H₀₅: Katılımcıların mesleki kıdemlerinin kültür algılarına etkisi yoktur.

H₀₆: Katılımcıların kurumundaki kıdemlerinin kültür algılarına etkisi yoktur.



Şekil 4.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Kültür Algılarına Etkisine Dair Model

4.1.5.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İş Güvenliği Algılarına Etkisine Dair Hipotezler

H₀₁: Katılımcıların cinsiyetlerinin iş güvenliği algılarına etkisi yoktur.

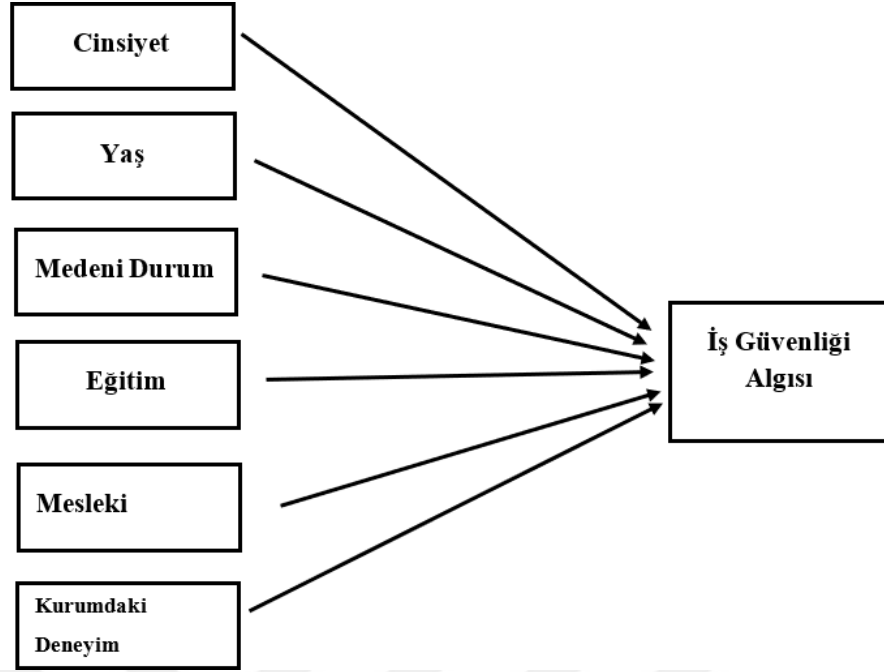
H₀₂: Katılımcıların yaşlarının iş güvenliği algılarına etkisi yoktur.

H₀₃: Katılımcıların eğitim düzeylerinin iş güvenliği algılarına etkisi yoktur.

H₀₄: Katılımcıların medeni durumlarının iş güvenliği algılarına etkisi yoktur.

H₀₅: Katılımcıların mesleki kıdemlerinin iş güvenliği algılarına etkisi yoktur.

H₀₆: Katılımcıların kurumundaki kıdemlerinin iş güvenliği algılarına etkisi yoktur.



Şekil 4.3: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İş Güvenliği Algılarına Etkisine Dair Model

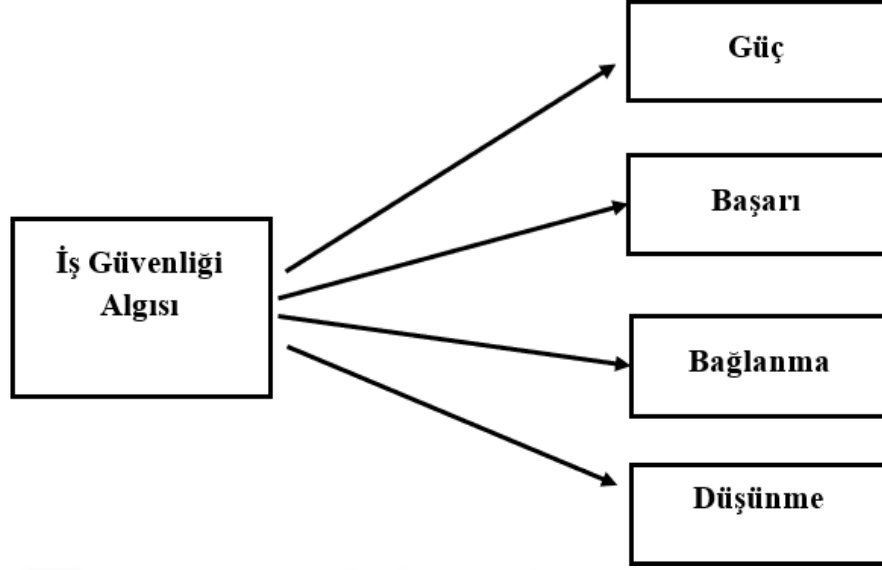
4.1.5.4. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Hipotezler

H₀₁: Katılımcıların iş güvenliği algılarının motivasyonun güç boyutu üzerinde etkisi yoktur.

H₀₂: Katılımcıların iş güvenliği algılarının motivasyonun başarı boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₃: Katılımcıların iş güvenliği algılarının motivasyonun bağlanma boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₄: Katılımcıların iş güvenliği algılarının motivasyonun düşünme boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.



Şekil 4.4: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Motivasyonun Boyutlarına Etkisine Dair Model

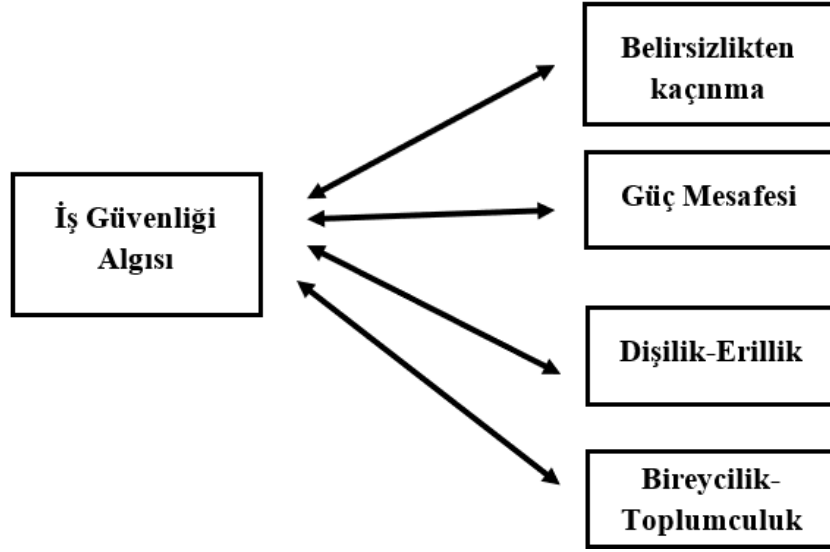
4.1.5.5. Katılımcıların İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler

H₀₁: Katılımcıların iş güvenliği algıları ile kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H₀₂: Katılımcıların iş güvenliği algıları ile kültürün güç mesafesi boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H₀₃: Katılımcıların iş güvenliği algıları ile kültürün dişilik-erillik boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H₀₄: Katılımcıların iş güvenliği algıları ile kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu arasında bir ilişki yoktur.



Şekil 4.5: İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Model

4.1.5.6. Katılımcıların Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Hipotezler

H₀₁: Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun güç boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₂: Kültürün güç mesafesi boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun güç boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₃: Kültürün dişilik- erillik boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun güç boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₄: Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun güç boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₅: Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun başarı boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₆: Kültürün güç mesafesi boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun başarı boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₇: Kültürün dişilik- erillik boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun başarı boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₈: Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun başarı boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₉: Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun bağlanma boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₁₀: Kültürün güç mesafesi boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun bağlanma boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₁₁: Kültürün dışılık- erillik boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun bağlanma boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₁₂: Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun bağlanma boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₁₃: Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun düşünme boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₁₄: Kültürün güç mesafesi boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun düşünme boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₁₅: Kültürün dışılık- erillik boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun düşünme boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

H₀₁₆: Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutuna ilişkin algılarının motivasyonun düşünme boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

4.1.5.7. İş Güvenliği Algısının “Motivasyon Boyutlarına” Etkisinde Kültür Boyutlarının Aracılık Rolü Etkisi ile İlgili Hipotezler

H₀₁: İş güvenliği algısının “motivasyonun güç boyutuna” etkisinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₀₂: İş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₀₃: İş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisinde kültürün dışılık-erillik boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₀₄: İş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisinde kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₀₅: İş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₀₆: İş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₀₇: İş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisinde kültürün dışılık-erillik boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₀₈: İş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisinde kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₀₉: İş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₁₀: İş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₁₁: İş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün dişilik- erillik boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

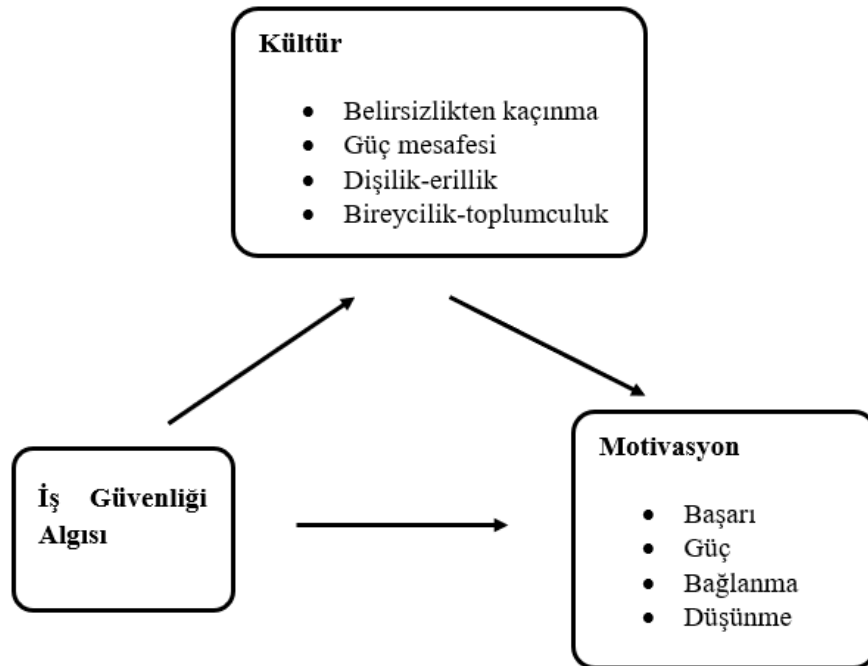
H₁₂: İş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₁₃: İş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₁₄: İş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₁₅: İş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün dişilik- erillik boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.

H₁₆: İş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolü etkisi yoktur.



Şekil 4.6: İş Güvenliği Algısının Motivasyona Etkisinde Kültürün Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi Modeli

4.2. Verilerin Analizi

4.2.1. Anket formunda Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi “güvenilirlik değerinin” hesaplanmasında kullanılan bir analizdir. Güvenilirlik değeri ise bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004:212). Anket formunda yer alan “İş Güvenliği, Motivasyon ve Kültür” ölçeklerinin güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler aldığı bu analiz sonucunun güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa kat sayısının yani güvenilirlik değerinin 0,70’den büyük olması gerekir. Anket formunda yer alan “İş Güvenliği, Motivasyon ve Kültür” ölçekleri ile anket formunun bütüne ilişkin güvenilirlik (Crombach Alfa) değerleri tablo 4.1’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1: Ölçeklerin Crombach’s Alfa Değerleri

Ölçekler	Crombach’s Alfa Değerleri
İş Güvenliği,	0,754
Motivasyon	0,815
Kültür	0,824
Anket Formunun Bütünü	0,878

Tablo 4.1’de görüleceği gibi anket formundaki ölçeklerin ve anket formunun bütününe ilişkin güvenilirliğinin değeri çok yüksek düzeydedir.

4.2.2. Araştırmaya Katılan İş Güvenliği Uzmanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

İlgili literatür incelendiğinde; demografik faktörler ile motivasyon düzeyleri, kültür ve iş güvenliği algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemeyen bazı çalışmaların olduğu gibi anlamlı bir farklılığın tespit edildiği çalışmalar da görülmektedir. Örneğin Erkol Bayram’ın yaptığı bir araştırmanın bulgularına göre; “motivasyon algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş, Bekar katılımcıların ekonomik araçlar, psiko-sosyal, araçlar, örgütsel yönetsel araçlar boyutlarına verdikleri cevaplar ile evli katılımcıların verdikleri cevaplarda yüksek oranda bir farklılık saptanmıştır” Benzer

şekilde; “katılımcıların eğitim durumları ile motivasyon algısı incelendiğinde psiko-sosyal araçlar ile eğitim düzeyi arasında bir farklılık bulunduğu; Lisans mezunlarının önlisans mezunlarına oranla daha yoğun bir şekilde motivasyon araçlarından etkilendiği” tespit edilmiştir. Aynı araştırmada; “yaş değişkeni ile motivasyon arasında bir ilişki olduğu; orta yaş grubunda olan katılımcıların genç yaş ortalamasına göre ifadelerine daha yoğun bir katılım gösterdiği” görülmüştür (Bayram, 2017: 268). Erkol Bayram’ın ulaştığı bulgular incelendiğinde; “katılımcıların 15 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olması ile 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olması arasında bir farklılık” tespit edilmiştir.

Benzer şekilde İlgili alan yazında iş değerleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin niteliğini betimleyen çalışmalardan elde edilen sonuçlar değişkenlik arz etmektedir. Örneğin Cinsiyet bağlamında yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak erkeklerin ücret, kariyer, prestij ve terfi imkanlarına odaklı olduklarını, kadınların ise iş ortamı, çalışma arkadaşları arasındaki etkileşimleri ön planda tuttukları saptanmıştır. Bunun yanı sıra bazı araştırmalarda cinsiyetin iş değerlerini değiştirmede, kadın ve erkeklerin iş değerleri arasında fark olmadığı belirlenmiştir. Yaş unsuru temelinde yapılmış araştırmalar farklı yaş gruplarının iş değerleri açısından büyük oranda farklılıklar gösterebileceği yönündedir. Deneyimli çalışanların işletmenin itibarına ve güvenliğe, araçsal ve bilişsel değerlere önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Eğitim ve iş değerleri etkileşimi bağlamında üniversite mezunlarının işe yönelik beklentilerinin yüksek olduğu, bilişsel ve araçsal değerlere önem verdikleri; lise mezunlarının daha fazla araçsal ve sosyal değerlerle güdüledikleri belirlenmiştir (Çetin vd., 2019:68).

Örnekleme oluşturan iş güvenliği uzmanlarının demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 4. 2’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.2: Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	119	69,8
	Erkek	275	30,2
Yaş	18-24	22	5,6
	25-34	112	28,4
	35- 44	146	37,1
	45 ve üzeri	114	28,9
Medeni Durum	Evli	262	66,5
	Bekar	132	33,5
Eğitim	Ön Lisans	40	10,2
	Lisans	191	48,5
	Y.Lisans	150	38,1
	Doktora	13	3,3
Mesleki Deneyim (Yıl)	0-5	96	24,4
	6-10	115	29,2
	11-15	61	15,5
	15 Üzeri	122	31,0
Bulunduğu Yerde Deneyim (Yıl)	0-5	201	51,0
	6-10	105	26,6
	11-15	33	8,4
	15 Üzeri	55	14,0

Dünya Sağlık Örgütü'nün modern insan için güncellenmiş yaş skalası şu şekilde oluşturulmuştur:

- 0-17 yaş arası: **Ergen**
- 18-65 yaş arası: **Genç**
- 66-79 yaş arası: **Orta Yaş**
- 80-99 yaş arası: **İleri Yaş**

Tablo 4.2 incelendiğinde Dünya Sağlık Örgütü'nün güncellenmiş tasnifine göre katılımcıların tamamı genç yaş grubundadırlar. İlgili literatüre bakıldığında Yılmaz, Alp, Çınar ve Öz tarafından yapılan bir çalışmaya katılanların %72'si 25-44 yaş grubunda iken katılımcıların tamamının Dünya Sağlık Örgütü'nün güncellenmiş tasnifindeki genç yaş grubuna girdikleri görülmektedir. 2014 yılında Acar tarafından yapılan bir çalışmada (Acar, 2014:33-34) ankete cevap veren katılımcıların yine tamamının Dünya Sağlık

Örgütü'nün güncellenmiş tasnifindeki genç yaş grubuna girdikleri görülmektedir. Bu konuda ILO/ÇSGB tarafından 2017 yılında yapılan (ILO/ÇSGB, 2017:11). Daha kapsamlı bir çalışmada da benzer şekilde ankete cevap veren katılımcıların yine tamamının Dünya Sağlık Örgütü'nün güncellenmiş tasnifindeki genç yaş grubuna girdikleri görülmektedir. Dolayısıyla çalışmada ankete cevap veren katılımcıların yaşına ilişkin olarak elde edilen veriler literatürdeki çalışmalar ile örtüşmektedir.

Buna karşılık çalışmada ankete cevap veren katılımcıların yaşına ilişkin olarak elde edilen veriler literatürdeki çalışmalar ile örtüşmemektedir.

Tablo 4.2 incelendiğinde katılımcıların önemli bir kısmını (%69,8) kadınlardan, oluştuğu görülmektedir. Buna karşılık kadın katılımcı oranı Yılmaz, Alp, Çınar ve Öz tarafından yapılan çalışmada %37,2; Acar tarafından yapılan çalışmada %16,5; ILO/ÇSGB yapılan çalışmada ise %25'dir.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin veriler ise konuya ilişkin diğer çalışmalar ile örtüşmektedir. Çalışmada evli katılımcıların oranı %66,5 iken Yılmaz, Alp, Çınar ve Öz tarafından yapılan çalışmada da bu oran %61 çıkmıştır. Benzer şekilde katılımcıların eğitim düzeyi ile ilgili veriler de diğer çalışmalardaki veriler ile örtüşmektedir. Çalışmada lisans mezunu katılımcı oranı 48.5 iken Yılmaz, Alp, Çınar ve Öz tarafından yapılan çalışmada da bu oranın %53 olduğu görülmektedir.

4.2.3. Motivasyon Boyutlarına İlişkin Verilerin Frekans Analizleri

Bağlanma ihtiyacı, insanlar tarafından sevilme, bir grup ya da takımın üyesi olarak kabul edilme, dost ve yardımsever insanlarla birlikte çalışma, ilişkilerde uyumu koruma, çatışmalardan kaçınma ve sosyal faaliyetlere katılma olarak ifade edilmektedir (Özçoban ve Özkul, 2019:817). Bu nedenle bağlanma motivasyonu, çalışanların birbirleriyle güçlü ilişkiler kurmalarını sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bağlanma motivasyonu yüksek bireyler, işlerinden çok ilişkilerle ilgilendiklerinden dolayı çalıştıkları işin niteliğine bakmadan işyerinde kurdukları ilişkilerden mutlu olurlar. Buna karşılık bağlanma motivasyonu yüksek bireylerin, onaylanma ihtiyacı yüksek bazı durumlarda karar vermede eksik kalabildikleri bilinmektedir (Aslan, 2018:87-88). Bağlanma ihtiyacı; yönetici açısından bakıldığında, yöneticinin işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişki kurma ihtiyacı olarak ele alınabilir. Bağlanmada dikkat edilmesi gereken

husus; ilişki kurma sınırının iyi ayarlanması, optimal sınırlar içinde hareket edilmesidir (Yapar, 2005:46).

Kişilerin düşünmeyi gerektiren zihinsel süreçlerinde gayret sarf ederek keyif alma durumu olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, yaşadığı dünyayı anlama ve akla uygun açıklama gereksinimi olarak da ifade edilmektedir (Özçoban ve Özkul, 2019:817).

Dolayısıyla düşünme motivasyonu yüksek bireyler olaylar üzerinde düşünme ve mantıklı bir çerçevede değerlendirme yapma suretiyle kararda sorumluk üstlenmeyi tercih ederler. İş sürecinde alınan kararlardan sorumluluk alan ve almayan bütün ekip üyelerinin etkilenmesi kaçınılmaz olacağından, bireylerin kendi kararlarının sonuçlarını kabul etmeleri ve sorumluluğunu üstlenmeleri daha kolay olacaktır. Buna karşın düşünme motivasyonu yüksek bireylerin, olayları başkalarından bağımsız olarak değerlendirerek rasyonel değerlere dayandırma ve en doğru kararı verme özellikleri öne çıkmaktadır (Aslan, 2018:84).

Bu bağlamda bağlanma ve düşünme motivasyonlarının birbirleriyle etkileşimli olarak bireyler arası sağlıklı ve yeterli düzeyde iletişim kurulmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Özellikle kritik zamanda duruma en uygun müdahaleye karar verilmesi ve ekip çalışmasına uygun hareket edilmesi gereken sektörlerde, çalışanların bu kabiliyetlere sahip olmaları oldukça önemlidir (Aslan, 2018:88).

İnsanın çevresine hâkim olma isteğinin neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple insan çevresiyle olan ilişkisinde etkinliğini artıracak her türlü araca başvurmaktadır. Güç ihtiyacı, insanların tavır ve davranışlarını değiştirmek için onları etkileme, insanları kontrol etme, diğerlerinin üzerinde otorite kurma, bilgi ve kaynaklar üzerinde kontrol kazanma ve rakibi ya da düşmanı yenme olarak da ifade edilmektedir (Özçoban ve Özkul, 2019:816). Güç ihtiyacı bireyin kişilik özelliğinden ve kültüründen büyük ölçüde etkilenmektedir (Yapar, 2005:47).

Güç motivasyonu yüksek olan çalışanların işyerinde etkin olmaları ve diğer çalışanları yönlendirmeleri kolaylaşmaktadır. Bu durum güç motivasyonu yüksek bireylerin statülerinin yükselmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların işlerindeki statüleri yükseldikçe yani etkiledikleri kişi sayısı ya da etki düzeyleri arttıkça güç motivasyonlarının tatmin düzeyi artmaktadır (Aslan, 2018:93).

İnsanların çoğunda başarı ihtiyacı bulunmakta fakat bu ihtiyacı ortaya çıkaracak ortamı ve fırsatı bulamamaktadırlar. Bunun sebebi ihtiyaçların şiddeti, kişilere,

toplumlara ve kùltùrlere göre farklılık göstermesidir. İnsanların, kendi alanlarında başarılı ve mükemmel olma gibi istek ve duyguları, başarı güdüsüyle izah edilmektedir (Özçoban ve Özkul, 2019:816). Bireylerin bazı kişilik özelliklerinin ve çevre şartlarının gereği başarıya yöneldikleri öne sürmüştür. Ayrıca başarıya ulaşmada, kişiliğin yanı sıra, bireyin içinde yaşadığı kültürel ortam da büyük ölçüde etkilidir (Yapar, 2005:47).

Başarı motivasyonu yüksek bireylerin, her zaman daha iyisini yapma güdüsüyle ilişkili olabilir. Bu bireyler bir işi başardıktan sonra daha zorlu olanı yapmaya yöneliyor olabilir. Başarı motivasyonu düşük olan bireylerin ise daha iyisini yapma güduları zayıf olacağından lise mezuniyetleriyle yetinmeleri daha muhtemel olacaktır (Aslan, 2018:80).

Motivasyon boyutlarının hesaplanan değerlerine dikkat edildiğinde bağlanma motivasyonunun en yüksek değere (4,008) sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların birbirleriyle güçlü ilişkiler kurabilecekleri işlerinden çok ilişkilerle ilgilendikleri, işin niteliğine bakmadan işyerinde kurdukları ilişkilerden mutlu oldukları ve onaylanma ihtiyacı yüksek bazı durumlarda karar vermede eksik kalabildikleri düşünülebilir. Katılımcıların düşünme motivasyonu açısından da yüksek sayılabilecek bir değerde sahip oldukları söylenebilir (3,8875). Bu durumda katılımcıların olaylar üzerinde düşünme ve mantıklı bir çerçevede değerlendirme yapma suretiyle kararda sorumluk üstlenmeyi tercih edebilecekleri, iş sürecinde bütün ekip üyeleri etkileyecek kararlar alabilecekleri kendi kararlarının sonuçlarını kabul edebilecekleri ve olayları başkalarından bağımsız olarak değerlendirerek rasyonel değerlere dayandırarak en doğru kararı verme verebilecekleri düşünülebilir.

Bağlanma ve düşünme motivasyonları yüksek olan katılımcılar açısından bu iki boyutun birbirleriyle etkileşimli olarak bireyler arası sağlıklı ve yeterli düzeyde iletişim kurulmasına yardımcı olacağı söylenebilir. Dolayısıyla katılımcıların bu kabiliyetlere sahip olmaları oldukça önemlidir.

Motivasyon ölçüğünde yer alan maddelere ilişkin verilerin frekans analizleri tablo 4.3'de sunulduğu şekildedir.

Tablo 4.3: Motivasyon Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Verilerin Frekans Analizleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
			Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)
Benden farklı fikirdeki insanların da kararlarını etkilemeyi severim	3,72	0,85	-	-	34	8,6	111	28,2	179	45,4	70	17,8
İnsanların yanlış bulduğum düşüncelerini değiştirmeyi severim	3,64	0,92	9	2,3	30	7,6	120	30,5	169	42,9	66	16,8
Ekip çalışmasında, ekip üyelerini işleriyle ilgili etkileyen kişi olmak isterim	3,96	0,84	-	-	23	5,8	77	19,5	186	47,2	108	27,4
Dikkatlerin benim üzerimde olmasını severim	3,08	1,00	16	4,1	95	24,1	162	41,1	82	20,8	39	9,9
Bir ortamda konuşmaların merkezinde olmayı severim	3,04	1,03	22	5,6	97	24,6	156	39,6	80	20,3	39	9,9
Bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlenmem	2,38	1,08	85	21,6	157	39,8	87	22,1	49	12,4	16	4,1
İşimde en iyisi olacağım diye çok çalışmak bana göre değildir	2,2	0,96	92	23,4	183	46,4	71	18,0	44	11,2	4	1,0
Bir iş yaparken çok daha iyisini yapacağım diye aşırı çaba göstermek istemem	2,09	0,92	103	26,1	197	50,0	54	13,7	36	9,1	4	1,0
İnsanların bir araya geldiği organizasyonlara katılmaktan çok keyif alırım	3,77	0,91	9	2,3	10	2,5	135	34,3	149	37,8	91	23,1
Boş zamanlarımı ailem veya arkadaşarımla beraber geçirmeyi severim	3,94	0,97	4	1,0	25	6,3	99	25,1	128	32,5	138	35,0
Sevdiğim bir arkadaşımın bozulan ilişkimi çözemezsem, üzülürüm	4,06	0,84	7	1,8	7	1,8	64	16,2	193	49,0	123	31,2
İnsanları dertli görürsem, onlarla ilgilenirim	4,06	0,75	4	1,0	5	1,3	59	15,0	221	56,1	105	26,6
İnsanların zor günlerinde onların yanında olmayı önemserim	4,24	0,71	4	1,0	4	1,0	26	6,6	220	55,8	140	35,5
İnsanların zor günlerinde ne yapar eder onların yanında olurum	3,98	0,81	5	1,3	6	1,5	85	21,6	195	49,5	103	26,1
Düşünmemi derinleştiren ortamları çok severim	4,02	0,80	-	=	20	5,1	62	15,7	204	51,8	108	27,4
İlk defa duyduğum farklı bir bakış açısının tüm detaylarını anlamak için kafa yorarım	3,94	0,85	2	0,5	12	3,0	107	27,2	161	40,9	112	28,4

Tablo 4.3: (devam) Motivasyon Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Verilerin Frekans Analizleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
			Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)
Çok farklı sonuçların olduğu sorunlar ilgimi çeker	3,86	0,90	6	1,5	21	5,3	91	23,1	180	45,7	96	24,4
Yoğun bir şekilde sürekli düşünmek benim için başlı başına zevkli bir iştir	3,41	1,00	12	3,0	60	15,2	133	33,8	134	34,0	55	14,0
Yeni öğrenme anlarının sunduğu zevk hiçbir şeyde yoktur diye düşünüyorum	4,01	0,87	4	1,0	9	2,3	97	24,6	155	39,3	129	32,7
Yeni şeyler öğrenmeyi herkes gibi severim, dahası her zaman yeni şeyler öğrenmenin yolunu ararım	4,10	0,80	2	0,5	7	1,8	74	18,8	177	44,9	134	34,0

Katılımcıların güç motivasyonu açısından da yüksek sayılabilecek bir değerde sahip oldukları görülmektedir (3,491) Bu dağılımdan hareketle katılımcıların işyerinde etkin olmalarının ve diğer çalışanları yönlendirmelerinin kolaylaşacağı ileri sürülebilir. Dolayısıyla güç motivasyonun yüksek olması katılımcıların statülerinin yükselmesine yardımcı olabilecektir. Katılımcıların işlerindeki statüleri yükseldikçe yani etkiledikleri kişi sayısı ya da etki düzeyleri arttıkça güç motivasyonlarının tatmin düzeyi artacaktır.

Motivasyon boyutlarının hesaplanan değerlerine bakıldığında katılımcıların başarı motivasyonlarının bir hayli düşük olduğu görülmektedir (2,222) Dolayısıyla katılımcıların, her zaman daha iyisini yapma güdüsüyle ilişkili olamayacakları, bir işi başardıktan sonra daha zorlu olanı yapmaya yönelmeyecekleri yani daha iyisini yapma güdülerini zayıf olacağından kendilerini geliştirmeye çalışmayacakları söylenebilir.

Tablo 4.3, maddeler açısından incelendiğinde dağılıma ilişkin olarak aşağıdaki bulgular dikkat çekmektedir:

1. “Farklı Fikirdeki İnsanların Kararlarını Etkilemeyi Severim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların %63,2’sinin; “farklı fikirdeki insanların kararlarını etkileme” arzusunda oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %8,6’sının ise “farklı fikirdeki insanların kararlarını etkilemeyi” düşünmedikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre katılımcıların

çoğunluğunun öneride bulunarak, talimat ya da emir vererek başkalarının davranışlarını etkileme eğiliminde oldukları söylenebilir.

“Farklı Fikirdeki İnsanların Kararlarını Etkilemeyi Severim” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların güç motivasyonlarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

2. “İnsanların Yanlış Bulduğum Düşüncelerini Değiştirmek İsterim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: “Diğer insanlarda yanlış olarak tanımladığımız düşüncelerini değiştirme arzusu” ile “farklı fikirdeki insanların kararlarını etkileme arzusu” arasında küçük bir nüans bulunmaktadır. Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların %59,7’sinin; “insanların yanlış buldukları düşüncelerini değiştirme” arzusunda oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %9,9’unun ise “insanların yanlış buldukları düşüncelerini değiştirme” eğiliminde olmadıkları görülmektedir.

“İnsanların Yanlış Bulduğum Düşüncelerini Değiştirmek İsterim” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların güç motivasyonlarının önceki maddeye nazaran daha düşük olsa da orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3. “Ekip Çalışmasında, Üyelerin Yapacakları İşleri Etkilemek İsterim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodan katılımcıların %74,8’inin; “ekip çalışmasında, işleriyle ilgili konularda ekip üyelerini etkileyen kişi olmak istedikleri” görülmektedir. Buna karşılık katılımcıların %5,8’inin “ekip çalışmasında, işleriyle ilgili konularda ekip üyelerini etkileyen kişi olmak istemedikleri” anlaşılmaktadır. Normalde hemen her insan çevresindeki kişilerle etkileşim içine girer, onları etkilemek ister ve yaratılan etki ile sonucu değiştirmeyi arzu eder. Ancak inisiyatif kullanırken sonuçlar iyi hesaplanmaz, bazı duyarlılıklar gözatılmazsa, bazen başka insanların hedefleri ve çıkarlarıyla çelişki ve çatışmalar yaşanabilir. Tablodaki değerlere bakıldığında bu tür bir risk ile karşılaşma olasılığı bulunan katılımcı oranının bir hayli yüksek olduğu görülmektedir.

“Ekip Çalışmasında, Üyelerin Yapacakları İşleri Etkilemek İsterim” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların güç motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

4. “Dikkatlerin Benim Üzerimde Olmasını Severim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tabloya bakıldığında katılımcıların %30,7’sinin; “dikkatlerin kendi üzerlerinde olmasını istedikleri” görülmektedir. Buna karşılık katılımcıların %28,2’sinin “dikkatlerin kendi üzerlerinde olmasını istemedikleri” anlaşılmaktadır.

Aslında “dikkatlerin kendi üzerlerinde olmasını istemek” çok da istenilen bir duygu değildir. Çünkü “dikkatlerin kendi üzerlerinde olmasını istemek” “Histrionik kişilik bozukluğunun” belirtilerinden birisidir. Bundan dolayı katılımcılar arasında “dikkatlerin kendi üzerlerinde olmasını isteyenlerin” düşük oranda çıkmış olması avantaj olarak görülebilir.

“Dikkatlerin Benim Üzerimde Olmasını Severim” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların güç motivasyonlarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

5. “Bir Ortamda Konuşmaların Merkezinde Olmayı Severim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodan katılımcıların %30,2’sinin; “bir ortamda konuşmaların merkezinde olmaktan hoşlandıkları” anlaşılmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların %30,2’sinin ise “bir ortamda konuşmaların merkezinde olmaktan hoşlanmadıkları” görülmektedir. Aslında “bir ortamda konuşmaların merkezinde olmaktan hoşlanmak” da çok arzu edilir bir duygu değildir. Çünkü “bir ortamda konuşmaların merkezinde olmaktan hoşlanmak” Bipolar bozukluğun “Mani Dönemdeki” beklentilerinden birisidir. Bu nedenle katılımcılar arasında “bir ortamda konuşmaların merkezinde olmaktan hoşlananların” yüksek oranda olmaması avantaj olarak görülebilir.

“Bir Ortamda Konuşmaların Merkezinde Olmayı Severim” maddesine ilişkin cevaplar açısından da katılımcıların güç motivasyonlarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

6. “Bir İşi Yaparken Mükemmel Olacak Diye Aşırı Titizlenmem” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodan katılımcıların %16,5’inin; “bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlenmedikleri” görülmektedir. Buna karşılık katılımcıların %61,4’ünün ise “bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlendikleri” anlaşılmaktadır. Bu dağılıma göre katılımcıların çoğunluğunun “bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlenen” olağan bir mükemmeliyetçilik anlayışını benimsedikleri düşünülebilir. Ancak %61,4’lük dilime giren katılımcıların “tam, eksiksiz, yanlışsız ve kusursuz yapmaya çalışmak ve yapamadığında ya da yapamadığını düşündüğünde strese girmek’ gibi bir ruhsal sorunla karşı karşıya kalmış da olabilirler.

“Bir İşi Yaparken Mükemmel Olacak Diye Aşırı Titizlenmem” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların başarı motivasyonlarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

7. “İşimde En İyisi Olacağım Diye Çok Çalışmak Bana Göre Değildir” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Önceki soruda yer aldığı gibi “*bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlenmek*” ile “*işimde en iyisi olmayı*” arzulamak arasında küçük bir nüans bulunmaktadır. Tablodan katılımcıların %10,1’inin; “*işimde en iyisi olmak için çok çalışmak bana göre değildir*” görüşünü benimsedikleri; %69,8’inin ise bu görüşü benimsemedikleri diğer bir ifadeyle “*işinde en iyisi olmak için çok çalışmaya*” meyilli oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bu sorunun cevaplarına ilişkin dağılım bir önceki sorunun cevaplarına ilişkin dağılım ile örtüşmektedir. Yani katılımcıların çoğunluğu hem “*bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlendikleri*” hem de “*işinde en iyisi olmak için çok çalışmaya*” meyilli oldukları anlaşılmaktadır.

“İşimde En İyisi Olacağım Diye Çok Çalışmak Bana Göre Değildir” maddesine ilişkin cevaplar açısından da katılımcıların başarı motivasyonlarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

8. “Bir İş Yaparken Çok Daha İyisini Yapacağım Diye Aşırı Çaba Göstermek İstemem” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Önceki iki soruda yer aldığı gibi “*bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlenmek*”, “*işinde en iyisi olmayı arzulamak*” ve “*bir iş yaparken çok daha iyisini yapmaya çabalamak*” birbirinden küçük nüanslarla ayrılan duygulardır. Tabloya dikkat edildiğinde katılımcıların yine %10,1’inin; “*bir iş yaparken çok daha iyisini yapmaya çaba göstermekten*” kaçındıkları görülmektedir. Buna karşılık %76,1’inin ise “*bir iş yaparken çok daha iyisini yapmaya çaba gösterme*” eğiliminde oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bu sorunun cevaplarına ilişkin dağılım önceki iki sorunun cevaplarına ilişkin dağılım ile örtüşmektedir. Yani katılımcıların çoğunluğu hem “*bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlenmekte oldukları*” hem “*işinde en iyisi olmak için çok çalışmayı arzu ettikleri*” hem de “*bir iş yaparken çok daha iyisini yapmaya çabaladıkları*” anlaşılmaktadır.

“Bir İş Yaparken Çok Daha İyisini Yapacağım Diye Aşırı Çaba Göstermek İstemem” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların başarı motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

9. “İnsanların Bir Araya Geldiği Organizasyonlara Katılmaktan Çok Keyif Alırım” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodaki verilere göre katılımcıların %60,9’unun; “*insanların bir araya geldiği organizasyonlara katılmaktan*” çok keyif almaktadırlar. Buna karşılık %4,8’inin ise “*insanların bir araya geldiği organizasyonlara*

katılmaktan” hoşlanmadıkları görülmektedir. İnsanın bedensel, zihinsel, duygusal, davranışsal özelliklerinin oluşumu ve gelişimi; biyolojik, psikolojik ve sosyal eksiklerini tamamlayıp yaşam boyu her aşamada ‘normal’ insan olabilmesi, annesinin vücudundan sonra toplumsal yapıda da gelişimini sürdürmesiyle mümkün olmaktadır Sosyal yapıda ve bu yapıda egemen olan ilişkiler ağı içerisinde gerçekleşecek gelişimini henüz tamamlamamış birey hem birey ve hem de toplum açısından son derece önemli psikolojik ve sosyal sorunlara yol açar. Bu sebeple her birey sosyal ortamda bulunur, sosyal ilişkiler ağında yerini alır ve sosyalleşme sürecine dâhil olur (Vatandaş, 2020:815).

Bu anlamda katılımcıların büyük kısmının belli bir toplumun ve kültürün mensubu haline gelmeyi ve gerçekten sosyal ve kültürel bir varlık olmayı öğrenerek gereklerini büyük oranda yerine getirme eğiliminde oldukları söylenebilir. Yani katılımcıların %60,9’unun gerek toplumun norm ve değerlerini içselleştirerek, gerekse toplumsal rollerini ve bu rollerin gereğini yerine getirmeyi öğrenerek toplumun ‘normal’ bir üyesi olmaya eğilimli oldukları anlaşılmaktadır.

“İnsanların Bir Araya Geldiği Organizasyonlara Katılmaktan Çok Keyif Alırım” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların bağlanma motivasyonlarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

10. “Boş Zamanlarımı Ailem veya Arkadaşlarımla Beraber Geçirmeyi Severim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodaki verilere göre katılımcıların %67,5’i; “*boş zamanlarını aileleri veya arkadaşlarıyla beraber geçirmeyi*” tercih etmektedirler. Buna karşılık %7,3’ünün ise “*boş zamanlarını aileleri veya arkadaşlarıyla beraber geçirmeyi*” tercih etmedikleri görülmektedir.

Sosyalleşme sürecinin başarılı işleminde etkili rol oynayan sosyal kurumların başında aile gelmektedir. Birey günlük hayatında aile bireyleri ile yoğun bir etkileşim içerisinde. Bu iletişimin bir sonucu olarak bireyin kalıp yargıları, ileride yetiştireceği çocuklarını da şekillendirecektir. Bu doğrultuda aile bireyleriyle verimli etkinliklerde yer almaları hem kendileri hem de aile bireyleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda katılımcıların büyük kısmının “boş zamanlarını aileleri veya arkadaşlarıyla beraber geçirmeyi” tercih etmeleri sosyal ve kültürel bir varlık olma eğiliminde oldukları söylenebilir.

“Boş Zamanlarımı Ailem veya Arkadaşlarımla Beraber Geçirmeyi Severim” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların bağlanma motivasyonlarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

11. “Sevdiğim Bir Arkadaşımın Bozulan İlişkimi Çözemezsem, Üzülürüm” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodaki verilere göre katılımcıların %80,2’sinin; “*sevdiği arkadaşlarıyla bozulan ilişkisini*” hemen düzeltmeyi tercih ettikleri anlaşılmaktadır. %3,6’sının ise “*sevdiği arkadaşlarıyla ilişkilerini*” çok da önemsemedikleri görülmektedir. İnsanın, sosyal bir varlık olması münasebetiyle sosyal etkileşim, yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Yaşamını ilişkiler ağı içinde sürdüren insanın uyumunda ve mutlu olmasında sağlıklı sosyal etkileşimin büyük payı vardır. Tablodaki dağılıma bu açıdan bakıldığında katılımcıların çok önemli bir kısmının (%80,2) hayatını ilişkiler ağı içinde sürdürme eğiliminde oldukları söylenebilir. Dolayısıyla katılımcıların %80,2’sinin uyumlu ve mutlu bireyler olduğu düşünülebilir.

“Sevdiğim Bir Arkadaşımın Bozulan İlişkimi Çözemezsem, Üzülürüm” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların bağlanma motivasyonlarının çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

12. “İnsanları Dertli Görürsem, Onlarla İlgilenirim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodaki verilere göre katılımcıların %82,7’si; “*insanların dertlerini paylaşma*” eğilimindedirler. Buna karşılık ancak %2,3 gibi çok küçük bir grubun “*insanların dertlerini paylaşmayı*” çok da önemsemedikleri görülmektedir. Yani katılımcıların çok önemli bir kısmı “el sever/özgeci (alturist)” iken çok küçük bir grubun “ben sever (egoizm)” olduğu söylenebilir. İnsanın ontolojik varlığının, ben sever (egoizm) ya da el sever mi (alturizm) olduğu ve insanın bu niteliklerinin kalıtımın doğrudan ürünü mü yoksa çevresel etmenlerin ürünü mü olduğuna ilişkin görüşler, yaklaşım alanları, ilk çağlardan bu yana felsefenin, 19. yüzyıl sonrası ise psikolojinin, sosyal psikolojinin, dahası ve siyaset ekonomi bilimcilerinin araştırma ve inceleme konusunu oluşturmuştur. Thomas Hobbes insanın doğasında var olan niteliğin kalıtsal olarak bencil ve çıkarıcı olduğunu ileri sürerken özgeci (elsever) davranışa ilişkin araştırmalar, önemli sayıda, insanların “kendiliklerinden” başkalarına yardım etme ya da ödül beklentisi olmadan birine yardım etme koşulları üzerinde yoğunlaşmıştır (Topses, 2012:61).

İnsan ben severliği (bencilliği) ve elseverliği (özgeciliği) kavramlarını sosyal-psikolojik düzlem boyutunda ele alan araştırmacılar, kültürün sosyal-psikolojik süreçler üzerindeki etkisini; bireyci ve toplulukçu kültür çerçevesinde inceleme konusu yapmışlardır. Örneğin bireyci kültürlerde, bireyler iç gruplarından duygusal olarak kopukturlar; ayrışık ve özerk olma niteliği başat bir istek olarak öne çıkar. Kişisel amaçlar, grup amaçlarından önde gelir. İnsan ilişkileriyle ilgili davranışlar, yarar-zarar analizi boyutunda incelenir. Ben ve bencillik (egoizm) ve davranışları daha baskın olarak yaşanır. Toplulukçu kültürlerde ise, kişinin benliğinin tanımlaması iç grup kavramıyla yapılır. Grup amaçları öndedir. Kişinin davranışları iç grubun istekleri ve normları doğrultusunda belirlenir. İç grup homojendir, çatışma istenmez. İtaate dayalı toplumsallaşma söz konusudur. Sosyal destek ve karşılıklı ilişkililik, dolayısıyla içgruba özgü el severlik (alturist) davranışı baskındır (Topses, 2012:61). “İnsanları Dertli Görürsem, Onlarla İlgilenirim” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların bağlanma motivasyonlarının çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

13. “İnsanların Zor Günlerinde Onların Yanında Olmayı Önemserim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodaki verilere göre katılımcıların %81,3’ü; “*insanların zor günlerinde onların yanında olmayı önemseme*” eğilimindedirler. Buna karşılık ancak %2 gibi çok küçük bir grubun “*insanların zor günlerinde onların yanında olmayı*” çok da önemsemedikleri görülmektedir. Bir önceki soruda olduğu gibi bu sorudaki veriler de katılımcıların çok önemli bir kısmının “el sever/özgeci (alturist)” olduğuna; çok küçük bir grubun ise “ben sever (egoizm)” olduğuna işaret etmektedir.

Diğer bir ifadeyle katılımcıların önemli bir kısmının en basit anlatımı ile gerçekleştirecekleri yardımsever hareketten, özellikle ödül ve kişisel çıkar beklemedikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu gruptaki katılımcıların büyük ölçüde prososyal ya da yardımsever düşüncede oldukları söylenebilir.

“İnsanların Zor Günlerinde Onların Yanında Olmayı Önemserim” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların bağlanma motivasyonlarının çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

14. “İnsanların Zor Günlerinde Ne Yapar Eder Onların Yanında Olurum” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: “*insanların zor günlerinde ne yapıp-edip yanında olmak*” onların “*dertlerini paylaşmaktan*” biraz daha farklı bir kavramdır. Çünkü “*dertleri paylaşmak*” düşünsel ve zihinsel bir aktivitedir. Oysa “*insanların zor günlerinde*

ne yapıp-edip yanında olmak” daha eylemseldir. Tablodaki verilere göre katılımcıların %75,6’sı; *“insanların zor günlerinde ne yapıp-edip yanında olmak”* eğilimindedirler. Buna karşılık ancak %2,8’i gibi çok küçük bir grubun *“insanların zor günlerinde ne yapıp-edip yanında olmayı”* çok da önemsemedikleri görülmektedir.

“İnsanların Zor Günlerinde Ne Yapar Eder Onların Yanında Olurum” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların bağlanma motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

15. “Düşünmemi Derinleştiren Ortamları Çok Severim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Düşünme, sorgulayıcılık, yaratıcılık kazanma ve düşünceden düşünmeye geçiş sağlama yetisidir. Düşünmenin iki türü vardır. Birincisi, gündelik, pratik düşünme; diğeri bilimsel, refleksif düşünmedir. Gündelik düşünme, sade anlamıyla; karşılaştırmalar yapma, ayırma, birleştirme, bağlantıları ve birimleri kavrama yetisi ya da zihinde bir şey kurmak, tasarlamak, muhakeme emek, düşünme yetisine sahip olmayı, ifade eder. Bilimsel, refleksif düşünme ise bir konu üzerinde sistematik şekilde düşünerek zihinden geçirme etkinliğidir (Aycan ve Aycan, 2017:121).

Tablodaki verilere göre katılımcıların %79,2’si; *“düşünmemi derinleştiren ortamlarda bulunma”* eğilimindedirler. Buna karşılık ancak %5,1’i ise *“düşünmemi derinleştiren ortamlarda bulunmama”* eğilimindedirler. Bu dağılıma göre katılımcıların büyük kısmının *“sorgulayıcılığı, yaratıcılık kazanmayı ve düşünceden düşünmeye geçiş sağlama yetisine sahip olmayı”* önemsedikleri söylenebilir.

“Düşünmemi Derinleştiren Ortamları Çok Severim” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların düşünme motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

16. “İlk Defa Duyduğum Farklı Bir Bakış Açısının Tüm Detaylarını Anlamak İçin Kafa Yorum” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Farklı bakış açısını önemsemek bireylerin *“orijinal fikirlerle ilgili olarak hayal gücünün kullanımını”* geliştirmektedir. Dolayısıyla farklı bakış açısının tüm detaylarını anlamak için kafa yoran bireylerin *“problemlerin çözümüne uygun ve alışılmıştın dışında (efsanevi) çözümler üretmeye”* (Goller, 2017:2) eğilimli oldukları söylenebilir. Bu açıdan tablodaki veriler değerlendirildiğinde katılımcıların %69,3’ünün; *“ilk defa duyduğu farklı bakış açısının tüm detaylarını anlamak için kafa yorma”* eğiliminde oldukları söylenebilir. Buna karşılık ancak %3,5’inin ise *“ilk defa duyduğu farklı bakış açılarına kapalı oldukları”* düşünülebilir.

“İlk Defa Duyduğum Farklı Bir Bakış Açısının Tüm Detaylarını Anlamak İçin Kafa Yorarım” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların düşünme motivasyonlarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

17. “Çok Farklı Sonuçların Olduğu Sorunlar İlgimi Çeker” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Günümüzde insanları değerli kılan çoğu değişik, ilginç ve özgün yönleridir. Bu anlamda, özellikle iş hayatında fark edilmek isteniyorsa başkalarından farklı olmaya daha çok çaba gösterilmesi gerekir. Hemen herkesin bildiklerini bilen, çok yaygın olan kişilik özelliklerini sergileyen, herkes gibi düşünen ve davranan bireyler çok fazla bir katma değer yaratamamaktadırlar. Bu nedenle; insanların kendilerini farklılaştıracak, değişik bilgi, beceri ve tutum geliştirmelerine fırsat sağlayacak yeni deneyimlere istekli ve hazır olmaları gerekir.

Bu yönden tablodaki verilere dikkat edildiğinde katılımcıların %70,3’ünün; “*çok farklı sonuçların olduğu sorunlarla ilgilenme*” eğiliminde oldukları görülmektedir. Buna karşılık katılımcıların %6,8’inin ise “*çok farklı sonuçların olduğu sorunlarla ilgilenme*” eğiliminde olmadıkları anlaşılmaktadır.

“Çok Farklı Sonuçların Olduğu Sorunlar İlgimi Çeker” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların düşünme motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

18. “Yoğun Bir Şekilde Sürekli Düşünmek Benim İçin Başlı Başına Zevkli Bir İştir” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: “*Yoğun bir şekilde sürekli düşünmek*”, 15 maddede yer alan; “*düşünmeyi derinleştiren ortamlarda bulunmak*” ile ilişkili olsa da aralarında küçük bir fark bulunmaktadır. “*Yoğun bir şekilde sürekli düşünmek*” daha çok “*yalnızlıkta*” gerçekleşen bir odaklanmayı ifade etmektedir. Hatta psikolojik olarak bireyin “*olumsuz düşüncelere yoğunlaşma zamanı*” oluşturmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Nitekim bireyin yalnız başına bu zaman diliminde gerekirse dilediği kadar bağırması, söylenmesi, endişelenmesi, üzülmesi ve bütün olumsuz duyguları istediğini derinlikte yaşaması sonucunda “*olumsuz duygu yoğunluğu sona erebilecek; zihni ve bedeni çözümler ve farklı bakış açıları için daha iyi çalışır duruma*” gelebilecektir.

Bu anlamda tablodaki verilere dikkat edildiğinde katılımcıların ancak %48’inin; “*yoğun bir şekilde sürekli düşünme*” eğiliminde oldukları görülmektedir. Buna karşılık katılımcıların %18,2’sinin ise “*yoğun bir şekilde sürekli düşünme*” eğiliminde olmadıkları anlaşılmaktadır.

“Yoğun Bir Şekilde Sürekli Düşünmek Benim İçin Başlı Başına Zevkli Bir İştir” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların düşünme motivasyonlarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

19. “Yeni Öğrenme Anlarının Sunduğu Zevk Hiçbir Şeyde Yoktur Diye Düşünüyorum” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Öğrenme insanlığın var olduğu ilk andan beri en büyük amacıdır. Kimileri için çok arzu edilmese de öğrenmek, yaşamın her evresinde kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu açıdan tablodaki dağılım incelendiğinde katılımcıların %72’sinin “*yeni şeyler öğrenmeden zevk aldıkları*” anlaşılmaktadır. Buna karşılık katılımcıların çok küçük bir oranının (%3,3) “*yeni şeyler öğrenmeden zevk almadıkları*” görülmektedir.

“Yeni Öğrenme Anlarının Sunduğu Zevk Hiçbir Şeyde Yoktur Diye Düşünüyorum” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların düşünme motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

20. “Her Zaman Yeni Şeyler Öğrenmenin Yolunu Ararım” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: “*Her zaman yeni şeyler öğrenmenin yolunu aramak*” “*yeni şeyler öğrenmeden zevk almanın*” bir adım daha ileri boyutudur. “*Yeni şeyler öğrenmenin yolunu aramak*” artık düşünce evresinden aksiyon evresine geçişi ifade etmektedir. Bu anlamda tablodaki dağılım incelendiğinde katılımcıların %78,9’unun “*her zaman yeni şeyler öğrenmenin gayretinde oldukları*” anlaşılmaktadır. Buna karşılık katılımcıların çok küçük bir oranının (%2,3) “*çok da yeni şeyler öğrenmenin gayretinde olmadıkları*” görülmektedir.

“Her Zaman Yeni Şeyler Öğrenmenin Yolunu Ararım” maddesine ilişkin cevaplar açısından katılımcıların düşünme motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

4.2.4. Kültür Boyutlarına İlişkin Verilerin Frekans Analizleri

Hofstede çalışmasında, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk ve erillik-dişilik boyutlarını kullanmaktadır. Hofstede’in ortaya koyduğu kültürel boyutlar toplumların belirli ortak problemlerinden yola çıkılarak geliştirildiğinden, kültürel problemler toplumdaki kültürel farklılıklara göre şekillenebilmektedir (Gür, 2017:64).

İnsanların belirsizlik içeren ortamlara uyum sağlamada önemli sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Böylesine belirsiz ortamlarda insanlar karmaşık, eksik, düzensiz ve dinamik durumlarla baş edememe ihtimaliyle karşılaşmaktadırlar. Belirsizlikle baş edememe sonuçta belirsizlikten kaçmayı gündeme getirecektir (Sıgır ve Tıgılı, 2006:331). Geleceğin belirsiz oluşu herkes için söz konusudur ancak bu belirsizlikle nasıl yüzleşildiği ve baş edildiği, kültürleri birbirinden ayıran unsurlardan biridir (Gür, 2017:123).

Bazı kültürlerde gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Geniş güç mesafesine sahip kültürlerde, örgüt içerisinde gücün dağılımı dengesizlikler, eşitsizlikler oluşturabilmektedir. Bu tür kültürlerde, statü, pozisyon, unvan gibi unsurlara önem verilir ve saygı duyulur. Dar güç mesafesine sahip olan kültürlerde ise, tersine örgütlerde önemli kararlar verileceği sırada çalışanların katılımı beklenir, fikirleri alınır, gücün dağılımında eşitsizlikler daha az görülmektedir (Dursun, 2013:51).

Bireycilik ve toplumculuk, bir ülkede yaşayan insanların bireysel olarak mı yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranmak istediklerini belirtmektedir. Bu kültürel farklılığın, işgörenlerin algılarında, tutum ve davranışlarında da farklılıklara neden olabileceği değerlendirilmektedir (Yüksel ve Bolat, 2016:180).

Erillik-dişilik boyutu ise, toplum içerisinde baskın olan değerlerin ne kadar erkeksi veya dişil rollerle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Eril kültürlerde; girişimcilik, atılganlık, rekabet, diğerlerini önemsememe ve çok para kazanma gibi eğilimler ağır basmaktadır. Dişi kültürlerde ise; kişiler arasındaki sıcak ilişkiler, hizmet etme, zayıf bireylere karşı ilgi gösterilmesi ve dayanışma eğilimleri ön plana çıkmaktadır (Şekerli ve Gerede, 2011:21). Kültür boyutlarının belirgin özellikleri tablo 4.4'de özet bir şekilde sunulmuştur (Saylık, 2017:97).

Tablo 4.4: Kültür Boyutlarının Belirgin Özellikleri

Kültür Boyutları	Ölçek Boyutları	
Güç Mesafesi: Gücün toplum içinde dağılımının uygunluğuna yönelik inanç	Düşük Güç Mesafesi: Etkin liderlerin astlarına göre büyük oranda güce sahip olmasının gerekmediğine yönelik inanç	Yüksek Güç Mesafesi: Otorite pozisyonunda olan kişilerin astlarıyla karşılaştırıldığında önemli oranda güce sahip olması gerektiğine yönelik inanç
Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlik seviyesinin hoş görülebilirliği ve bu seviyenin normlar oluşturmaya etkisi	Düşük Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlik için hoşgörü; Belirsizliği sınırlamak için kurallara az ihtiyaç duyulmaktadır.	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizliğe karşı hoşgörüsüzlük; Belirsizliği sınırlamak için birçok kurala ihtiyaç duyulmakta
Bireycilik-Toplumculuk: Bireysel ve grup çıkarlarının görece önemi.	Toplumculuk: Grup çıkarları genellikle bireysel menfaatlere göre önceliklidir.	Bireycilik: Bireysel menfaatler genellikle grup menfaatlerine göre önceliklidir
Erillik-Dişilik: Mal varlığı, yaşam kalitesi gibi konularda atılganlık ve edilginliğin karşı karşıya gelmesi.	Dişilik: güçlü sosyal bağların, yaşam kalitesinin ve diğerlerinin zenginliğinin	Erillik: Mal varlığı, para ve kişisel amaçların değer görmesi

Kültür ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin verilerin frekans analizleri tablo 4.5’de sunulduğu şekildedir.

Tablo 4.5: Kültür Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Verilerin Frekans Analizleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Hiç Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
			Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)
“Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir “	4,43	0,75	4	1,0	6	1,5	20	5,1	151	38,3	213	54,1
“Bilişime dayalı veriler işletmeye önemli katkı sağlar”	4,46	0,70	3	0,8	5	1,3	14	3,6	158	40,1	214	54,3
“İşletme içi haberleşme şekli kesin yazılı kurallara bağlı olmalıdır”	3,96	0,92	7	1,8	10	2,5	103	26,1	147	37,3	127	32,2
“Kesin doğruları aramak işletmenin sağlığı için gereklidir”	4,18	0,80	2	0,5	11	2,8	50	12,7	182	46,2	149	37,8
“İşle ilgili konularda alışılmışın dışına çıkmak beraberinde tehlikeler getirebilir”	3,42	0,97	10	2,5	56	14,2	137	34,8	142	36,0	49	12,4

Tablo 4.5: (devam) Kültür Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Verilerin Frekans Analizleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
			Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)
Etkinlik için sağduyuya kulak vermek önemlidir	3,96	0,79	5	1,3	12	3,0	65	16,5	223	56,6	89	22,6
İşletme içi çatışmalar mutlaka engellenmelidir	3,99	0,96	8	2,0	21	5,3	70	17,8	162	41,1	133	33,8
İyi bir girişimci hem otoriter hem de babacan olmalıdır	4,09	0,91	9	2,3	9	2,3	66	16,8	162	41,1	148	37,6
Güçlü insanların desteğini almak başarı için gereklidir	3,93	0,94	7	1,8	22	5,6	82	20,8	165	41,9	118	29,9
İnsani ilişkilerde becerikli olmak, güç elde etmede uzmanlık ve mevkiden önemlidir	3,93	0,87	3	0,8	19	4,8	88	22,3	178	45,2	106	26,9
Üst düzeydeki insanların haklı kabul edilme ihtimalleri alt düzeydekilerden fazladır	4,06	0,85	4	1,0	15	3,8	61	15,5	187	47,5	127	32,2
“Sosyal donatılar çalışanların statülerine göre (yönetici ve çalışan) düzenlenmelidir”	3,07	1,10	36	9,1	72	18,3	158	40,1	83	21,1	45	11,4
En iyi savunma saldırmadır	2,62	1,00	41	10,4	157	39,8	127	32,2	48	12,2	21	5,3
İnsanlara her zaman ikinci bir şans verilmelidir.	3,83	0,89	9	2,3	17	4,3	91	23,1	192	48,7	85	21,6
Her zaman son sözü ben söylerim	2,5	0,96	65	16,5	128	32,5	146	37,1	49	12,4	6	1,5
Hayattaki en önemli duygulardan biri de vefadır	4,25	0,82	4	1,0	12	3,0	35	8,9	172	43,7	171	43,4
Başkalarını kontrol etmek benim için önemlidir	3,07	0,94	23	5,8	76	19,3	165	41,9	112	28,4	18	4,6
İnsanlara her zaman sevgi ile yaklaşılmalıdır	4,1	0,85	7	1,8	7	1,8	63	16,0	181	45,9	136	34,5
Eleman seçiminde hemşerilik belirleyici bir kriter olmalıdır	1,6	0,80	219	55,6	126	32,0	37	9,4	10	2,5	2	0,5
İnsan, gerekirse toplum için bazı hallerinden fedakârlık edebilmelidir.	3,46	1,01	18	4,6	45	11,4	122	31,0	156	39,6	53	13,5
Grupla beraber hareket etmek akılcıdır	3,59	1,00	12	3,0	36	9,1	130	33,0	139	35,3	77	19,5
İşletmenin başarısını kişilerin davranışları belirler	3,93	0,86	5	1,3	16	4,1	83	21,1	188	47,7	102	25,9
İnsan sosyal davranışlarını kişisel ihtiyaçlarına göre belirlemelidir	3,23	0,96	18	4,6	62	15,7	156	39,6	128	32,5	30	7,6
Başarı, maliyet ve fayda faktörlerini önde tutan hesaplamalara bağlıdır	3,45	0,98	21	5,3	39	9,9	117	29,7	177	44,9	40	10,2

Kültür boyutlarının hesaplanan değerlerine dikkat edildiğinde belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin değerin 4,067 olduğu görülmektedir. Bu değere göre katılımcıların katı inanç ve davranış kurallarını sürdürme ve farklı bireylere ve fikirlere hoşgörü göstermeme eğiliminde oldukları düşünülebilir. Aynı zamanda katılımcılarda “*farklı olanın tehlikeli olduğu hissini hâkim olduğu da*” söylenebilir. Ya da katılımcıların içinde yer aldıkları kültürel çevrede “*katı inanç ve davranış kurallarını sürdürme ve farklı bireylere ve fikirlere hoşgörü göstermeme*” eğiliminin baskın olduğu düşünülebilir. Ayrıca katılımcıların yine kendilerini kuşatan kültürel çevrenin etkisinde kalarak belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmiş duygusuna kapılma ihtimali de söz konusu olabilir. Bu duyguya kapılmamak için biçimsel kurallar çerçevesinde hareket etmeyi isteyebilirler, otorite ve hiyerarşiye bağlı kalmayı arzu edebilirler, çalışma koşullarının sürekli olmasını isteyerek yüksek düzeyde stres yaşayabilirler

Kültür boyutlarının hesaplanan değerleri açısından ikinci sırada güç mesafesi boyutu yer almaktadır (3,846) Yüksek sayılabilecek bu değere göre katılımcıların başka hiçbir gerekçeye ihtiyaç duyulmayan bir pozisyonun olduğu “hiyerarşik bir düzeni” kabul edebilecekleri, güç eşitliği için çaba harcayabilecekleri düşünülebilir. Ya da katılımcıların içinde buldukları kültürel çevrede başka hiçbir gerekçeye ihtiyaç duyulmayan bir pozisyonun olduğu “hiyerarşik bir düzenin” kabul edilebileceği söylenebilir.

Kültür boyutlarının hesaplanan değerleri açısından üçüncü sırada erillik-dişilik boyutu yer almaktadır. Hesaplanan dişilik değeri ortalaması 3,846’dır. Yüksek sayılabilecek bu dişilik değerine göre geleneksel eril sosyal değerlerin, kadınların düşünce biçimleri dahil katılımcılara çok da nüfuz etmediği görülmektedir. Dişiliğe özgü değerlerin hâkim olduğu katılımcılar arasında, toplum içerisinde kendini hissettiren, koruyucu olma, başarıma ve para kazanma hırsıyla dolu, maddi başarılarla odaklanan, mücadeleci ve rekabetçi bir role uygun davranışları beklenmeyebilir. Bu gibi katılımcı grubunda ne kadının ne de erkeğin, başarıma hırsına ve rekabete gereksinim duymayacağı ve maddi ödüllere dayalı başarıların büyük bir değer taşımayacağı söylenebilir.

Kültür boyutlarının hesaplanan değerleri açısından son sırada bireycilik-toplumculuk boyutu yer almaktadır. Hesaplanan bireycilik-toplumculuk değeri ortalaması 3,209’dur. Yüksek sayılabilecek bu bireycilik değerine göre katılımcılar açısından bireyler arası ilişkiler zayıftır. Her katılımcının kendi ilgi alanı ve çıkarları doğrultusunda davranışları beklenebilir. Çünkü birey gruptan önce gelmektedir.

Bireysel çıkarlar grup çıkarlarından üstündür. Dolayısıyla katılımcıların kendini özgür bir biçimde ifade edebilmektedir.

Tablo 4.5 boyutlar ve maddeler açısından incelendiğinde dağılıma ilişkin olarak aşağıdaki bulgular dikkat çekmektedir:

1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna İlişkin Maddeler Açısından Dağılım:

Tabloya dikkat edildiğinde “*belirsizliğin tehlikeli olduğu ve azaltılması gerektiği*” görüşünü benimseyen katılımcı oranının %92,4 olduğu; bu görüşü benimsemeyen katılımcı oranının ise %2,5 olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılıma göre katılımcıların çok önemli bir kısmınca belirsizlik bir risk olarak algılanmaktadır.

Yine ankete cevap verenlerin %94,4’ünün “*bilişime dayalı verilerin işletmeye önemli katkı sağlayacağına*” inandıkları; %2,1’inin ise “*bilişime dayalı verilerin işletmeye önemli katkı sağlayacağını*” düşünmedikleri görülmektedir. Bu dağılım da yine katılımcıların çok önemli bir kısmının kesin ve garantili olan seçeneğe güvendiklerini göstermektedir.

Tablodaki verilere göre katılımcıların %69,5’i “*işletme içi haberleşme şeklinin kesin yazılı kurallara bağlı olması gerektiğini*” düşünmektedirler. Buna karşılık katılımcıların %4,3’ü ise “*işletme içi haberleşme şeklinin kesin yazılı kurallara bağlı olması gerektiğini*” düşünmektedirler. Bu dağılıma göre katılımcıların çoğunluğunun kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, bireylerin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türünü tercih ettikleri söylenebilir. Bu grubun aynı zamanda diğer insanlar üzerinde kontrol sağlamayı amaçladıkları, daha durağan ve tahmin edilebilir bir yapıda oldukları düşünülebilir. Katılımcıların %4,3’ünün ise daha az yapısal olan ve anlık gelişen iletişim türünü tercih ettikleri düşünülebilir.

Katılımcıların %84’ü “*kesin doğruları aramanın işletmenin sağlığı için gerekli olduğuna*” inanmaktadırlar. Bu alt faktör açısından katılımcıların büyük çoğunluğunun belirsizliğe karşı esnek olmadıkları ve belirsizliği azaltmak için kesinliği tartışmasız olan doğrulara ihtiyaç duydukları söylenebilir. Buna karşılık katılımcıların %48,4’ünün “*işle ilgili konularda alışılmışın dışına çıkmanın beraberinde tehlikeler getireceğini*” düşündükleri görülmektedir. Ancak “*alışılmışın dışına çıkmanın beraberinde tehlikeler getireceğini*” ifade edenlerin yani bu alt faktör açısından belirsizliği bir risk olarak görenlerin oranının düşük düzeyde olması daha önceki maddelerle çelişki oluşturmaktadır. Diğer yandan “*etkinlik için sağduyuya kulak vermeyi önemseyenlerin*”

oranının da yüksek (%79,2) olduğu görülmektedir. Yani katılımcıların çoğunluğu bu alt faktör açısından da belirsizliği bir risk olarak görmektedirler.

2. Güç Mesafesi Boyutuna İlişkin Maddeler Açısından Dağılım: Tablo 4.5 incelendiğinde; *“işletme içi çatışmalar mutlaka engellenmelidir”* görüşünü benimseyen katılımcı oranının %74,9 olduğu; bu görüşü benimsemeyen katılımcı oranının ise %7,3 olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılıma göre katılımcıların önemli bir kısmı *“örgüt içerisindeki gücün personel arasında eşit olmayan bir şekilde dağıldığını ve işletme içi çatışmalardan güçsüz olanların zarar görebileceklerini; dolayısıyla böyle bir riske girilmemesi gerektiğini”* düşünmektedirler. %7,3'lük grupta yer alan katılımcıların ise *“işletme içi çatışmaların iyi yönetilmesi halinde sorunların tartışılmasını sağlayacağını, soruna ilgiyi arttıracığını, sorun çözme yeteneğini geliştireceğini, örgütte rekabetçi bir ortamın oluşmasına neden olacağını ve örgütte yaratıcılığı arttıracığını”* düşündükleri söylenebilir.

Katılımcıların %78,7'si gibi çoğunluğu *“iyi bir girişimcinin hem otoriter hem de babacan olması”* gerektiğine inanmaktadır. Yani katılımcıların çoğunluğu *“güç mesafesi”* ile ilgili bu alt faktör açısından *“otorite pozisyonunda olan kişilerin astlarıyla karşılaştırıldığında önemli oranda güce sahip olması gerektiğini”* düşünmektedir. Benzer şekilde katılımcıların çoğunluğu (%70,8) *“güçlü insanların desteğini almanın başarı için gerekli olduğunu”* düşünmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çoğunluğu *“güç mesafesi”* ile ilgili bu alt faktör açısından da *“otorite pozisyonunda olan kişilerin astlarıyla karşılaştırıldığında önemli oranda güce sahip olması gerektiğine”* inanmaktadır.

Tablo 4.5 incelendiğinde; *“insani ilişkilerde becerikli olmak, güç elde etmede uzmanlık ve mevkiden önemlidir”* görüşünü benimseyen katılımcı oranının %72,1 olduğu görülmektedir. Bu alt faktör açısından da katılımcıların için güç mesafesinin yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğuna (%80,4) göre *“üst düzeydeki insanların haklı kabul edilme ihtimallerinin alt düzeydekilerden fazladır”* Dolayısıyla katılımcılar açısından buldukları kültürde güç mesafesi bu faktör açısından bir hayli yüksektir. Diğer yandan katılımcıların küçük bir kısmı (%32,5) *“sosyal donatılar çalışanların statülerine göre düzenlenmelidir”* şeklinde düşünmek suretiyle aslında düşük güç mesafesini tercih ettiklerini söylemektedirler.

3. Erillik-Dişilik Boyutuna İlişkin Maddeler Açısından Dağılım: Tablo 4.5 incelendiğinde; *“en iyi savunmanın saldırı olduğunu”* beyan eden katılımcı oranının %17,5 gibi çok düşük bir oranda olduğu görülmektedir. *“Erillik- dişilik”* boyutunun bu alt faktörü açısından katılımcıların *“dişilik”* tutumunu benimsedikleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu alt faktör açısından katılımcıların *“güçlü sosyal bağları”* önemsedikleri düşünülebilir. Katılımcıların %70,3^ünün *“insanlara her zaman ikinci bir şans verilmesi gerektiğini”* ifade etmeleri bu alt faktör açısından da *“dişilik”* tutumunu benimsediklerini göstermektedir. Benzer şekilde *“her zaman son sözü ben söylerim”* görüşünü benimseyenlerin oranının %13,9 seviyesinde çıkmış olması katılımcıların bu alt faktör açısından da *“dişilik”* tutumunu benimsediklerini göstermektedir.

Katılımcıların %77,1’inin *“hayattaki en önemli duygulardan birinin de vefa”* olduğunu düşündükleri görülmektedir. Dolayısıyla *“erillik- dişilik”* boyutunun bu alt faktörü açısından da katılımcıların *“dişilik”* tutumunu benimsedikleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu alt faktör açısından da katılımcıların *“güçlü sosyal bağları”* önemsedikleri düşünülebilir. Katılımcıların %33^ünün; *“başkalarını kontrol etmenin kendileri için önemli”* olduğunu düşündükleri görülmektedir. *“Erillik- dişilik”* boyutunun bu alt faktörü açısından da yine katılımcıların *“dişilik”* tutumunu benimsedikleri anlaşılmaktadır. Yani katılımcıların bu alt faktör açısından da cinsiyetle ilgili rollerde esneklik, cinsler arasında eşitlik, düzenlilik, yaşamak için çalışmak, bağımlılık, insan ve çevrenin önemli olması, tevazu, zayıf olana ihtimam gösterme, yaşam kalitesi, duygusallık ve yardımseverlikle özdeşleştikleri söylenebilir. Benzer şekilde katılımcılar arasında; *“insanlara her zaman sevgi ile yaklaşılmalıdır”* görüşünü benimseyenlerin oranının bir hayli yüksek olması (%80,4) *“erillik- dişilik”* boyutunun bu alt faktörü açısından da yine katılımcıların *“dişilik”* tutumunu benimsedikleri anlamına gelmektedir.

4. Bireycilik- Toplumculuk Boyutuna İlişkin Maddeler Açısından Dağılım: Tablo 4.5 incelendiğinde; *“eleman seçiminde hemşeriliğin belirleyici bir kriter olması gerektiğini”* beyan eden katılımcı oranının %3 gibi çok düşük bir oranda olduğu görülmektedir. *“Bireycilik- toplumculuk”* boyutunun bu alt faktörü açısından katılımcıların *“toplumculuk”* tutumunu benimsedikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların %53,1’inin *“insanın, gerekirse toplum için bazı hallerinden fedakârlık edebilmesi gerektiğini”* ifade etmeleri bu alt faktör açısından da küçük bir farkla da olsa *“toplumculuk”* tutumunu benimsediklerini göstermektedir. Ancak bu oran *“toplumculuk”*

açısından çok da memnun edici bir seviye sayılamaz. Benzer şekilde katılımcıların %54,8'inin "*grupla beraber hareket etmemenin akılcı olduğunu*" ifade etmeleri bu alt faktör açısından da küçük bir farkla da olsa "*toplumculuk*" tutumunu benimsediklerini göstermektedir. Ancak bu oran da "*toplumculuk*" açısından çok da memnun edici bir seviye sayılamaz.

Tablo 4.5 incelendiğinde; "*işletmenin başarısını kişilerin davranışlarının belirlediğini*" beyan eden katılımcı oranının %73,6 gibi yüksek bir oranda olduğu görülmektedir. "*Bireycilik- toplumculuk*" boyutunun bu alt faktörü açısından katılımcıların "*bireyci*" tutumunu benimsedikleri anlaşılmaktadır. Buna karşılık katılımcıların %40,1'inin "*insanın sosyal davranışlarının kişisel ihtiyaçlarına göre belirlenmesi gerektiğini*" ifade etmeleri bu alt faktör açısından "*toplumculuk*" tutumunu benimsediklerini göstermektedir. Katılımcıların %55,1'inin "*başarı, maliyet ve fayda faktörlerini önde tutan hesaplamalara bağlıdır*" görüşünde olmaları bu alt faktör açısından küçük bir farkla da olsa "*bireycilik*" tutumunu benimsediklerini göstermektedir.

4.2.5. İş Güvenliği Algısına İlişkin Verilerin Frekans Analizleri

İş Güvenliği Algısı ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin verilerin frekans analizleri tablo 4.6'da sunulduğu şekildedir.

Tablo 4.6: İş Güvenliği Algısı Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Verilerin Frekans Analizleri

Maddeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)	Sayı (n)	F (%)
İşimin kaza risk derecesi beni ilgilendirir			6	1,5	10	2,5	69	17,5	309	78,4
İş kazaları hakkında nezaretçiler anlayışla ve hızlı bir şekilde doğruyu gösterir	22	5,6	54	13,7	163	41,4	80	20,3	75	19,0
İlk nezaretçi (amirim), iş güvenliği konularında oldukça bilgilidir	19	4,8	70	17,8	146	37,1	105	26,6	54	13,7
Kazayı önleme olanaklarını araştırmak her çalışanın sorumluluğudur.			17	4,3	43	10,9	82	20,8	252	64,0
İşletmedeki iş güvenliği iş verimliliğinden daha önceliklidir	12	3,0	27	6,9	25	6,3	91	23,1	239	60,7
Yöneticilerimiz iş güvenliği ile ilgilenir ve mümkün olduğu kadar riskleri azaltmaya çalışır.	18	4,6	60	15,2	142	36,0	110	27,9	64	16,2
Bir iş kazası olasılığı gördüğümde mümkünse bu durumu kendim düzeltmeyi isterim	17	4,3	85	21,6	96	24,4	137	34,8	59	15,0
Bir çalışanın uğradığı kaza konusunda en fazla suçlu olan taraf yönetimdir	7	1,8	88	22,3	180	45,7	79	20,1	40	10,2
Kazalar düzenli bir şekilde rapor edilir ve araştırılır	11	2,8	52	13,2	86	21,8	127	32,2	118	29,9
Güvenli olmayan hususlarda iş arkadaşlarımı ikaz ederim			17	4,3	136	34,5	241	61,2		
İş güvenliğini tehlikeye atan iş görenler iş arkadaşları tarafından ikaz edilir.	8	2,0	36	9,1	128	32,5	130	33,0	92	23,4
İş yerimizde çalışanlar yeterli düzeyde iş güvenliği eğitimi almaktadırlar	15	3,8	51	12,9	85	21,6	140	35,5	103	26,1

İş güvenliği ile ilgili maddelerin hesaplanan değerlerinin ortalaması 3,798'dir. Dolayısıyla katılımcılar açısından iş güvenliği algısının çok da yüksek düzeyde olduğu söylenemez. Bu oran Ali Gül tarafından yapılan bir çalışmada (Gül, 2015:109). bulunan (3,652) ortalama ile örtüşmektedir. Tablo 4.5 maddeler açısından incelendiğinde dağılıma ilişkin olarak aşağıdaki bulgular dikkat çekmektedir:

1. “İşimin Kaza Risk Derecesi Beni İlgilendirir” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların %95,9'u; *“işinin kaza risk derecesinin kendisini ilgilendirdiğini”* düşünürken; katılımcıların %1,5'i *“bu görüşe katılmadıklarını”* ifade etmişlerdir. Aslında iş güvenliği de dahil olmak üzere çalışma yaşamındaki sorunlar yalnızca çalışan kesimin sorunu olmakla kalmaz, toplumdaki bütün bireyleri ilgilendirir. Ancak konuya *“çalışanın iş güvenliği duyarlılığı”* açısından bakıldığında %95,9'luk bir oranın çok olumlu bir sonuç olduğu söylenebilir.

2. “İş Kazaları Hakkında Nezaretçiler Anlayışla ve Hızlı Bir Şekilde Doğruyu Gösterir” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodan da görüldüğü gibi katılımcıların %39,3'ü *“İş kazaları hakkında nezaretçilerin anlayışla ve hızlı bir şekilde doğruyu gösterdiklerini”* ifade ederken, %19,3'ü *“İş kazaları hakkında nezaretçilerin anlayışla ve hızlı bir şekilde doğruyu gösterdikleri”* görüşüne katılmamışlardır. Tablodaki dağılım iş güvenliği algısı açısından bir hayli olumsuz bir sonuca işaret etmektedir. Çünkü daimî nezaretçi, görev aldığı işyerindeki faaliyetleri ile ilgili eksiklik ve aksaklıkları gidermek amacıyla önlemleri belirleyerek ruhsat sahibine bildirmekle yükümlüdür. Nezaretçi bu aksaklıkları bildirmediği takdirde cezai sorumluluğa tabidir.

3. “İlk Derece Nezaretçi (Amirim), İş Güvenliği Konularında Oldukça Bilgildir” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablo 4.6'da görüldüğü gibi katılımcıların %40,3'ü *“ilk derece nezaretçisinin (amirim), iş güvenliği konularında oldukça bilgili olduğunu”* ifade etmektedir. İş güvenliği algısının bu faktörüne ilişkin %40,3'lük bir oran bir hayli olumsuz bir sonuca işaret etmektedir. Çünkü İşletme yönetiminde *“iş güvenliği”* uygulamalarının yetersiz şekilde yönetilmesi iş kazalarının temel nedenleri arasında gösterilmektedir. Özellikle eğitim ve öğretim yetersizliği ve uygun olmayan nezaret *“iş güvenliği”* yönetiminden kaynaklanabilecek eksikler arasında yer almaktadır İş kazası ile meslek hastalıklarının önlenmesi İş güvenliği unsurlarının etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır.

4. “Kazayı Önleme Olanaklarını Araştırmak Her Çalışanın Sorumluluğudur” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların %84,8’i; “kazayı önleme olanaklarını araştırmanın her çalışanın sorumluluğu olduğunu” düşünmektedir. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin mevzuat ile çalışanlara da bazı yükümlülükler getirilmiştir. Öncelikle, çalışanlar iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili aldıkları eğitim ve işverenin bu konudaki talimatları doğrultusunda, kendilerinin ve hareketlerinden veya yaptıkları işten etkilenen diğer çalışanların sağlık ve güvenliklerini tehlikeye düşürmemekle yükümlüdürler. Bu nedenle “kazayı önleme olanaklarını araştırmanın her çalışanın sorumluluğu olduğunu” düşünenlerin oranının yüksek çıkması (%84,8) “çalışanın iş güvenliği duyarlılığı” açısından bir hayli olumlu bir sonuç olduğu söylenebilir.

5. “İşletmedeki İş Güvenliği İş Verimliliğinden Daha Önceliklidir” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodan, katılımcıların %83,8’inin; “iş güvenliğini iş verimliliğinden daha öncelikli” gördüğü anlaşılmaktadır. Çalışma yaşamının daha verimli bir şekilde işleyebilmesi için organizasyonlarda “önce sağlık ve güvenlik” anlayışının benimsenmesi bir zorunluluktur. İş güvenliği ile üretimin sıkı bir ilişki içinde olduğu gerçeğinden hareketle, işletmelerde oluşan iş güvenliği açığının üretim verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceği bilinmektedir. Bu nedenle “iş güvenliğinin iş verimliliğinden daha öncelikli olduğunu” düşünenlerin oranının yüksek çıkması (%83,8) “çalışanın iş güvenliği duyarlılığı” açısından yine bir hayli olumlu bir sonuç olduğu söylenebilir.

6. “Yöneticilerimiz İş Güvenliği ile İlgilenir ve Mümkün Olduğu Kadar Riskleri Azaltmaya Çalışır” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablo 4.6’da katılımcıların %44,1’inin; “yöneticilerinin iş güvenliği ile ilgilendiğine ve mümkün olduğu kadar riskleri azaltmaya çalıştığına” inandığı anlaşılmaktadır. Ancak iş güvenliğinin bu faktörü açısından %44,1 oranı bir hayli düşük sayılabilir. Çünkü “iş güvenliği” uygulamalarının yetersiz şekilde yönetilmesi iş kazalarının temel nedenleri arasında gösterilmektedir. Özellikle uygun olmayan nezaret “iş güvenliği” yönetiminden kaynaklanabilecek eksikler arasında yer almaktadır İş kazası ile meslek hastalıklarının önlenmesi iş güvenliği unsurlarının etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bunun yanı sıra iş güvenliği kültürünün işyerinde kazanılması ve kalıcı hale gelmesi için, öneticiye mevcut düzeni tamamıyla değiştirecek büyük sorumluluklar düşmektedir. Mevzuat değişiklikleri sonrası iş güvenliği kurallarının işyerinde benimsenmesi ve iş

kazası, meslek hastalığının azaltılması uyum sürecinin kısa sürede gerçekleşmesiyle doğru orantılıdır.

7. “Bir İş Kazası Olasılığı Gördüğümde Mümkünse Bu Durumu Kendim Düzeltmeyi İsterim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tabloya dikkat edildiğinde katılımcıların %49,8’i; *“bir iş kazası olasılığı gördüğünde mümkünse bu durumu kendim düzeltmeyi”* istemektedir. Sanayileşme ve teknolojik gelişmeler ile beraber farklı iş prosesleri, makineye dayalı üretim ve çeşitlenen çalışma ortamı sonucunda iş hayatı tehlikeli ve riskli bir ortam haline gelmiştir. Bu tehlike ve risklerin yönetilmemesi durumunda yaralanmalar, ölümler ve ciddi maddi kayıplar yaşanabilmektedir. Bu anlamda iş kazaları gerçekleşebilme potansiyelini gösteren “ramak kala olaylar” dikkat çekmektedir. Ramak kala olay mevzuat kapsamında, çalışma ortamında yaralanma ya da maddi hasarlı kaza oluşturma potansiyeli olduğu halde herhangi bir şekilde zarar vermeyen durum olarak tanımlanmıştır. 6331 sayılı İSG kanunda işverenin görevleri arasında işyerinde meydana gelen ramak kala olayların raporlanmasından bahsetmektedir. Risk değerlendirmesi çalışmalarının tehlikelerin tanımlanması safhasında ramak kala olay kayıtlarının toplanmasının kanuni zorunluluğundan bahsedilmiştir. Mevzuata göre “ramak kala olayların raporlanması” işverenin görevleri arasında sayılsa da katılımcıların yarısına yakınının *“bir iş kazası olasılığı gördüğünde bu durumu kendisinin düzeltmeye çalışması”* duyarlılık göstergesi anlamında önem taşımaktadır.

8. “Bir Çalışanın Uğradığı Kaza Konusunda En Fazla Suçlu Olan Taraf Yönetimdir” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Katılımcıların %30,3’ü; *“bir çalışanın uğradığı kaza konusunda en fazla sorumluluğun yönetimde”* olduğunu düşünmektedirler. İş Sağlığı ve güvenliğinin sağlanması esas itibari ile sosyal devlet ilkesinin bir gereğidir ve Anayasa’nın 56 maddesinde *“herkesin sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahip bulunduğu, devletin herkesin hayatını beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak için gereken yapmakla yükümlü bulunduğu”* düzenlenmiştir. Buna uygun olarak devlet, işçilerin işyerinde sağlık ve güvenliklerini sağlayıcı önlemlerin alınmasını sağlamak zorundadır. İş sağlığı ve Güvenliği alanı işverenin sorumluluğundan işyerlerinde alınması gerekli önlemlere, devletin yükümlülükleri ve iş hayatının denetiminden işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği

örgütlenmesine, özel işçi gruplarını koruyucu hükümlerden iş sağlığı ve güvenliğine aykırılığın hukuki ve cezai yaptırımlarına kadar pek çok konuyu kapsamaktadır.

Konuya işletme düzeyinde yaklaşıldığında iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, çalışanlar açısından bir takım hak, yükümlülükler ve sorumluluklar getirdiği gibi işveren açısından da benzer hususları tesis etmiştir. Bu nedenle hukuki ve cezai sorumluluklar, devlet açısından iş sağlığı ve güvenliği kurallarının gerçekleştirilmesi için işverene kadar kullanılacak bir araç olmakla birlikte işveren açısından ise işyerine ve çalışanlara yönelik gerekli önlemlerin alınmadığı durumlarda ortaya çıkabilecek olumsuz durumları göstermesi açısından önem taşımaktadır. Çağdaş iş sağlığı ve güvenliğinin önleyici yaklaşımı, hukuki ve cezai sorumluluklara caydırıcı olma işlevi yüklemiştir

Katılımcılar arasında “*bir çalışanın uğradığı kaza konusunda en fazla sorumluluğun yönetimde*” olduğunu düşünenlerin oranının %30,3 olması; “*sorumluluğun tüm kesimlere ait olduğu ve yalnızca yönetime yüklenmemesi*” manasında olumlu bir göstergedir.

9. “Kazalar Düzenli Bir Şekilde Rapor Edilir ve Araştırılır” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Ankete cevap verenlerin %62,1’i; “*kazaların düzenli bir şekilde rapor edildiğini ve araştırıldığını*” düşünmektedirler. İşverenler tarafından kaza meydana geldikten sonra en geç 3 iş günü içerisinde kaza bildirim formu ile bildirim yapılması gerekmektedir. İş kazası bildiriminin, işyerinin bağlı bulunduğu Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bölge Müdürlüğü’ne Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği ekinde yer alan “iş kazası ve meslek hastalığı bildirim formu” ile yapılması gerekmektedir. Programın uygulamaya açıldığı 28/02/2012 tarihinden itibaren, İş Kazası Meslek Hastalığı Bildirim Formu elektronik ortamda doldurularak Kuruma gönderilebilmektedir. Ayrıca 2014 yılında imzalanmış olan 176 Sayılı “Madenlerde Sağlık ve Güvenlik Sözleşmesi” ulusal mevzuat konusunda, madenlerde kazaların raporlanması ve araştırılması prosedürlerini, kontrol altına alınmasını kapsar.

Bu bilgiler ışığında katılımcılar arasında “*kazaların düzenli bir şekilde rapor edildiğini ve araştırıldığını*” düşünenlerin oranının %62,1 olması çok da olumlu sayılamaz.

10. “Güvenli Olmayan Hususlarda İş Arkadaşlarımı İkaz Ederim” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tabloya göre katılımcıların %61,2’sinin “*güvenli olmayan hususlarda iş arkadaşlarını ikaz ettikleri*” görülmektedir. İşçiler İş Kanununun 77.

maddesine göre iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. İş sağlığı güvenliğine ilişkin olarak işçinin görevi ve sorumluluğu; Alınan tedbirlere, iş sağlığı ve güvenliği usullerine ve talimatlarına uymaktır. İşçiler, davranış ve kusurlarından dolayı, kendilerinin ve diğer kişilerin sağlık ve güvenliğinin olumsuz etkilenmemesi için azami dikkati gösterirler ve görevlerini, işveren tarafından kendilerine verilen eğitim ve talimatlar doğrultusunda yaparlar. Diğer yandan İşçiler, işveren tarafından kendilerine verilen eğitim ve talimatlar doğrultusunda, özellikle; işveren tarafından güvenli çalışma ortam ve koşullarının sağlanması ve kendi yaptıkları işlerde sağlık ve güvenlik yönünden risklerin önlenmesinde, işveren veya sağlık ve güvenlik işçi temsilcisi ile mevzuat uygulamaları doğrultusunda iş birliği yapmakla da yükümlüdürler .

Bu anlamda katılımcılar arasında “*güvenli olmayan hususlarda iş arkadaşlarını ikaz edenlerin*” oranının %61,2 olması da çok olumlu sayılamaz.

11. “İş Güvenliğini Tehlikeye Atan İş Görenler İş Arkadaşları Tarafından İkaz Edilir” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tabloya göre katılımcıların %56,4’ü “*iş güvenliğini tehlikeye atan iş görenlerin iş arkadaşları tarafından ikaz edildiğini*” düşünmektedir. Bir önceki maddede yer alan bilgiler ışığında bu oran olumlu sayılamaz.

12. “İş Yerimizde Çalışanlar Yeterli Düzeyde İş Güvenliği Eğitimi Almaktadırlar” Görüşüne İlişkin Cevapların Dağılımı: Tablodaki verilerden katılımcıların %61,6’sına göre “*iş yerinde çalışanlar yeterli düzeyde iş güvenliği eğitimi almaktadırlar*”. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili mevzuata göre işverenler, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerini almasını sağlar. Bu eğitimler özellikle; işe başlamadan önce, çalışma yeri veya iş değişikliğinde, iş ekipmanının değişmesi hâlinde veya yeni teknoloji uygulanması hâlinde verilir. Bu nedenle “*iş yerinde çalışanlar yeterli düzeyde iş güvenliği eğitimi almaktadırlar*” görüşüne katılanların %61,6 oranında olması yine olumsuz bir göstergedir.

4.2.6. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımına İlişkin Frekans Analizleri ve Hipotez Testleri

Bu başlık altında katılımcıların motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim düzeylerine, meslekteki çalışma sürelerine ve kurumlarındaki hizmet sürelerine göre dağılımı irdelenmiştir.

4.2.6.1. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre dağılımı tablo 4.7’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.7: Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T
Güç Motivasyonu	Kadın	275	3,522	,74338	0,189
	Erkek	119	3,419	,65354	
Başarı Motivasyonu	Kadın	275	2,366	,79494	0,000
	Erkek	119	1,888	,73297	
Bağlanma Motivasyonu	Kadın	275	3,990	,61098	0,378
	Erkek	119	4,048	,52082	
Düşünme Motivasyonu	Kadın	275	3,867	,69496	0,354
	Erkek	119	3,936	,63041	

Tablo 4.7’deki dağılıma göre kadınlarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu “bağlanma motivasyonu” boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. Erkeklerde de yine en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun “bağlanma motivasyonu” olduğu görülmektedir. Erkeklerde de bağlanma motivasyonunu yine sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Bağlanma motivasyonu her iki cinsiyet için de birinci sırada yer almakla birlikte erkeklerde daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Diğer boyutlar açısından incelendiğinde düşünme motivasyonunun da erkeklerde daha yüksek olduğu; güç ve başarı motivasyonunun ise kadınlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Motivasyonun boyutlarında cinsiyete göre ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H₀: Katılımcıların motivasyon düzeyleri cinsiyete göre bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcıların motivasyon düzeyleri cinsiyete göre bir farklılık göstermektedir.

Motivasyonun “*bağlanma, düşünme ve güç boyutları*” açısından $t > \alpha$ olduğundan **H₁** hipotezi ret edilmektedir. Dolayısıyla cinsiyete göre *bağlanma, düşünme ve güç boyutları* ” açısından ortaya çıkan farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir. Başarı boyutu açısından bir ilişki görülmüştür.

4.2.6.2. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre dağılımı tablo 4.8’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.8: Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T
Güç Motivasyonu	Evli	262	3,3985	0,65764	0,001
	Bekar	132	3,6742	0,79671	
Başarı Motivasyonu	Evli	262	2,3142	,82689	0,001
	Bekar	132	2,0379	,73290	
Bağlanma Motivasyonu	Evli	262	4,0751	,54773	0,001
	Bekar	132	3,8750	,63452	
Düşünme Motivasyonu	Evli	262	3,8798	,63382	0,75
	Bekar	132	3,9028	,75526	

Tablo 4.8’deki dağılıma göre evlilerde en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu “*bağlanma motivasyonu*” boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. Bekarlarda ise en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun “*düşünme motivasyonu*” olduğu görülmektedir. Bekarlarda düşünme motivasyonunu sırasıyla bağlanma motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Motivasyonun boyutlarında medeni duruma göre ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H₀: Katılımcıların motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcıların motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Motivasyonun “*düşünme*” boyutu açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Dolayısıyla medeni duruma göre “*düşünme*” boyutu açısından ortaya çıkan farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir. “*Düşünme motivasyonunun*” bekarlarda (3,9028) evlilere (3,8798) nazaran daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. “*Bağlanma motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu*” açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan farklılıklar anlamlıdır.

4.2.6.3. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin yaşlarına göre dağılımı tablo 4.9’da gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.9: Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	t
Güç Motivasyonu	1	18-24	22	3,8000	1,18884	0,001
	2	25-34	112	3,6268	,70901	
	3	35-44	146	3,3301	,68505	
	4	45 ve üzeri	114	3,5035	,60396	
Başarı Motivasyonu	1	18-24	22	2,4697	,80776	,088
	2	25-34	112	2,1071	,74363	
	3	35-44	146	2,3105	,87595	
	4	45 ve üzeri	114	2,1725	,75809	
Bağlanma Motivasyonu	1	18-24	22	3,8712	,89521	,002
	2	25-34	112	3,8482	,66612	
	3	35-44	146	4,0674	,51920	
	4	45 ve üzeri	114	4,1155	,46358	
Düşünme Motivasyonu	1	18-24	22	3,5227	1,00039	,001
	2	25-34	112	3,9182	,77595	
	3	35-44	146	3,7922	,57053	
	4	45 ve üzeri	114	4,0497	,57390	

Tablo 4.9'deki dağılıma göre 18-24 yaş grubundaki katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu “*bağlanma motivasyonu*” boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla güç motivasyonu, düşünme motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. 25-34 yaş grubundaki katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun “*düşünme motivasyonu*” olduğu görülmektedir. Düşünme motivasyonunu sırasıyla bağlanma motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Tablo 4.9'deki dağılıma göre 35-44 yaş grubundaki katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu “*bağlanma motivasyonu*” boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. 45 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun “*bağlanma motivasyonu*” olduğu görülmektedir. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Motivasyonun boyutlarında yaş gruplarına göre ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre bir farklılık göstermektedir.

Motivasyonun “*güç, bağlanma ve düşünme*” boyutları açısından $t < \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir. Güç motivasyonunun 18-24 yaş grubundaki katılımcılarda; Düşünme ve bağlanma motivasyonlarının 45 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılarda daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. “*Başarı*” boyutu açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir.

4.2.6.4. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı tablo 4.10'da gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.10: Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	t
Güç Motivasyonu	1	Ön Lisans	40	3,5600	,91506	,514
	2	Lisans	191	3,4429	,69770	
	3	Yüksek Lisans	150	3,5173	,68940	
	4	Doktora	13	3,6769	,68087	
Başarı Motivasyonu	1	Ön Lisans	40	2,4000	,74037	,146
	2	Lisans	191	2,2723	,82950	
	3	Yüksek Lisans	150	2,1178	,78401	
	4	Doktora	13	2,1282	,83376	
Bağlanma Motivasyonu	1	Ön Lisans	40	4,0667	,72087	,079
	2	Lisans	191	3,9965	,50493	
	3	Yüksek Lisans	150	3,9733	,64538	
	4	Doktora	13	4,3974	,35052	
Düşünme Motivasyonu	1	Ön Lisans	40	3,9958	,80196	,385
	2	Lisans	191	3,8403	,62451	
	3	Yüksek Lisans	150	3,9022	,70000	
	4	Doktora	13	4,0769	,70912	

Tablo 4.10'daki dağılıma göre ön lisans mezunu katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu "bağlanma motivasyonu" boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. Lisans mezunu katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun yine "bağlanma motivasyonu" olduğu görülmektedir. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Tablo 4.10'daki dağılıma göre ön lisans mezunu katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu da "bağlanma motivasyonu" boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. Doktoralı katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun yine "bağlanma motivasyonu" olduğu görülmektedir. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Motivasyonun boyutlarında eğitim düzeylerine göre ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H₀: Katılımcıların motivasyon düzeyleri eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcıların motivasyon düzeyleri eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermektedir.

Motivasyonun ““güç, bağlanma, başarı ve düşünme”” boyutları açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir.

4.2.6.5. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin meslekteki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 4.11’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.11: Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	T
Güç Motivasyonu	1	0-5 yıl	96	3,6021	,77133	,112
	2	6-10 yıl	115	3,5304	,73224	
	3	11-15 yıl	61	3,3377	,65782	
	4	15 yıl üzeri	122	3,4426	,68041	
Başarı Motivasyonu	1	0-5 yıl	96	2,2917	,79949	,793
	2	6-10 yıl	115	2,2087	,87355	
	3	11-15 yıl	61	2,2131	,79123	
	4	15 yıl üzeri	122	2,1831	,75831	
Bağlanma Motivasyonu	1	0-5 yıl	96	3,8611	,62579	,013
	2	6-10 yıl	115	3,9870	,52942	
	3	11-15 yıl	61	4,1202	,54952	
	4	15 yıl üzeri	122	4,0874	,60043	
Düşünme Motivasyonu	1	0-5 yıl	96	3,7535	,75043	,041
	2	6-10 yıl	115	3,9710	,55289	
	3	11-15 yıl	61	3,7923	,63147	
	4	15 yıl üzeri	122	3,9617	,72499	

Tablo 4.11’deki dağılıma göre meslekteki çalışma süresi 0-5 yıl olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu “bağlanma motivasyonu” boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. Meslekteki çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun yine “bağlanma motivasyonu” olduğu görülmektedir. Bağlanma motivasyonunu da sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Tablo 4.11’deki dağılıma göre meslekteki çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu da “bağlanma motivasyonu” boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. Meslekteki çalışma süresi 15 yıl ve üzeri olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun yine “bağlanma motivasyonu” olduğu görülmektedir. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Motivasyon boyutlarında meslekteki çalışma sürelerine göre ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların motivasyon düzeyleri meslekteki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların motivasyon düzeyleri meslekteki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir.

Motivasyonun “güç ve başarı” boyutları açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir. Diğer yandan “düşünme ve bağlanma” boyutları açısından $t < \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani düşünme ve bağlanma motivasyonu açısından meslekteki çalışma süresine göre ortaya çıkan farklılık anlamlıdır. Bağlanma motivasyonu 11-15 yıl mesleki deneyime sahip katılımcılarda; düşünme motivasyonu ise 6-10 yıl mesleki deneyime sahip katılımcı grubunda daha yüksektir.

4.2.6.6. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Kurumundaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı:

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin kurumundaki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 4.12’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.12: Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Kurumundaki Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	T
Güç Motivasyonu	1	0-5 yıl	201	3,5682	,75431	,159
	2	6-10 yıl	105	3,4400	,70895	
	3	11-15 yıl	33	3,3576	,72242	
	4	15 yıl üzeri	55	3,3855	,56549	
Başarı Motivasyonu	1	0-5 yıl	201	2,1824	,83126	,018
	2	6-10 yıl	105	2,2317	,82057	
	3	11-15 yıl	33	2,6263	,67576	
	4	15 yıl üzeri	55	2,1030	,69647	
Bağlanma Motivasyonu	1	0-5 yıl	201	3,9701	,60433	,150
	2	6-10 yıl	105	3,9778	,54600	
	3	11-15 yıl	33	4,1768	,77498	
	4	15 yıl üzeri	55	4,1030	,41881	
Düşünme Motivasyonu	1	0-5 yıl	201	3,8773	,68910	,116
	2	6-10 yıl	105	3,9619	,60458	
	3	11-15 yıl	33	3,6414	,73258	
	4	15 yıl üzeri	55	3,9303	,70397	

Tablo 4.12'deki dağılıma göre kurumundaki çalışma süresi 0-5 yıl olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu "bağlanma motivasyonu" boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. Kurumundaki çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun yine "bağlanma motivasyonu" olduğu görülmektedir. Bağlanma motivasyonunu da sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Tablo 4.12'deki dağılıma göre kurumundaki çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutu da "bağlanma motivasyonu" boyutudur. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir. Kurumundaki çalışma süresi 15 yıl ve üzeri olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan motivasyon boyutunun yine "bağlanma motivasyonu" olduğu görülmektedir. Bağlanma motivasyonunu sırasıyla düşünme motivasyonu, güç motivasyonu ve başarı motivasyonu izlemektedir.

Motivasyon boyutlarında kurumundaki çalışma sürelerine göre ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların motivasyon düzeyleri kurumundaki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların motivasyon düzeyleri kurumundaki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir.

Motivasyonun “*güç, düşünme ve bağlanma*” boyutları açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Dolayısıyla “*güç, düşünme ve bağlanma*” motivasyonu açısından kurumundaki çalışma süresine göre ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir. Diğer yandan “*başarı*” boyutu açısından $t < \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani başarı motivasyonu açısından kurumundaki çalışma süresine göre ortaya çıkan farklılık anlamlıdır. Başarı motivasyonunun 11-15 yıl kurumsal deneyime sahip katılımcı grubunda daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.7. Kültür Algılarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımına İlişkin Frekans Analizleri ve Hipotez Testleri

Bu başlık altında katılımcıların kültüre ilişkin algılarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim düzeylerine, meslekteki çalışma sürelerine ve kurumlarındaki hizmet sürelerine göre dağılımı irdelenmiştir.

4.2.7.1. Katılımcıların Kültür Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcıların kültüre ilişkin algılarının cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.13’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.13: Katılımcıların Kültür Algılarının Cinsiyet Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t
Belirsizlikten kaçınma	Kadın	275	4,0521	,55011	0,379
	Erkek	119	4,1022	,43834	
Güç mesafesi	Kadın	275	3,8782	,55406	0,080
	Erkek	119	3,7703	,57284	
Dişilik-erillik	Kadın	275	3,4558	,51750	0,000
	Erkek	119	3,2535	,47974	
Bireycilik-toplumculuk	Kadın	275	3,2564	,54931	0,011
	Erkek	119	3,1022	,54510	

Tablo 4.13’deki dağılıma göre kadın katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu “belirsizlikten kaçınma” boyutudur. Belirsizlikten kaçınma boyutunu sırasıyla güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutları izlemektedir.

Erkek katılımcılarda da en yüksek değere sahip olan kültür boyutu “belirsizlikten kaçınma” boyutudur. Belirsizlikten kaçınma boyutunu sırasıyla erkek katılımcılar için de güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutları izlemektedir.

Kültür boyutu algılarında cinsiyete göre ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermektedir.

Kültürün “*belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi*” boyutları açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Dolayısıyla “*belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi*” boyutları açısından cinsiyete göre ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir. Diğer yandan “*dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk*” boyutu açısından $t < \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani *dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk* boyutları açısından cinsiyete göre ortaya çıkan farklılık anlamlıdır. *Dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk* boyutları açısından kadın katılımcı grubu daha yüksek ortalamaya sahiptir.

4.2.7.2. Katılımcıların Kültür Algılarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

Katılımcıların kültüre ilişkin algılarının medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4.14’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.14: Katılımcıların Kültür Algılarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T
Belirsizlikten kaçınma	Evli	262	4,0598	,50962	0,402
	Bekar	132	4,0821	,53839	
Güç mesafesi	Evli	262	3,8244	,52596	1,055
	Bekar	132	3,8876	,62548	
Dişilik-erillik	Evli	262	3,3925	,44755	0,118
	Bekar	132	3,3990	,62793	
Bireycilik-toplumculuk	Evli	262	3,2405	,49418	1,556
	Bekar	132	3,1490	,64935	

Tablo 4.14’deki dağılıma göre evlilerde en yüksek değere sahip olan kültür boyutu “belirsizlikten kaçınma” boyutudur. Belirsizlikten kaçınma boyutunu sırasıyla güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutları izlemektedir. Bekarlarda ise en yüksek değere sahip olan kültür boyutu da “belirsizlikten kaçınma” boyutudur. Belirsizlikten kaçınma boyutunu sırasıyla yine güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutları izlemektedir.

Kültür boyutu algılarında medeni duruma göre ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları medeni durumlarına göre bir farklılık göstermektedir.

Kültürün “belirsizlikten kaçınma, dişilik-erillik, bireycilik-toplumculuk ve güç mesafesi” boyutları açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Dolayısıyla “belirsizlikten kaçınma, dişilik-erillik, bireycilik-toplumculuk ve güç mesafesi” boyutları açısından medeni duruma göre ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir.

4.2.7.3. Katılımcıların Kültür Algılarının Yaşlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların kültüre ilişkin algılarının yaşlarına göre dağılımı Tablo 4.15’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.15: Katılımcıların Kültür Algılarının Yaşlarına Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	T
Belirsizlikten kaçınma	1	18-24	22	3,9091	1,06994	,012
	2	25-34	112	4,0863	,50818	
	3	35-45	146	3,9886	,46099	
	4	45 ve üzeri	114	4,1798	,41372	
Güç mesafesi	1	18-24	22	4,1515	,65447	,002
	2	25-34	112	3,9048	,63147	
	3	35-44	146	3,7306	,52166	
	4	45 ve üzeri	114	3,8757	,48518	
Dişilik-erillik	1	18-24	22	3,5909	,77276	,028
	2	25-34	112	3,3824	,56315	
	3	35-44	146	3,3162	,47292	
	4	45 ve üzeri	114	3,4693	,43482	
Bireycilik-toplumculuk	1	18-24	22	3,4394	,69683	,037
	2	25-34	112	3,2054	,60816	
	3	35-44	146	3,1290	,47737	
	4	45 ve üzeri	114	3,2734	,53909	

Tablo 4.15’deki dağılıma göre 18-24 yaş grubundaki katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu “güç mesafesi” boyutudur. Güç mesafesi boyutunu sırasıyla “belirsizlikten kaçınma, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir. 25-34 yaş grubundaki katılımcılarda yüksek değere sahip olan kültür boyutunun “belirsizlikten kaçınma” olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunu sırasıyla “güç mesafesi dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir.

Tablo 4.15’deki dağılıma göre 35-44 yaş grubundaki katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu “belirsizlikten kaçınma” olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunu sırasıyla “güç mesafesi dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir. 45 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılarda da en

yüksek değere sahip olan kültür boyutunun “belirsizlikten kaçınma” olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla “güç mesafesi dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir. Kültür boyutu algılarında katılımcıların yaşlarına göre ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları yaşlarına göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları yaşlarına göre bir farklılık göstermektedir.

Kültürün “*belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk*” boyutları açısından $t < \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani “*belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk*” boyutları açısından katılımcıların yaşlarına göre ortaya çıkan farklılık anlamlıdır. Güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutları açısından 18-24 yaş grubundaki katılımcıların; Belirsizlikten kaçınma boyutu açısından 45 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

4.2.7.4. Katılımcıların Kültür Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Katılımcıların kültüre ilişkin algılarının eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 4.16’da gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.16: Katılımcıların Kültür Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	t
Belirsizlikten kaçınma	1	Ön Lisans	40	4,1667	,55083	,065
	2	Lisans	191	4,0253	,50242	
	3	Yüksek Lisans	150	4,0678	,53236	
	4	Doktora	13	4,3718	,39178	
Güç mesafesi	1	Ön Lisans	40	4,1167	,65936	,014
	2	Lisans	191	3,8159	,51411	
	3	Yüksek Lisans	150	3,8100	,59266	
	4	Doktora	13	3,8590	,28744	
Dişilik-erillik	1	Ön Lisans	40	3,5667	,60835	,060
	2	Lisans	191	3,3735	,46906	
	3	Yüksek Lisans	150	3,3589	,54092	
	4	Doktora	13	3,5897	,42282	
Bireycilik-toplumculuk	1	Ön Lisans	40	3,2667	,61533	,004
	2	Lisans	191	3,2784	,49178	
	3	Yüksek Lisans	150	3,0867	,58814	
	4	Doktora	13	3,4487	,53309	

Tablo 4.16'daki dağılıma göre ön lisans mezunu katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu "belirsizlikten kaçınma" boyutudur Belirsizlikten kaçınma boyutunu sırasıyla "güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk" boyutları izlemektedir. Lisans mezunu katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu da "belirsizlikten kaçınma" boyutudur Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla "güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk" boyutları izlemektedir.

Tablo 4.16'daki dağılıma göre yüksek lisans mezunu katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu da benzer şekilde "belirsizlikten kaçınma" boyutudur Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla "güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk" boyutları izlemektedir. Doktora mezunu katılımcılarda da en yüksek değere sahip olan kültür boyutunun da "belirsizlikten kaçınma" olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla "güç mesafesi dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk" boyutları izlemektedir. Katılımcıların kültür boyutu algılarında eğitim düzeylerine göre ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermektedir.

Kültürün “belirsizlikten kaçınma ve dişilik-erillik” boyutları açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Yani “belirsizlikten kaçınma ve dişilik-erillik” boyutları açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre ortaya çıkan farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Kültürün “güç mesafesi ve bireycilik-toplumculuk” boyutları açısından $t < \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani “güç mesafesi ve bireycilik-toplumculuk” boyutları açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre ortaya çıkan farklılık anlamlıdır. Güç mesafesi boyutu açısından ön lisans mezunu katılımcıların; bireycilik-toplumculuk boyutu açısından ise doktora mezunu katılımcıların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

4.2.7.5. Katılımcıların Kültür Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Dağılımı:

Katılımcıların kültüre ilişkin algılarının mesleki çalışma sürelerine göre dağılımı tablo 4.17’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.17: Katılımcıların Kültür Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	t
Belirsizlikten kaçınma	1	0-5 yıl	96	4,1128	,55065	,000
	2	6-10 yıl	115	4,0551	,45172	
	3	11-15 yıl	61	3,8279	,47626	
	4	15 yıl üzeri	122	4,1626	,54015	
Güç mesafesi	1	0-5 yıl	96	3,8490	,64757	,000
	2	6-10 yıl	115	4,0029	,52796	
	3	11-15 yıl	61	3,5765	,51241	
	4	15 yıl üzeri	122	3,8292	,49071	
Dişilik-erillik	1	0-5 yıl	96	3,4444	,64557	,236
	2	6-10 yıl	115	3,4043	,45992	
	3	11-15 yıl	61	3,2760	,39661	
	4	15 yıl üzeri	122	3,4057	,49515	
Bireycilik-toplumculuk	1	0-5 yıl	96	3,1771	,62399	,003
	2	6-10 yıl	115	3,2348	,55228	
	3	11-15 yıl	61	3,0000	,54857	
	4	15 yıl üzeri	122	3,3169	,46027	

Tablo 4.17'deki dağılıma göre mesleki çalışma süreleri 0-5 yıl arasında olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu “belirsizlikten kaçınma” boyutudur. Belirsizlikten kaçınma boyutunu sırasıyla “güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir. Mesleki çalışma süreleri 6-10 yıl arasında olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu da “belirsizlikten kaçınma” boyutudur. Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla “güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir.

Tablo 4.17'deki dağılıma göre mesleki çalışma süreleri 11-15 yıl arasında olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu da benzer şekilde “belirsizlikten kaçınma” boyutudur. Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla “güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir. Mesleki çalışma süreleri 15 yıl ve üzeri olan katılımcılarda da en yüksek değere sahip olan kültür boyutunun da “belirsizlikten kaçınma” olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla “güç mesafesi dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir.

Katılımcıların kültür boyutu algılarında mesleki çalışma sürelerine göre ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları mesleki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları mesleki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir.

Kültürün “*dişilik-erillik*” boyutu açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Yani “*dişilik-erillik*” boyutu açısından katılımcıların mesleki çalışma sürelerine göre ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir. Kültürün “*belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve bireycilik-toplumculuk*” boyutları açısından $t < \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani “*belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve bireycilik-toplumculuk*” boyutları açısından katılımcıların mesleki çalışma sürelerine göre ortaya çıkan farklılık anlamlıdır. Belirsizlikten kaçınma ve bireycilik-toplumculuk boyutları açısından 15 yıl ve üzeri mesleki çalışma süresine sahip olan katılımcıların; güç mesafesi boyutu açısından 6-10 yıl mesleki çalışma süresine sahip olan katılımcıların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

4.2.7.6. Katılımcıların Kültür Algılarının Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların kültüre ilişkin algılarının kurumundaki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 4.18’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.18: Katılımcıların Kültür Algılarının Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	t
Belirsizlikten kaçınma	1	0-5 yıl	201	4,0680	,51079	,134
	2	6-10 yıl	105	4,0127	,48299	
	3	11-15 yıl	33	4,0051	,74708	
	4	15 yıl üzeri	55	4,2061	,43029	
Güç mesafesi	1	0-5 yıl	201	3,8449	,54276	,516
	2	6-10 yıl	105	3,9016	,58866	
	3	11-15 yıl	33	3,7626	,55125	
	4	15 yıl üzeri	55	3,7909	,58375	
Dişilik-erillik	1	0-5 yıl	201	3,4005	,57402	,570
	2	6-10 yıl	105	3,3413	,41434	
	3	11-15 yıl	33	3,4545	,57475	
	4	15 yıl üzeri	55	3,4394	,40996	
Bireycilik-toplumculuk	1	0-5 yıl	201	3,1907	,61314	,708
	2	6-10 yıl	105	3,1984	,54796	
	3	11-15 yıl	33	3,2980	,39475	
	4	15 yıl üzeri	55	3,2485	,38205	

Tablo 4.18’deki dağılıma göre kurumundaki çalışma süreleri 0-5 yıl arasında olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu “belirsizlikten kaçınma” boyutudur. Belirsizlikten kaçınma boyutunu sırasıyla “güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir. Kurumundaki çalışma süreleri 6-10 yıl arasında olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu da “belirsizlikten kaçınma” boyutudur Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla “güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir.

Tablo 4.18’deki dağılıma göre kurumundaki çalışma süreleri 11-15 yıl arasında olan katılımcılarda en yüksek değere sahip olan kültür boyutu da benzer şekilde “belirsizlikten kaçınma” boyutudur Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla “güç

mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir. Mesleki çalışma süreleri 15 yıl ve üzeri olan katılımcılarda da en yüksek değere sahip olan kültür boyutunun da “belirsizlikten kaçınma” olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunu yine sırasıyla “güç mesafesi dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları izlemektedir.

Katılımcıların kültür boyutu algılarında kurumundaki çalışma sürelerine göre ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H₀: Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları kurumlarındaki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcıların kültür boyutlarına ilişkin algıları kurumlarındaki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir.

Kültürün “belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları açısından $t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Yani belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” boyutları açısından katılımcıların kurumlarındaki çalışma sürelerine göre ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir.

4.2.8. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımına İlişkin Frekans Analizleri ve Hipotez Testleri

Bu başlık altında katılımcıların iş güvenliği algılarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim düzeylerine, meslekteki çalışma sürelerine ve kurumlarındaki hizmet sürelerine göre dağılımı irdelenmiştir.

4.2.8.1. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcıların iş güvenliği algılarının cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.19’da gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.19: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T
İş Güvenliği Algısı	Kadın	119	3,769	0,427	0,804
	Erkek	275	3,811	0,542	

Tablo 4.19'deki dağılıma göre iş güvenliği algılarının ortalaması erkek katılımcılarda daha yüksek düzeydedir.

Katılımcıların iş güvenliği algılarında cinsiyetlerine göre ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup olmadığına dair test istatistiği:

H₀: Katılımcıların iş güvenliği algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcıların iş güvenliği algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş güvenliği algılarının ortalamasında cinsiyet açısından ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup olmadığına dair test istatistiğine bakıldığında $t > \alpha$ olduğundan **H₁** hipotezi ret edilmektedir. Yani katılımcıların iş güvenliği algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.2.8.2. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

Katılımcıların iş güvenliği algılarının medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4.20'de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.20: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T
İş Güvenliği Algısı	Evli	262	3,773	0,489	1,409
	Bekar	132	3,849	0,547	

Tablo 4.20'deki dağılıma göre iş güvenliği algılarının ortalaması bekar katılımcılarda daha yüksek düzeydedir.

Katılımcıların iş güvenliği algılarında medeni durumlarına göre ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup olmadığına dair test istatistiği:

H₀: Katılımcıların iş güvenliği algıları medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcıların iş güvenliği algıları medeni durumlarına göre bir farklılık göstermektedir.

İş güvenliği algılarının ortalamasına göre medeni durum açısından ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiğine bakıldığında

$t > \alpha$ olduğundan H_1 hipotezi ret edilmektedir. Yani katılımcıların iş güvenliği algıları medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

4.2.8.3. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Yaşlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların iş güvenliği algılarının yaşlarına göre dağılımı Tablo 4.21’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.21: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Yaşlarına Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	F	t
İş Güvenliği Algısı	1	18-24	22	3,943	0,473	1,112	0,344
	2	25-34	112	3,814	0,461		
	3	35-44	146	3,808	0,523		
	4	45 ve üzeri	114	3,742	0,541		

Tablo 4.21’deki dağılıma göre iş güvenliği algılarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu yaş grubu 18-24 yaş grubudur. İş güvenliği algılarının ortalamaları açısından 18-24 yaş grubunu sırasıyla 25-34, 35-44 ve 45 ve üzeri yaş grupları izlemektedir.

Katılımcıların iş güvenliği algılarında yaşlarına göre ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların iş güvenliği algıları medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların iş güvenliği algıları medeni durumlarına göre bir farklılık göstermektedir.

İş güvenliği algılarının ortalamasına göre yaş grupları açısından ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiğine bakıldığında bütün yaş grupları için $t > \alpha$ olduğundan ortaya çıkan farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Yani katılımcıların iş güvenliği algıları yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

4.2.8.4. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Katılımcıların iş güvenliği algılarının eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 4.22’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.22: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	F	T
İş Güvenliği Algısı	1	Ön Lisans	40	3,867	0,467	3,407	0,018
	2	Lisans	191	3,778	0,545		
	3	Yüksek Lisans	150	3,770	0,465		
	4	Doktora	13	4,212	0,443		

Tablo 4.22’deki dağılıma göre iş güvenliği algılarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu grup ön lisans mezunları grubudur. İş güvenliği algılarının ortalamaları açısından ön lisans mezunlarını sırasıyla lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları izlemektedir.

Katılımcıların iş güvenliği algılarında eğitim düzeylerine göre ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların iş güvenliği algıları eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların iş güvenliği algıları eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermektedir.

İş güvenliği algılarının ortalamasına göre eğitim düzeyleri açısından ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup olmadığına dair test istatistiğine bakıldığında bütün yaş grupları için $t < \alpha$ olduğundan ortaya çıkan farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir. Yani katılımcıların iş güvenliği algıları eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. İş güvenliği algısının doktora derecesine sahip katılımcılarda daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

4.2.8.5. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların iş güvenliği algılarının mesleki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 4.23’de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.23: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	F	T
İş Güvenliği Algısı	1	0-5 yıl	96	3,7439	,40198	,731	,534
	2	6-10 yıl	115	3,7833	,51047		
	3	11-15 yıl	61	3,8361	,58014		
	4	15 yıl üzeri	122	3,8361	,54713		

Tablo 4.23'deki dağılıma göre iş güvenliği algılarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu grup 11-15 ve 15 yıl ve üzeri mesleki çalışma süresindeki gruplardır. İş güvenliği algılarının ortalamaları açısından bu iki grubu sırasıyla 6-10 yıl ve 0-5 yıl mesleki çalışma süresindeki gruplar izlemektedir.

Katılımcıların iş güvenliği algılarında mesleki çalışma sürelerine göre ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların iş güvenliği algıları mesleki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların iş güvenliği algıları mesleki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir.

İş güvenliği algılarının ortalamasına göre mesleki çalışma süreleri açısından ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiğine bakıldığında bütün mesleki çalışma süreleri için $t > \alpha$ olduğundan ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir. Yani katılımcıların iş güvenliği algıları mesleki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

4.2.8.6. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların iş güvenliği algılarının kurumundaki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 4.24'de gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.24: Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup No	Grup	N	Ort	Ss	F	T
İş Güvenliği Algısı	1	0-5 yıl	201	3,7575	,48220	1,868	,134
	2	6-10 yıl	105	3,8524	,56463		
	3	11-15 yıl	33	3,9444	,50375		
	4	15 yıl üzeri	55	3,7561	,48720		

Tablo 4.24'deki dağılıma göre iş güvenliği algılarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu grup 11-15 üzeri kurumundaki çalışma süresindeki gruptur. İş güvenliği algılarının ortalamaları açısından bu grubu sırasıyla 6-10 yıl, 0-5 yıl ve 15 yıl ve üzeri kurumundaki çalışma süresindeki gruplar izlemektedir.

Katılımcıların iş güvenliği algılarında kurumda çalışma sürelerine göre ortaya çıkan farklılığın anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiği:

H_0 : Katılımcıların iş güvenliği algıları kurumda çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcıların iş güvenliği algıları kurumda çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir.

İş güvenliği algılarının ortalamasına göre kurumundaki çalışma süreleri açısından ortaya çıkan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığına dair test istatistiğine bakıldığında bütün kurumundaki çalışma süreleri için $t > \alpha$ olduğundan ortaya çıkan farklılık anlamlı değildir. Yani katılımcıların iş güvenliği algıları kurumundaki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

4.2.9. Korelasyon Analizleri

4.2.9.1. İş Güvenliği Algıları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi

Katılımcıların iş güvenliği algıları ile motivasyon boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının Tablo 4.25'de sunulduğu şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 4.25: İş Güvenliği Algıları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

MOTİVASYON BOYUTLARI	İŞ GÜVENLİĞİ ALGISI
Güç Boyutu	(<i>r</i>): 0.281
Başarı	(<i>r</i>): 0.087
Bağlanma	(<i>r</i>): 0.158
Düşünme	(<i>r</i>): 0.195

Katılımcılarda iş güvenliği algıları ile motivasyonun güç boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (*r*:0.281) bakıldığında aralarında doğrusal yönde ancak zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Doğrusal yönde ancak zayıf bir ilişki katılımcıların iş güvenliği algıları ile motivasyonun bağlanma boyutu arasında da kendini göstermektedir (*r*: 0.1528) Benzer şekilde katılımcıların iş güvenliği algıları ile motivasyonun düşünme boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (*r*:0.195) bakıldığında yine aralarında doğrusal yönde ancak zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Nihayet iş güvenliği algıları ile motivasyonun başarı boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (*r*: 0.087) bakıldığında da doğrusal yönde *küçük bir ilişki* görülmektedir.

4.2.9.2. İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi

Katılımcıların iş güvenliği algıları ile kültür boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının Tablo 4.26’da sunulduğu şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 4.26: İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

KÜLTÜR BOYUTLARI	İŞ GÜVENLİĞİ ALGISI
Belirsizlikten Kaçınma	(<i>r</i>): 0.097
Güç Mesafesi	(<i>r</i>): 0.247
Dişilik-Erillik	(<i>r</i>): 0.197
Bireycilik-Toplumculuk	(<i>r</i>): 0.153

Katılımcılarda iş güvenliği algıları ile kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (*r*: 0.097) bakıldığında doğrusal yönde ancak bir hayli zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılarda iş güvenliği algıları ile kültürün güç mesafesi boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (*r*:0.247)

bakıldığında aralarında doğrusal yönde ancak zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde katılımcılarda iş güvenliği algıları ile kültürün dışılık-erillik boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna ($r:0.197$) bakıldığında da aralarında doğrusal yönde ancak zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak katılımcılarda iş güvenliği algısı ile kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna ($r:0.153$) bakıldığında yine aralarında doğrusal yönde ancak zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.2.9.3. Katılımcıların Kültür Boyutları Algıları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi

Katılımcıların kültür boyutları algıları ile motivasyon boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının Tablo 4.27’de sunulduğu şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 4.27: Kültür Boyutları Algıları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

KÜLTÜR BOYUTLARI	MOTİVASYON BOYUTLARI			
	Güç	Başarı	Bağlanma	Düşünme
Belirsizlikten Kaçınma	0.254	0.159	0.382	0.414
Güç Mesafesi	0.331	-0.091	0.339	0.288
Dışılık-Erillik	0.518	-0.043	0.311	0.309
Bireycilik-Toplumculuk	0.168	0.002	0.289	0.258

Katılımcılarda kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile motivasyonun güç boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna ($r: 0.254$) bakıldığında doğrusal yönde ancak zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Doğrusal yönde ve biraz daha zayıf bir ilişki kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile motivasyonun başarı boyutu arasında gözlenmektedir ($r: 0159$). Katılımcılarda kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile motivasyonun bağlanma boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna ($r: 382$) bakıldığında doğrusal yönde ancak biraz daha kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Doğrusal yönde ve daha kuvvetli bir ilişki kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile motivasyonun düşünme boyutu arasında gözlenmektedir ($r: 0159$).

Katılımcılarda kültürün güç mesafesi boyutu ile motivasyonun güç boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna ($r: 0.331$) bakıldığında doğrusal biraz daha

kuvvetli bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Doğrusal yönde biraz daha kuvvetli bir ilişki kültürün güç mesafesi boyutu ile motivasyonun bağlanma boyutu arasında gözlenmektedir (r: 0339). Katılımcılarda kültürün güç mesafesi boyutu ile motivasyonun düşünme boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (r: 288) bakıldığında doğrusal yönde ancak biraz daha zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Doğrusal yönde ve daha kuvvetli bir ilişki kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile motivasyonun düşünme boyutu arasında gözlenmektedir (r: 0159). Katılımcılarda kültürün güç mesafesi boyutu ile motivasyonun başarı boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (r: -0.091) bakıldığında zayıf da olsa **ters yönde** bir ilişki dikkat çekmektedir.

Katılımcılarda kültürün dişilik-erillik boyutu ile motivasyonun güç boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (r: 0.518) bakıldığında doğrusal ve daha kuvvetli bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Kültürün dişilik-erillik boyutu ile motivasyonun hem bağlanma (0.311) hem de düşünme (0.309) boyutları arasında doğrusal ve zayıf sayılmayacak bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcılarda kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu ile motivasyonun başarı boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (r:-0.043) bakıldığında çok zayıf da olsa **ters yönde** bir ilişki dikkat çekmektedir.

Katılımcılarda kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu ile motivasyonun güç boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (r: 0.168) bakıldığında doğrusal yönde ancak zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılarda kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu ile motivasyonun bağlanma ve düşünme boyutları arasındaki korelasyon analiz sonuçlarına (r: 0.289; r: 0.258) bakıldığında doğrusal yönde ve biraz daha zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu ile motivasyonun başarı boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucuna (r:0.002) bakıldığında doğrusal yönde ancak yok denecek kadar zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.10. İş Güvenliği Algısının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Testler

Tablo 4.28: Katılımcıların İş Güvenliği Algısının Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisi

	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	Sonuç
İş güvenliği algısının güç boyutu üzerindeki etkisi	0,281	***	Kabul
İş güvenliği algısının başarı boyutu üzerindeki etkisi	-0,087	0,082	Ret
İş güvenliği algısının bağlanma boyutu üzerindeki etkisi	0,158	0,02	Kabul
İş güvenliği algısının düşünme boyutu üzerindeki etkisi	0,195	***	Kabul

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r:0.281). Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş güvenliği algıları motivasyonun güç boyutunu etkilemektedir.

Katılımcılarda iş güvenliği algısının başarı boyutu üzerindeki etkisi **anlamlı değildir** (r:0.087). Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş güvenliği algıları motivasyonun başarı boyutunu etkilememektedir.

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r:0.158). Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş güvenliği algıları motivasyonun bağlanma boyutunu etkilemektedir.

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutu üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan **anlamlıdır** (r:0.195). Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş güvenliği algıları motivasyonun düşünme boyutunu etkilemektedir.

4.2.11. Katılımcıların İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Testler

Tablo 4.29: Katılımcıların İş Güvenliği Algıları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Test Sonuçları

Hipotezler	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	Sonuç
İş güvenliği algısı ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki ilişki	0,097	0,053	Ret
İş güvenliği algısı ile güç mesafesi boyutu arasındaki ilişki	0,247	***	Kabul
İş güvenliği algısı ile dışılık-erillik boyutu arasındaki ilişki	0,197	***	Kabul
İş güvenliği algısı ile bireycilik-toplumculuk boyutu arasındaki ilişki	0,153	***	Kabul

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algıları ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki ilişki **anlamli değildir** (r:0.097). Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş güvenliği algıları ve kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu birbirlerini etkilememektedir.

Katılımcılarda iş güvenliği algıları ile güç mesafesi boyutu arasındaki ilişki **anlamlidir** (r:0.247). Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş güvenliği algıları ile kültürün güç mesafesi boyutu birbirlerini etkilemektedir.

Katılımcılarda iş güvenliği algıları ile dışılık-erillik boyutu arasındaki ilişki **anlamlidir** (r:0.197). Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş güvenliği algıları ile kültürün dışılık-erillik boyutu birbirlerini etkilemektedir.

Katılımcılarda iş güvenliği algıları ile bireycilik-toplumculuk boyutu arasındaki ilişki **anlamlidir** (r:0.153). Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş güvenliği algıları ile kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu birbirlerini etkilemektedir.

4.2.12. Katılımcıların Kültür Boyutları Algılarının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Testler

Katılımcıların kültür boyutlarının motivasyon boyutlarına etkisine dair test sonuçları aşağıda gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.30: Katılımcıların Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Motivasyon Boyutlarına Etkisine Dair Test Sonuçları

	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	Sonuç
Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun motivasyonun güç boyutu üzerindeki etkisi	0,254	***	Kabul
Kültürün güç mesafesi boyutunun motivasyonun güç boyutu üzerindeki etkisi	0,331	***	Kabul
Kültürün dışılık- erillik boyutunun motivasyonun güç boyutu üzerindeki etkisi	0,518	***	Kabul
Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun motivasyonun güç boyutu üzerindeki etkisi	0,168	***	Kabul
Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisi	-0,159	0,001	Ret
Kültürün güç mesafesi boyutunun motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisi	-0,091	0,07	Ret
Kültürün dışılık- erillik boyutunun motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisi	-0,043	0,389	Ret
Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisi	-0,002	0,961	Ret
Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun motivasyonun bağlanma boyutu üzerindeki etkisi	0,382	***	Kabul
Kültürün güç mesafesi boyutunun motivasyonun bağlanma boyutu üzerindeki etkisi	0,339	***	Kabul
Kültürün dışılık- erillik boyutunun motivasyonun bağlanma boyutu üzerindeki etkisi	0,311	***	Kabul
Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun motivasyonun bağlanma boyutu üzerindeki etkisi	0,289	***	Kabul
Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun motivasyonun düşünme boyutu üzerindeki etkisi	0,414	***	Kabul
Kültürün güç mesafesi boyutunun motivasyonun düşünme boyutu üzerindeki etkisi	0,288	***	Kabul
Kültürün dışılık- erillik boyutunun motivasyonun düşünme boyutu üzerindeki etkisi	0,309	***	Kabul
Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun motivasyonun düşünme boyutu üzerindeki etkisi	0,258	***	Kabul

$\alpha=0.05$

*Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun motivasyonun güç boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.254). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu motivasyonun güç boyutunu* etkilemektedir.*

*Kültürün güç mesafesi boyutunun motivasyonun güç boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.331). Diğer bir ifadeyle *katılımcılarda kültürün güç mesafesi boyutu motivasyonun güç boyutunu* etkilemektedir.*

*Kültürün dışılık- erillik boyutunun motivasyonun güç boyutu üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan **anlamlıdır** (r: 0.518). Diğer bir ifadeyle *katılımcılarda kültürün dışılık- erillik boyutu motivasyonun güç boyutunu* etkilemektedir.*

*Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun motivasyonun güç boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.168). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu motivasyonun güç boyutunu* etkilemektedir.*

*Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisi **anlamlı değildir** (r: 0. 0.159). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu motivasyonun başarı boyutunu* etkilememektedir.*

*Kültürün güç mesafesi boyutunun motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisi **anlamlı değildir** (r: -0.091). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün güç mesafesi boyutunu motivasyonun başarı boyutunu* etkilememektedir.*

*Kültürün dışılık- erillik boyutunun motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisi **anlamlı değildir** (r: -0.043). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün dışılık- erillik boyutu motivasyonun başarı boyutunu* etkilememektedir.*

*Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisi **anlamlı değildir** (r: 0.002). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu motivasyonun başarı boyutunu* etkilememektedir.*

*Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun motivasyonun bağlanma boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.382). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu motivasyonun bağlanma boyutunu* etkilemektedir.*

*Kültürün güç mesafesi boyutunun motivasyonun bağlanma boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır**(r: 0.339). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün güç mesafesi boyutu motivasyonun bağlanma boyutunu* etkilemektedir.*

*Kültürün dışılık- erillik boyutunun motivasyonun bağlanma boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.311). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün dışılık- erillik boyutu motivasyonun bağlanma boyutunu etkilemektedir.**

*Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun motivasyonun bağlanma boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.289). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu motivasyonun bağlanma boyutunu etkilemektedir.**

*Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun motivasyonun düşünme boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.414). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu motivasyonun düşünme boyutunu etkilemektedir.* Katılımcılarda *kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile motivasyonun düşünme boyutu arasındaki korelasyon analiz sonucu “kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun motivasyonun düşünme boyutunu etkilediğine”* dair hipotez test sonucuyla örtüşmektedir.*

*Kültürün güç mesafesi boyutunun motivasyonun düşünme boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.288). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün güç mesafesi boyutu motivasyonun düşünme boyutunu etkilemektedir.**

*Kültürün dışılık- erillik boyutunun motivasyonun düşünme boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.309). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün dışılık- erillik boyutu motivasyonun düşünme boyutunu etkilemektedir.**

*Kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun motivasyonun düşünme boyutu üzerindeki etkisi **anlamlıdır** (r: 0.255). Diğer bir ifadeyle katılımcılarda *kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu motivasyonun düşünme boyutunu etkilemektedir.**

4.2.13. Katılımcıların İş Güvenliği Algılarının Motivasyon Düzeylerine Etkisinde Kültür Boyutlarının Aracılık Rolü Etkisi

Katılımcıların “*İş Güvenliği Algılarının Motivasyon Düzeylerine Etkisinde Kültür Boyutlarının Aracılık Rolü Etkisi*” konusunda yapılan testlerin sonuçları aşağıda gösterildiği şekildedir.

İş güvenliği algısının kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna etkisi önceki kısımlarda yapılan testlerde anlamlı bulunmadığından “*iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun **aracılık rolü etkisi yoktur**”.*

Tablo 4.31: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Güç Boyutuna Etkisinde Kültürün Güç Mesafesi Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	SONUÇ
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Güç		0,281	***	
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Güç	Kültür /Güç Mesafesi	0,212	***	Aracılık Rolü Etkisi Var

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisine dair standardize regresyon ağırlığı, kültürün güç mesafesi boyutu dahil edildiğinde düşüş göstermektedir (0,281>0212). Bu nedenle iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi boyutunun **aracılık rolü etkisi vardır.**

Tablo 4.32: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Güç Boyutuna Etkisinde Kültürün Dişilik- Erillik Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	SONUÇ
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Güç		0,281	***	
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Güç	Kültür / Dişilik-Erillik	0,186	***	Aracılık Rolü Etkisi Var

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisine dair standardize regresyon ağırlığı, kültürün dişilik-erillik boyutu dahil edildiğinde düşüş göstermektedir (0,281>0,186). Bu nedenle iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisinde kültürün dişilik-erillik boyutunun **aracılık rolü etkisi vardır.**

Tablo 4.33: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Güç Boyutuna Etkisinde Kültürün Bireycilik-Toplumculuk Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	SONUÇ
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Güç		0,281	***	
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Güç	Kültür / Bireycilik-Toplumculuk	0,262	***	Aracılık Rolü Etkisi Var

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuyla ilişkisine dair standardize regresyon ağırlığı, kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu dahil edildiğinde düşüş göstermektedir ($0,281 > 0,262$). Bu nedenle iş güvenliği algısının motivasyonun güç boyutuna etkisinde kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun **aracılık rolü etkisi vardır.**

İş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisi önceki kısımlarda yapılan testlerde anlamlı bulunmadığından iş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun **aracılık rolü etkisi yoktur.**

İş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisi önceki kısımlarda yapılan testlerde anlamlı bulunmadığından iş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi boyutunun **aracılık rolü etkisi yoktur.**

İş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisi önceki kısımlarda yapılan testlerde anlamlı bulunmadığından iş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisinde kültürün dışılık-erillik boyutunun **aracılık rolü etkisi yoktur.**

İş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisi önceki kısımlarda yapılan testlerde anlamlı bulunmadığından iş güvenliği algısının motivasyonun başarı boyutuna etkisinde kültürün bireycilik- toplumculuk boyutunun **aracılık rolü etkisi yoktur.**

İş güvenliği algısının kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna etkisi önceki kısımlarda yapılan testlerde anlamlı bulunmadığından iş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun **aracılık rolü etkisi yoktur.**

Tablo 4.34: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Bağlanma Boyutuna Etkisinde Kültürün Güç Mesafesi Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	SONUÇ
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Bağlanma		0,158	0,02	
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Bağlanma	Kültür / Güç Mesafesi	0,079	0,106	Aracılık Rolü Etkisi Yok

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisine dair standardize regresyon ağırlığı, kültürün güç mesafesi boyutu dahil edildiğinde düşüş göstermektedir ($0,158 > 0,079$). Ancak $p > \alpha$ ($0,106 > 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle iş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi boyutunun **aracılık rolü etkisi yoktur.**

Tablo 4.35: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Bağlanma Boyutuna Etkisinde Kültürün Dişilik-Erillik Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	SONUÇ
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Bağlanma		0,158	0,02	
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Bağlanma	Kültür / Dişilik-Erillik	0,101	0,039	Aracılık Rolü Etkisi Var

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisine dair standardize regresyon ağırlığı, kültürün dişilik-erillik boyutu dahil edildiğinde düşüş göstermektedir ($0,158 > 0,101$). Bu nedenle iş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün dişilik-erillik boyutunun **aracılık rolü etkisi vardır.**

Tablo 4.36: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Bağlanma Boyutuna Etkisinde Kültürün Bireycilik-Toplumculuk Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	SONUÇ
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Bağlanma		0,158	0,02	
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Bağlanma	Kültür / Bireycilik-Toplumculuk	0,116	0,017	Aracılık Rolü Etkisi Var

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisine dair standardize regresyon ağırlığı, kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu dahil edildiğinde düşüş göstermektedir (0,158>0,116). Bu nedenle iş güvenliği algısının motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun **aracılık rolü etkisi vardır.**

İş güvenliği algısının kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna etkisi önceki kısımlarda yapılan testlerde anlamlı bulunmadığından iş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun **aracılık rolü etkisi yoktur.**

Tablo 4.37: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Düşünme Boyutuna Etkisinde Kültürün Güç Mesafesi Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	SONUÇ
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Düşünme		0,195	***	
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Düşünme	Kültür / Güç Mesafesi	0,132	0,007	Aracılık Rolü Etkisi Var

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisine dair standardize regresyon ağırlığı, kültürün güç mesafesi boyutu dahil edildiğinde düşüş göstermektedir (0,195>0,132). Bu nedenle iş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi boyutunun **aracılık rolü etkisi vardır.**

Tablo 4.38: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Düşünme Boyutuna Etkisinde Kültürün Dişilik-Erillik Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	SONUÇ
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Düşünme		0,195	***	
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Düşünme	Kültür / Dişilik-Erillik	0,140	0,004	Aracılık Rolü Etkisi Var

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisine dair standardize regresyon ağırlığı, kültürün dişilik-erillik boyutu dahil edildiğinde düşüş göstermektedir (0,195>0,140). Bu nedenle iş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün dişilik-erillik boyutunun **aracılık rolü etkisi vardır.**

Tablo 4.39: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Düşünme Boyutuna Etkisinde Kültürün Bireycilik-Toplumculuk Boyutunun Aracılık Rolü Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	P	SONUÇ
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Düşünme		0,195	***	
İş Güvenliği Algısı	Motivasyon / Düşünme	Kültür / Bireycilik-Toplumculuk	0,159	0,001	Aracılık Rolü Etkisi Var

$\alpha=0.05$

Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisine dair standardize regresyon ağırlığı, kültürün bireycilik-toplumculuk boyutu dahil edildiğinde düşüş göstermektedir (0,195>0,159). Bu nedenle iş güvenliği algısının motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün bireycilik-toplumculuk boyutunun **aracılık rolü etkisi vardır.**

Tablo 4.40: İş Güvenliği Algısının Motivasyonun Etkisinde Kültürün Aracılık Rolü Etkisi

	İş Güvenliği		Motivasyon Boyutu	İş Güvenliği	Aracılık Rolü
Belirsizlikten Kaçınma	yok		Güç	var	yok
Güç Mesafesi	var		Güç	var	var
Dişilik-erillik	var		Güç	var	var
Bireycilik-toplumculuk	var		Güç	var	var
Belirsizlikten Kaçınma	yok		Başarı	yok	yok
Güç Mesafesi	var		Başarı	yok	yok
Dişilik-erillik	var		Başarı	yok	yok
Bireycilik-toplumculuk	var		Başarı	yok	yok
Belirsizlikten Kaçınma	yok		Bağlanma	var	yok
Güç Mesafesi	var		Bağlanma	var	yok
Dişilik-erillik	var		Bağlanma	var	var
Bireycilik-toplumculuk	var		Bağlanma	var	var
Belirsizlikten Kaçınma	yok		Düşünme	var	yok
Güç Mesafesi	var		Düşünme	var	var
Dişilik-erillik	var		Düşünme	var	var
Bireycilik-toplumculuk	var		Düşünme	var	var

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

1. Sonuçlar

a) Kuramsal Kısımlara İlişkin Sonuçlar

Kuramsal kısımda yer alan bilgi birikiminden oldukça göreceli ve öznel bir olgu olan motivasyonun çalışma hayatında hem çalışanlar hem de organizasyon açısından son derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel motivasyon; organizasyonda yer alan çalışanların her birinin motivasyonlarına bağlı olmakla birlikte; bunların toplamından daha ileri bir anlam ifade eden motivasyondur. Örgütsel motivasyon, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesinde doğrudan ilgili olduğu için insan kaynakları bölümlerinin üzerinde hassaslıkla durdukları bir konudur. Çalışanların motivasyonunun önemi, örgütsel motivasyonun temelini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Yani çalışanın bireysel motivasyonunda ortaya çıkan bir eksikliğin, örgütsel motivasyonu da aynı şekilde etkilemesi bireysel motivasyonu önemli kılmaktadır.

19. Yüzyıl sonu ve 20. Yüzyıl başında insan faktörünün her zaman için kolaylıkla bulunabilen ve tükenmeyen bir kaynak olarak düşünülmesine rağmen “verimlilik” kültürünün gündelik yaşama egemen olmasının da etkisiyle gerek araştırmacılar gerekse uygulamacılar “insan kaynağını motive etmenin” sıkıntısını yaşamaktaydılar. Küreselleşme süreciyle birlikte çalışanlar, “değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak” olarak ele alınmaya başlandı ve bunun sonucunda da “koruma” işlevi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasındaki yerini aldı. Özellikle çalışma hayatına ilişkin hukuki normların işverene işçiyi koruma borcu yüklemiş olması nedeniyle iş sağlığı ve güvenliğinin korunması, işletmeler için “olmazsa olmaz” halini aldı.

Motivasyon sürecini irdeleyen teorilerden Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre motivasyon süreci ile ilgili ihtiyaçlardan birisinin “güvenlik” ihtiyacı olması nedeniyle iş güvenliği ile motivasyon arasında kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Çünkü Maslow’a göre güvenlik, sağlamlık, bağlılık, ya da korunma ihtiyacını; endişeden, korkudan, belirsizlikten uzaklığı, bir örgüte, düzene, yasaya bağlı olmayı ifade eden güvenlik ihtiyacı bir ölçüde karşılandıktan sonra diğer gereksinimler belirlemeye başlamaktadır.

Diğer yandan gelenekleri ve bir takım geleneksel yaşam biçimlerini dönüşüme uğratan küreselleşmenin belirlediği rota üzerinde küresel bir ekonomik sistem içinde

çalışan günümüz işletmeleri farklı kültürel ortamlara girmekte ve kendileri gibi olmayan insanlarla çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Bu nedenle davranışlarını farklı kültürlerdeki insanların değer ve gelenekleriyle uyum sağlamak durumundadırlar. Günümüzde kültüre uyum, küresel ekonomide başarı için en önemli etken olmaktadır. Konuya yönetim açısından bakıldığında yöneticiler farklı kültürlerle mensup iş görenlerin nasıl motive edeceğini bilmek zorundadır. Çünkü insanlar içinde doğup yetiştikleri ve üyesi oldukları topluluğun kültüründen bağımsız kalmaz. Bu nedenle bireyin algıları ve davranışları o kültüre göre kişinin belirlenmektedir.

Gerek iş güvenliği algısının gerekse motivasyon unsurlarının ulusal kültürün özelliklerinden etkileneceği yönündeki araştırma bulgularından hareketle bilim dünyasının, iş hayatının, işverenlerin, çalışanların devletin, sivil toplum kuruluşlarının ve ilgili diğer paydaşların bilgi birikimine katkı sağlamak amacıyla “*iş güvenliği algısının motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolü*” başlıklı bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada bilinen yöntemler yeni bir alana uygulamak suretiyle “iş güvenliği, motivasyon ve kültür” kavramlarının birbirleri ile karşılıklı ilişkileri ya da birbirleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

b) Araştırma Kısımına İlişkin Sonuçlar

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından sertifika almış 73602 iş güvenliği uzmanından oluşan araştırma anakütlesinde bu anakütleyi temsil yeterliliğinde olan 394 örneklem ile çalışılmıştır. Araştırmanın veri seti, dört kısımdan ve 62 sorudan oluşan; güvenilirlik düzeyi son derece yüksek olan (Crombach’s Alfa Değeri=0.878) “anket formu aracılığıyla toplanan verilerden” oluşturulmuştur.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular arasında dikkat çeken sonuçlardan birisi kadınları %69,8 gibi bir çoğunluğu oluşturmuş olmasıdır. Çünkü TÜİK’in “Hane halkı işgücü araştırması” sonuçlarına göre; 2019 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranı kadınlarda %28,7, erkeklerde ise %63,1’dir. Ankete cevap veren katılımcıların cinsiyetlerine göre oluşan dağılım İSG profesyonelleri ile ilgili olarak yapılan araştırma bulgularına göre de farklılık arz etmektedir. Nitekim, İlker Acar tarafından 2014 yılında hazırlanan bir çalışmanın (Acar,2014:34) bulgularına göre kadın katılımcı İSG Uzmanı oranı %16,53’dür. Benzer

şekilde Tuğçe Karakaya tarafından 2018 yılında hazırlanan bir çalışmanın (Karakaya, 2018:44) bulgularına göre de kadın katılımcı İSG Uzmanı oranı %20,4'dür.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular arasında dikkat çeken sonuçlardan bir diğeri önemli oranda katılımcının (%41,4) lisansüstü (yüksek Lisans ve doktora) mezunu olmasıdır. Bu sonuç Karakaya'nın konuya ilişkin bulguları ile aşağı yukarı örtüşmektedir. Nitekim Karakaya tarafından 2018 yılında hazırlanan bir çalışmanın (Karakaya, 2018:44) bulgularına göre de lisansüstü (yüksek Lisans ve doktora) mezunu katılımcı İSG Uzmanı oranı %32,6'dır.

Katılımcıların motivasyon algıları ile ilgili verileri arasında dikkat çeken sonuçlardan birisi başarı motivasyonlarına ilişkin değerler hem bir hayli düşük olması (2,222) hem de diğer boyutlar arasında son sırada yer almış olmasıdır. Bu dağılımdan çıkan sonuca göre katılımcıların, her zaman daha iyisini yapma güdüsüyle ilişkili olamayacakları, bir işi başardıktan sonra daha zorlu olanı yapmaya yönelmeyecekleri yani daha iyisini yapma güdülerini zayıf olacağından kendilerini geliştirmeye çalışmayacakları söylenebilir. Başarı motivasyonuna ilişkin maddeler arasında en düşük değere sahip olan madde; *“bir iş yaparken çok daha iyisini yapacağım diye aşırı çaba göstermek istemem”* cevabıdır. Bu cevabı verenlerin oranı %10,1'dir.

Katılımcıların kültür boyutları ile ilgili algılarına ilişkin verileri arasında dikkat çeken sonuçlardan birisi belirsizlikten kaçınma boyutunun ilk sırada yer almasıdır. Bu bulguya göre katılımcıların, risk almaya isteksiz oldukları, bir hayli kaygılı oldukları ve stres düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin maddeler arasında en yüksek değere sahip olan madde; *“bilşime dayalı verilerin işletmeye önemli katkı sağlayacağı”* düşünülmektedir. Bu cevabı verenlerin oranı %94,4'dür. Bu oran aslında katılımcıların belirsizliğin oluşturduğu tedirginliği gidermenin yollarından birisini buldukları anlamına gelmektedir. Çünkü teknoloji her düzeydeki belirsizlikten kaçınmayı ve riskleri azaltmayı sağlar.

Katılımcıların kültür boyutları ile ilgili algılarına ilişkin verileri arasında dikkat çeken sonuçlardan birisi de katılımcıların bir yandan yaşadıkları çevrede hâkim olan kültürde “güç mesafesinin yüksek olduğunu” düşünürken diğer yandan kendilerin “düşük güç mesafesini” tercih ediyor olmalarıdır. Örneğin katılımcıların %70,8'i *“güçlü insanların desteğini almanın başarı için gerekli olduğunu”* düşündüklerini ya da %72,1 *“insani ilişkilerde becerikli olmanın, güç elde etmede uzmanlık ve mevkiden önemli*

olduğunu” ifade ederken yaşadıkları çevrede hâkim olan kültürün fotoğrafını çekmektedirler. Ancak “*sosyal donatılar çalışanların statülerine göre düzenlenmelidir*” şeklinde düşünenlerin oranının %32,5 olması kendilerinin düşük güç mesafesini tercih ettiklerini göstermektedir.

İş güvenliği algısı ile ilgili maddelerin hesaplanan değerlerinin ortalaması 3,798’dir. Dolayısıyla katılımcılar açısından iş güvenliği algısının çok da yüksek düzeyde olduğu söylenemez. İş güvenliği algısı ile ilgili bulgular konuya ilişkin olarak alan yazındaki bazı bulgularla örtüşmektedir. Örneğin iş güvenliği algısı ile ilgili olarak Gül tarafından yapılan bir çalışmada (Gül, 2015:109) bulunan bu değer 3,652 olarak bulunmuştur.

İş güvenliği algısının motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolü etkisine bakıldığında dikkate değer sonuçlar elde edilmiştir. İş güvenliği algısının; motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolü etkisi bulunmuşken; motivasyonun düşünme boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutunun aracılık rolü etkisi vardır. Motivasyonun güç boyutuna etkisinde ise kültürün güç mesafesi, dişilik erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutlarının aracılık rolü etkisi olduğu bu çalışma ile ortaya konulmuştur.

2. Araştırma Kısımına İlişkin Tartışma

a) “Demografik Niteliklerin Motivasyona Etkisine” Dair Tartışma

Katılımcıların *motivasyon düzeylerinin demografik niteliklere* göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip-göstermediğini test etmek amacıyla yapılan *t* istatistiğinde aşağıdaki bulgular sonuçlar dikkat çekmektedir:

- *Katılımcıların başarı motivasyonları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadınlarda başarı motivasyon oranı erkeklerden daha yüksektir. Katılımcıların güç, bağlanma ve düşünme motivasyonları ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Aradaki farklılık anlamlı olmasa da güç motivasyon oranı kadınlarda bağlanma ve düşünme motivasyonları erkeklerde daha yüksektir.*

Araştırma sonucunda “*motivasyon-cinsiyet ilişkisine*” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Nitekim konuya

ilişkin olarak yapılan diğer araştırmaların bir kısmında motivasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterirken; diğer bir grup araştırma sonucuna göre de farklılık göstermemektedir. Örneğin Suntur, Özdaşlı ve Akman ve Gözüm tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarına personelin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre istatistik açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. (Suntur, 2012 :105; Özdaşlı, Akman, 2012:79; Gözüm, 2017:109) Diğer yandan Kılıç ve Bilegt tarafından yapılan araştırmalarda personelin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir (Kılıç, 2018:28; Bilegt, 2012: 91)

- *Katılımcıların düşünme motivasyonları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterirken; bağlanma, güç ve başarı motivasyonları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “motivasyon-medeni durum ilişkisine” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Örneğin Çiçek, tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre evli ve bekar çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenirken (Çiçek, 2005:204); Bilegt, yapılan araştırmanın bulgularına göre evli ve bekar çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür (Bilegt, 2012:101)

- *Katılımcıların “güç, bağlanma ve düşünme” motivasyonları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterirken; “başarı” motivasyonları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “motivasyon-yaş ilişkisine” dair ulaşılan bu bulgular da konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Örneğin Çiçek tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre farklı yaş gruplarına sahip personelin motivasyon düzeyleri arasında ileri yaş grubunda olanların lehine anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. (Çiçek, 2005:205) Ancak Gözüm ve Bilegt tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre katılımcıların motivasyon düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Gözüm, 2017:108; Bilegt, 2012: 99)

- *Katılımcıların “güç, bağlanma, başarı ve düşünme” motivasyonları eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “motivasyon- eğitim ilişkisine” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Çünkü

Çiçek ve Bilegt tarafından yapılan araştırmaların bulgularına göre farklı eğitim düzeylerine sahip personelin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. (Çiçek, 2005:207; Bilegt, 2012:96) Dolaysıyla araştırmamızın “güç, bağlanma, başarı ve düşünme” motivasyonlarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğine dair bulguları bu ve benzeri araştırmaların bulgularıyla çelişmektedir. Ancak Gözüm’ün; “motivasyonun sadece tek bir alt boyutu dışındaki alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediğine” ilişkin bulguları araştırma bulgularımız ile örtüşmektedir.

- *Katılımcıların ““düşünme ve bağlanma”” motivasyonları deneyimlerine göre göre anlamlı bir farklılık gösterirken; “güç ve başarı” motivasyonları deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “motivasyon- deneyim ilişkisine” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Nitekim Çiçek, Bilegt ve Suntur tarafından yapılan çalışmalar sonucunda deneyime göre motivasyon düzeylerinde istatistik açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak Gözüm tarafından yapılan çalışmada deneyime göre bazı boyutlar açısından motivasyon düzeylerinde istatistik açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

b) “Demografik Niteliklerin Kültür Algularına Etkisine” Dair Tartışma

Katılımcıların *kültür algularının demografik niteliklerine* göre anlamlı bir farklılık gösterip- göstermediğini test etmek amacıyla yapılan *t* istatistiğinde ise şu sonuçlar dikkat çekmektedir:

- *Katılımcıların “dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk” alguları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterirken; “güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma” alguları bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “kültür- cinsiyet ilişkisine” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Nitekim Bakan tarafından yapılan bir araştırmada “cinsiyet ile yenilikçi kültür ve toplumcu kültür” arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Bakan, 2008; 17). İslamoğlu, Börü tarafından yapılan bir araştırmada kişilik-erillik özelliklerinin algılanmasında kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. (İslamoğlu, Börü, 2008: 62) Diğer yandan Koyuncu tarafından yapılan araştırmada ise cinsiyet faktörünün “bireycilik ve

toplulukçuluk” faktörleri üzerindeki etkisine dair anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Koyuncu, 2009:119) Benzer şekilde Morsümbül tarafından yapılan araştırmada da cinsiyet ile temel kültür değerleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (Morsümbül, 2014:115)

- *Katılımcıların “bireycilik-toplumculuk” alguları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterirken; “belirsizlikten kaçınma, dişilik-erillik ve güç mesafesi” alguları bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “*kültür-medeni durum ilişkisine*” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Nitekim Bakan tarafından yapılan bir araştırmada medeni durum ile üç kültür türü (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiye rastlanılmamışken; Kırtepe tarafından yapılan bir araştırmada ise kültürel etki puanı ortalamaları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Kırtepe, 2014:91)

- *Katılımcıların “güç mesafesi ve bireycilik-toplumculuk” alguları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterirken; “belirsizlikten kaçınma ve dişilik-erillik” alguları bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “*kültür-yaş ilişkisine*” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Nitekim Morsümbül tarafından yapılan bir araştırmada yaş ile 'değişime açıklık' ve 'kendini güçlendirme' arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaş ile 'muhafazakârlık' ve 'kendini aşma' arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Morsümbül, 2014:106) Bakan tarafından yapılan araştırmada ise yaş ile üç kültür türü (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır.

- *Katılımcıların “güç mesafesi ve bireycilik-toplumculuk” alguları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; “belirsizlikten kaçınma ve dişilik-erillik” alguları bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “*kültür-eğitim düzeyi ilişkisine*” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Nitekim Ertürk tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre güç mesafesi eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Ertürk, 2014 :122) Ancak Akyol tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre ise güç mesafesi eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (Akyol, 2009 :134)

- *Katılımcıların “belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve bireycilik-toplumculuk” alguları deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; “dişilik-erillik” alguları bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “*kültür-deneyim ilişkisine*” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Nitekim Bakan tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre deneyim ile yenilikçi kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur

c) “Demografik Niteliklerin İş Güvenliği Algularına Etkisine” Dair Tartışma

Katılımcıların *iş güvenliği algularının demografik niteliklerine* göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip- göstermediğini test etmek amacıyla yapılan *t* istatistiğinde şu sonuçlar dikkat çekmektedir:

- *Katılımcıların iş güvenliği algısı eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

Araştırma sonucunda “*iş güvenliği algısı-eğitim düzeyi ilişkisine*” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Nitekim Güven tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularına göre iş güvenliği algı ortalamaları eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermezken; Altay tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularına göre iş güvenliği algı ortalamaları eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Güven, 2014:146; Altay, 2015:91)

- *Katılımcıların iş güvenliği algısı deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “*iş güvenliği algısı- deneyim ilişkisine*” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Nitekim Güven ve Altay tarafından yapılan araştırmaların bulgularına göre iş güvenliği algı ortalamaları deneyime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

- *Katılımcıların iş güvenliği algısı yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.*

Araştırma sonucunda “*iş güvenliği algısı-yaş ilişkisine*” dair ulaşılan bu bulgular konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Nitekim

Güven ve Altay tarafından yapılan araştırmaların bulgularına göre iş güvenliği algı ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

d) “İş Güvenliği Algısının Motivasyona Etkisine” Dair Tartışma

- *Katılımcılarda iş güvenliği algısının motivasyonun “güç, bağlanma ve düşünme” boyutları üzerindeki etkisi anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş güvenliği algıları motivasyonun güç, bağlanma ve düşünme boyutlarını etkilemektedir. Anlamlı düzeyde olmasa da katılımcıların iş güvenliği algıları motivasyonun başarı boyutunu da etkilemektedir.*

Araştırma sonucunda “iş güvenliği algısının-motivasyona etkisine” dair ulaşılan bulgular konuya ilişkin literatür ile örtüşmektedir. Nitekim güvenin bir kurumdaki çalışanların motivasyonlarını artırdığıyla ilgili alan yazında bilgiler bulunmaktadır. Sosyal ilişkilerin merkezinde bulunan güvenin kurumda artmasıyla karşı tarafın davranışlarını kontrol etme gereğinin kalmayacağı bir ortam oluşur. Böylesi bir ortamda motivasyonun arttığı görülmüştür. Güvensizlik ortamında bireyler kendi çıkarlarına odaklanmakta ve ortak bir amaç etrafında bir araya gelememektedirler. Güven ortamı içinde ve ortak bir amaç etrafında birleşen çalışanlar ise daha fazla çalışmaya motive olmakta ve daha yüksek bir performans sergilemektedirler. (Demir, Karakuş, 2015: 204)

Literatüre göre fizyolojik ihtiyaçlar görece tatmin edilse bile, “güvenlik ihtiyaçları” olarak kategorize edilen yeni bir ihtiyaçlar kümesi ortaya çıkmaktadır. Pratikte her şey güvenlikten daha az önemli görünmekte, hatta bazen tatmin olan fizyolojik ihtiyaçlar artık göz ardı edilmektedir. Örgütsel anlamda ihtiyaçlara bakıldığında iş güvenliği, ücret beklentileri, işten çıkarılma korkusu, ücret kesintileri, iş sözleşmesinin fesh edilmesi, işsizlik gibi unsurları içermektedir. (Yelkikalan, Doğan, Dalboy, Oflaz, 2020 :141) Dolayısıyla, güvenlik ihtiyacı karşılanmadan bireyin sosyal ihtiyaçları şeklinde tanımlanan; “aidiyet, sevgi, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme” gibi ihtiyaçlarını karşılamak adına bir girişimde bulunması mümkün görülmemektedir. Çünkü güvenlik kaygısı yaşayan bir insanın en önemli gündemi o kaygının ortadan kalkması ve normal bir yaşam sürdürebilmesidir. (Kula, Çakar, 2015:193-197)

e) “İş Güvenliği Alguları ile Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye” Dair Tartışma

- *Katılımcılarda iş güvenliği alguları ile “güç mesafesi, dişilik-erillik, bireycilik-toplumculuk” boyutları arasındaki ilişkiler **anlamlıdır**. Buna karşılık iş güvenliği alguları ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki ilişki **anlamlı değildir**.*

Araştırma sonucunda “iş güvenliği alguları ile kültür boyutları arasındaki ilişkiye” dair ulaşılan bulgular konuya ilişkin diğer çalışmalarla örtüşmektedir. Nitekim İlhan ve Alımanoğlu Yemişçi tarafından yapılan bir çalışmada ulusal kültür, örgüt kültürü ve iş güvenliği kültürü literatürü gözden geçirilerek birbirleri ile olan ilişkisi ortaya konmuş ve bu ilişki, Türkiye özelinde güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları açısından yorumlanmıştır. Çalışmanın vardığı sonuç, Türkiye’de yüksek olan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın, iş güvenliği kültürü üzerinde olumsuz etkileri olduğu yönündedir (İlhan, Alımanoğlu Yemişçi, 2020: 703).

Çiftçi tarafından yapılan bir çalışmada ise Türkiye’de toplumsal kültürün iş güvenliği kültürü üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de iş güvenliği kültürü; Hofstede’in kültürel boyutlar teorisi, kadercilik ve dış kontrol inancı, “bize bir şey olmaz” inancı ve aşırı güven duygusu ile korku kültürü bakış açılarından incelenmektedir. Yapılan analiz sonucunda Türkiye’de toplumsal kültürün iş güvenliği kültürünü genellikle olumsuz olarak etkilediği saptanmıştır. Bu kapsamda, iş güvenliği kültürünün oluşturulması süreci için bazı öneriler geliştirilmiştir (Çiftçi, 2016: 13).

f) “Kültürün Motivasyona Etkisine” Dair Tartışma

- *Yapılan hipotez testleri sonucunda katılımcıların belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişilik-erillik ve bireycilik-toplumculuk algılarının motivasyonun güç, bağlanma ve düşünme boyutlarına anlamlı bir etkisi saptanmıştır.*

Araştırma sonucunda “iş güvenliği algısının-motivasyona etkisine” dair ulaşılan bulgular konuya ilişkin diğer çalışmalarla örtüşmektedir. Nitekim Bilegt tarafından yapılan bir çalışmada “motivasyon düzeyinin açıklanmasında örgüt kültürünün önemli bir katkı sağladığı” görülmüştür.

Hofstede’in ulaştığı IBM çalışması verileri ile McClelland’ın skorları arasındaki analiz sonuçları, belirsizlikten kaçınma boyutu ile motivasyonun başarıya ihtiyacı

arasında güçlü ve negatif yönlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. (Demir, Okan, 2009: 128) Bu bağlamda kültür ile motivasyon arasındaki ilişki konusunda Fyans ve Maehrdair tarafından yapılan bir çalışmada başarı ve kariyer motivasyonları açısından ABD’de yükseköğrenim öğrencilerinde lisedekilere göre daha yüksek değerler bulunmuşken; İran’da lise öğrencilerinde yüksek öğrenimdekilere göre daha yüksek değerler bulunmuştur (Fyans ve Maehrdair, 1982:355-367).

g) “Kültürün Aracılık Rolüne” Dair Tartışma

- Yapılan analizler sonucunda; “İş güvenliği algısının; motivasyonun bağlanma boyutuna etkisinde kültürün dışılık-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutlarının; düşünme boyutuna etkisinde kültürün güç mesafesi, dışılık-erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutlarının; güç boyutuna etkisinde ise kültürün güç mesafesi, dışılık erillik ve bireycilik-toplumculuk boyutlarının aracılık rolü etkisi” olduğu gözlemlenmiştir.
- Diğer yandan “iş güvenliği algısının; motivasyonun başarı boyutu üzerindeki etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolü etkisinin olmadığı” görülmüştür.

Araştırma sonucunda “iş güvenliği algısının-motivasyona etkisinde kültür boyutlarının aracılık rolü etkisine” dair ulaşılan bulgular “kültürün aracılık rolü etkisine” dair literatür ile örtüşmektedir. Nitekim Çiçek ve Almalı tarafından “Kurumsal İmaj Algısının Kurumsal Kimlik Oluşturmaya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Etkisinin” belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sürecinde yapılan aracılık testinde kurumsal kimlik ile kurumsal imajın ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir (Çiçek, Almalı, 2020:232). Kandemir tarafından da “Ulusal Kültürün İş Tatminine Etkisinde, Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ulusal kültürün iş tatmini ve örgüt kültürünü olumlu ve anlamlı açıkladığı (yordadığı), örgüt kültürünün ise iş tatmini açıklamakta yetersiz kaldığı ve bu iki yapı arasında aracılık etkisine sahip olmadığını sonucuna ulaşılmıştır. (Kandemir, 2016:321). Yine Saç, tarafından “Bir kamu iktisadi teşekkülü ve bağlı işletmelerinde Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü etkisi” irdelenmiştir. Araştırma sonucunda Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Saç, 2019:142)

3. Öneriler

Katılımcıların “iş güvenliği algıları motivasyonun bağlanma, düşünme ve güç boyutlarını etkilediğine” dair bulgulardan hareketle iş güvenliği konusunda getirilecek öneriler araştırma alanı açısından anlam ifade edecektir. Aslında ülkemizde “İş Sağlığı ve Güvenliği” konusunda çalışan organizasyonların bir hayli yeterli oldukları söylenebilir. Nitekim bu konuda “İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü (İSGGM)”, “İş Teftiş Kurulu Başkanlığı (İTK)”, “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Merkezi (ÇASGEM)”, “İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü Başkanlığı (İSGÜM)” ve “Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Konseyi” gibi resmî kurumlar dikkat çekmektedir.

Benzer şekilde ülkemizde “İş Sağlığı ve Güvenliği” ile ilgili mevzuatında son derece kapsamlı olduğu görülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 6331 Sayılı İSG Kanunu 4857 Sayılı İş Kanunu, 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu, Türk Ceza Kanunu ve Borçlar Kanunu başta olmak üzere “İş Sağlığı ve Güvenliği” ile ilgili 25 civarında yasa bulunmaktadır. “İş Sağlığı ve Güvenliği” ile ilgili olarak 60 civarında Yönetmelik, dört Tüzük, altı Tebliğ, 60 civarında İLO Sözleşmesi bulunmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği alanında gerekli alt yapının ve alanda çalışan uzman personelin çok da yetersiz olmadığı görülmektedir. Buna rağmen iş kazalarının ve meslek hastalıklarının istenilen düzeye indirilememesinin sebeplerinden birisi konunun içselleştirilememiş olmasıdır. Yani İlgili tarafların iş sağlığı ve güvenliği yeterli derecede duyarlılık kazanamamış olması önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu sorunun aşılabilmesi için proaktif bir yaklaşımla tehlikeyi oluşmadan önce sezebilmek, yapılan/yapılacak olan işin içerdiği riskleri bilmek/öğrenmek, tehlike kaynaklarından ve tehlikeli davranışlardan uzak durmak, gereksiz risk almamak, sadece iş zamanında değil hayatın her anında güvenliği en ön planda tutmak, güvenli davranışı alışkanlık haline getirmek ve güvenli yaşamayı bir “yaşam biçimi” haline getirmek gerekmektedir. Yani “iş sağlığı ve güvenliği kültürünün” oluşturulması ve yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Nitekim Türkiye'nin 2014 yılında imzaladığı 187 Sayılı “İSG’yi Geliştirme Çerçeve Sözleşmesi” üye devletlerin ve bu üyelerin işçi ve işveren temsilcileriyle birlikte ulusal ölçekte bir İSG kültürünün geliştirilmesini e önleyici bir yaklaşımla çözümler üretilmesini içermektedir. Ulusal düzeyde bir İSG programı yaratmak ve bu programla

bir kültür geliştirmek için ise en çok temsil gücüne sahip işçi ve işveren temsilcilerine danışılarak üçlü bir oluşumla bunu yaratma yöntemi ortaya konulmuştur.

Ancak bir işyerinin iş güvenliği kültürü, sadece o işyerine ait olmakla birlikte, işyerinin içerisinde yer aldığı sektörün, bölgenin ve toplumun kültürlerinden bağımsız düşünülemez. Çünkü iş güvenliği kültürü, gözlemlenebilen davranış, dil, semboller ile birlikte, gözlemlenemeyen tutumlar, varsayımlar, dünya görüşü ve inançlar gibi öğeler de içerir. Bu öğelerin önemli bir kısmı, çalışanın içerisinde sosyalleştiği toplumsal yapı içerisinde kazanılır ve yerleşir. Bu nedenle çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine olan ilgisi ve bu konudaki hassasiyetleri, mensubu oldukları toplum kültürünün özelliklerinden etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle toplum kültürünün özelliklerine bağı olarak örgüt düzeyinde güvenlik kültürü de daha kolay veya daha zor oluşturulabilmektedir. Bu nedenle İş güvenliği kültürünün oluşturabilmesi için öncelikle yönetimin (tüm yöneticileri) kararlılığı gerekmektedir. Bu bağlamda işverenler ve yöneticiler;

- Çalışanları, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmeli,
- İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği eğitim programlarını hazırlamalı, eğitimlerin düzenlenmesini, çalışanların bu programlara katılmasını sağlamalı ve verilecek eğitim için uygun yer, araç ve gereç temin etmeli ve çeşitli tamamlayıcı tedbirleri almalı,
- İşyerinde güvenli davranışların geliştirilebilmesi için sözlü talimatlar ve uyarı işaretleri gibi araç ve aktiviteler kullanılmalı,
- Ramak kala olaylar bildirilmeli,
- Raporlama kültürü yaygınlaştırılmalı
- Güvenlik kültürünün oluşturulabilmesinin uzun dönemli bir strateji olduğu unutulmamalı,
- Gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar belirlemeli,
- Güvenlik performansı ile ilgili bir ölçme ve değerlendirme metoduna sahip olmalı,
- Bütün çalışanların güvenlik kuralları ve düzenlemelerine her zaman uyumu sağlanmalı,
- Bütün çalışanlar güvenlikle ilgili aktivitelere katılmaya teşvik edilmelidir,
- Güvenlikle ilgili konularda açık bir iletişim tercih edilmeli,

- Güvenlikle ilgili ortaya çıkan olaylardaki sistem başarısızlığı tespit edilmeli ve sistemde gerekli düzeltmeler yapılmalı
- Güvenliğe yönelik değerler ve tutumlar geliştirilmelidir

Araştırmamızda olduğu gibi çoğu araştırmada motivasyon süreci ile demografik faktörler arasında bir ilişki olduğu ileri görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin motivasyon sistemlerini belirlerken kişisel farklılıkları da dikkate almaları önemlidir

Diğer yandan iş güvenliği konusunda işgörenlerin de özellikle mevzuatla yüklenen bir takım görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu bağlamda işgörenler;

- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili aldıkları eğitim ve işverenin bu konudaki talimatları doğrultusunda, kendilerinin ve hareketlerinden veya yaptıkları işten etkilenen diğer çalışanların sağlık ve güvenliklerini tehlikeye düşürmemeye azami özen göstermelidirler,
- İşyerindeki makine, cihaz, araç, gereç, tehlikeli madde, taşıma ekipmanı ve diğer üretim araçlarını ve bunların güvenlik donanımlarını kurallara uygun şekilde ve doğru olarak kullanmalılar,
- Kendilerine sağlanan kişisel koruyucu donanımı doğru kullanmalı ve korumalılar,
- İşyerindeki makine, cihaz, araç, gereç, tesis ve binalarda sağlık ve güvenlik yönünden ciddi ve yakın bir tehlike ile karşılaştıklarında ve koruma tedbirlerinde bir eksiklik gördüklerinde, işverene veya çalışan temsilcisine derhal haber vermelidirler,
- Teftişe yetkili makam tarafından işyerinde tespit edilen noksanlık ve mevzuata aykırılıkların giderilmesi konusunda, işveren ve çalışan temsilcisi ile iş birliği yapmalıdırlar,
- Kendi görev alanında, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için işveren ve çalışan temsilcisi ile iş birliği yapmalıdırlar.

Gelecek çalışmalarda dikkate alınması önerilebilecek birtakım hususlar da söz konusudur. Bu hususlardan birisi araştırmanın anakütlesine ilişkindir. Gelecekte planlanan bir araştırmanın anakütlesi daha farklı kesimlerden oluşturulabilir. Örneğin “iş güvenliğinin motivasyona etkisinde kültürün aracılık rolü etkisi” konusuna işgörenler açısından yanaşılabilir.

Gelecekteki araştırmacılara “araştırmanın veri toplama yöntemine” ilişkin öneride bulunulabilir. Örneğin veri toplamada kullanılan gözlem ve görüşme tekniklerinin de nicel çalışmalarda kullanılması yararlı olabilecektir.

Diğer yandan nitel çalışmalara yönelinmesi de önerilebilir. Araştırmacıların nitel araştırmalara yönelmeleri sonucunda;

- Olguların, olayların ya da davranışların gerçekteyiği doğal ortamda çalışılabilir,
- Araştırmacılar verilere doğrudan kaynağından ulaşabilirler,
- Bağlam ve olguların derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak detaylı betimlemeler yapılabilir,
- Olgu ve davranışların nasıl ve neden gerçekteyiğine odaklanılabilir,
- Sentezlenerek elde edilen bilgilerden yola çıkarak ikna edici genellemeler yapılabilir,
- Katılımcının anlamasına ve anlamlandırmasına odaklanılabilir,
- Araştırma deseninin çalışmanın gerçekteyiği duruma göre gelişip ve değişmesi sağlanabilir

Araştırmacılara veri değerleme yöntemine ilişkin olarak sadece betimsel istatistikle yetinmemeleri; çıkarımsal analiz, ilişki analizi ve farklılık analizi gibi yöntemleri de kullanmaları önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Acar İlker, “İSG Profesyonellerinin Çalışma Koşulları ile İSG Hizmeti Alınan ve Alınmayan İşyerlerinde İş Kazası ve Meslek Hastalığı Sıklığının Değerlendirilmesi”, İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, ANKARA-2014, s.34
- Adıyaman Emel, Savaş Ayberk, “İş Sağlığı Ve Güvenliğinde Risk Analizi: Metal Sektöründe Bir Uygulama”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 191-192, s.191
- Ağır Bülent Sarper, “Güvenlik Kavramını Yeniden Düşünmek: Küreselleşme, Kimlik ve Değişen Güvenlik Anlayışı” Güvenlik Stratejileri, Yıl: 11, Sayı: 22, ss.97-131, s.100
- Akalp Gizem, Yamankaradeniz Nurettin, “İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi”, SGD Sosyal Güvenlik Dergisi, Haziran 2013, Cilt 3, Sayı 2, ss. 96-109, s. 99
- Akbulut Nuray, Katırcıoğlu Hikmet, “İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Biyolojik Risk Etmenlerinin İncelenmesi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 151-152, s.151
- Aktan C. C., “Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2, 2011, s.392-393, ss. 386-416
- Akyol Şeyda “Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul, 2009, s.120.
- AlAnez A., Alansari B. , “*Gender differences in Hofstede's cultural dimensions among a Kuwaiti sample*”, European Psychiatry, Volume 33, Supplement, March 2016, ss.503-504, s.503
- Alkan Murat, vd., “Ankara’daki Yaralamalı Maden Kazalarının İncelenmesi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 53-54, s. 53
- Alkhoraif Abdullah, McLaughlin Patrick, “Lean implementation within manufacturing SMEs in Saudi Arabia: Organizational culture aspects”, Journal of King Saud University - Engineering Sciences, Volume 30, Issue 3, July 2018, ss., 232-242, s.235
- Alsatt Oylun Çolak, “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya-2016, S.14

- Altay Hüseyin, “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl: 2004, C.9, S:1, ss.301-321, s.305
- Altay Selin, “Türkiye’ de İş Sağlığı ve Güvenliği: İş Sağlığı ve Güvenliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Erzurum- 2015, s.8-9
- Altındağ Erkut, Akgün Bahar, “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2015, Cilt: 12, Sayı: 30, ss. 281-297, s.283
- Altıntaş Füsün Çınar, “Kültürlerarası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2004 Bursa, s.17
- Altıntaş M. Esat, “Bireycilik ve Toplumculuk Tartışmaları Bağlamında Değerler Eğitimi Yaklaşımı”, Değerler Eğitimi Dergisi, Cilt:10, No: 24, Aralık-2012, ss. 31-54, s.34
- Aman Fatih, “Bronislaw Malinowski’nin Kültür Teorisi”, T.C. Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 2012, ss.. 135-151, s. 137
- Arpa Murat, Çakı Caner, “İş Kazası Diye Bir Şey Yoktur”: Kanada İş Güvenliği Reklamları Üzerine İnceleme”, Çalışma İlişkileri Dergisi, Temmuz 2018, Cilt 9, Sayı 2, ss. 75-87, s.76
- Arpat Bülent, İş Güvenliği Kültürünün İş Kazalarına Etkileri: Metal Sektörü Denizli İli Örneği”,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Anabilim Dalı, Sakarya, 2015, s.22
- Arpaz Ercan, Güven Musa, “Bow-Tie (Papyon) Risk Analizi Metodolojisinin Tanıtımı”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 201-203, s.201
- Arslan Hüseyin, Göksoy Süleyman, “Hedef Kuramı Kapsamında Beklenen ve Gerçekleşen Yönetici Davranışları”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (1), ss.32-47, s.33
- Aslan Sevil, “Hemşirelerin Temel Motivasyon Kaynaklarının İş Sevgilerini Yükseltme Etkisinde Geribildirim Arama Motivasyonunun Düzenleyici Ve Aracı Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta – 2018, s.80
- Ayanoğlu Seçil, “Davranış Odaklı İş Sağlığı Ve Güvenli Yaklaşımında İletişimin Rolü ve Önemi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 90-91, s.90

- Aycan Nihat, vd., “Düşünme ve Düşünce Analizinden Deneysel Tasarıma”, JOTCSC, Cilt: 1, Sayı: 1, ss.119-128, s. 121
- Aydın Fazıl, vd., Avrupa Birliği’nde İş Sağlığı ve Güvenliği, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayın No: 12, Ankara, 2014, s.63-64
- Bakan, İsmail “Örgüt Kültürü ve “Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMU İİBF Dergisi, Yıl:10 Sayı:14 Haziran/2008, ss. 1-28, s. 17
- Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba, “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, Ss. 35-59 s. 39-40
- Ball Benjamin, A summary of motivation theories, <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-ebook>, s.6, Erişim Tarihi: 22.11.2017
- Baradan Selim, “Türkiye İnşaat Sektöründe İş Güvenliğinin Yeri ve Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslanması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Fen Ve Mühendislik Dergisi Cilt: 8 Sayı: 1, Ocak 2006, ss. 87-100, s 89
- Baş Türker, Ardıç Kadir, “Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 36, Sayı.3, Eylül, 2003, ss.131-143, S.131-132
- Bayrak Sabahat, “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-I”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2000, C:5, S:2, ss.21-34, s.22
- Baysal Başar, Lüleci Çağla, “Kopenhag Okulu ve Güvenlikleştirme Teorisi”, Güvenlik Stratejileri, Yıl: 11, Sayı: 22, ss.61-96, s. 64
- Benedict Ruth, Krizantem ve Kılıç, Çeviri, Çeviren: Türkan Turgut, T.İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1994, s.11.
- Bilgiç Ali, “Güvenlik İkilemi”ni Yeniden Düşünmek Güvenlik Çalışmalarında Yeni Bir Perspektif”, Uluslararası İlişkiler, Cilt 8, Sayı 29 (Bahar 2011), ss. 123-142, s.12
- Bilgin Nurcan, “Hofstede Ulusal Kültür Modeli Temelinde Türkiye’deki Yönetici Hemşirelerin Kültürel Değerlerinin Örgüt ve İş Uyumuna Etkilerinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Manisa-2020
- Bilkay Tuna Aybike, “Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algılamalarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Mart 2017, Ankara, s.60-61

- Birsel Melek, İslamoğlu Güler, Börü Deniz, “Hofstede’nin Eril-Dişil Boyutunun Kadınlar ve Erkekler Açısından Değerlendirilmesi”, Öneri, Cilt: 8, Sayı:30, Haziran-2008, ss. 57-63, s.62
- Bilegt, Enkhmunkh “Örgüt Kültürü ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bölüm Dalı, İstanbul 2012
- Boğa Selda Mert, Yıldırım Serap Arsal, “Bir Üniversite Hastanesi Acil Servisine Başvuran İş Kazası Olgularının Retrospektif Analizi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 117-118, s.117
- Brauch Hans Günter , “Güvenliğin Yeniden Kavramsallaştırılması: Barış, Güvenlik, Kalkınma ve Çevre Kavramsal Dörtlüsü”, Uluslararası İlişkiler, Cilt 5, Sayı 18 (Yaz 2008), s. 1- 47, s.2
- Brink Annekie, “Consumer Behaviour”, Editor: Johan Strydom, Introduction to Marketing, Third Edition, Juta Academic, Cape Town, 2007, s.41
- Budak Gönül, vd., “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl: Ekim 2017 Cilt-Sayı: 10(4) ss: 15-34, s.16
- Burger Jerry M., Kişilik Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri, Tercüme, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2016, s. 519
- Burke Ronald J., “Building a safe and healthy Workplace”, Chapter 1, Edited by: Ronald J. Burke, Sharon Clarke, Cary L. Cooper, Occupational healthy and safety, Gower Publishing Company, USA, 2011, s.3-14
- Cafrı Reyhan, “Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Bilgi Ekonomisinin Büyüme, Yoksulluk ve Gelir Dağılımına Etkisi”, BEYDER / 2018 13:1, ss. 21-35, s.22
- Camkurt Mehmet Zülfi, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi Cilt: 20 Sayı: 6, Cilt: 21 Sayı: 1 Mayıs / Ağustos 2007, ss. 80-106, s.81
- Ceylan Hüseyin, “Türkiye’deki İş Kazalarının Genel Görünümü ve Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslanması”, International Journal of Engineering Research and Development, Vol.3, No.2, June 2011, ss. 18-25, s.23
- Chun-FangChiang, SooCheong(Shawn) Jang, “An expectancy theory model for hotel employee motivation”, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 27, Issue 2, June 2008, pp. 313-322, s.313
- Cihangiroğlu Necmettin, Şahin Bayram, “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, 2010, ss. 1–16, s.6-7

- Cingöz Ayşe, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, Kayseri, s.30
- Çarıkcı İlker Hüseyin, Atilla Gaye, “Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri İle İlişkisi”, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 1/2 (2009), ss. 52-63, s.54
- Çebi Hakan Ruhan, “Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Gelişimi ve Eleştirisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Hizmetleri Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, 1915, s.11, <http://www.academia.edu>, Erişim Tarihi: 03.01.2018
- Çelik Duysal Aşkun, “Bireysel İş Performansına Yönelik Çabada Hangi Psikolojik Motivasyon Faktörleri Etkilidir? Örtük Gelişim Model Analizi”, 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiri Kitabı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, Kasım, 2015, s.705, ss.705-709
- Çelik Osman Tayyar, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya-2011, s.64
- Çetin Fatih, vd., “Bireysel İş Performansına Yönelik Çabada Hangi Psikolojik Motivasyon Faktörleri Etkilidir? Örtük Gelişim Model Analizi”, 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiri Kitabı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, Kasım, 2015, s.708, ss.705-709
- Çetin Sefa vd., “İş Değerlerinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt 22, Sayı 1, Nisan 2019, ss.66-73, s.68
- Çiçek Aycan, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Rize İli Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması (Eğitim Yönetimi ve Teftişi) Anabilim Dalı, 2002, Ankara, s.23
- Çiçek, Berat, Vedat Almalı, “Kurumsal Kimlik Oluşturmada Kurumsal İmaj Algısının Rolü: Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi** Yıl:2020 Cilt:27 Sayı:2, ss. 219-238
- Çiçek Dursun, “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2005, s.13

- Çiftçi B, “Türkiye’de Toplumsal Kültürün İş Güvenliği Kültürüne Etkisi”, Çalışma İlişkileri Dergisi, Temmuz 2016, Cilt 7, Sayı 2, ss. 13-40, s.17
- Çöl Güner, “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt. 6. Sayı:2. S. 4–11, s.4.
- Daft Richard, Management, 4. Baskı., The Dryden Press, Florida, 1997, s. 526.
- Demir Halis, Okan Tarhan, “Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11 / 1 (2009). Ss.121-142, s.125.
- Demir, Selçuk, Karakuş, Mehmet, “Etik İklim ile Öğretmen ve Öğrencilerin Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2015, Cilt 21, Sayı 2, ss: 183-212
- Demir Zuhul Gök, “Stratejik Halkla İlişkilerde Kamu Segmentasyonu: Kamuların Durumsal Kuramının Toplumsal Kültür Bağlamında Türkiye’de Analizi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016, s.36
- Demirel Can, Gültekin Ömer, “Hazır Beton Tesisinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Risk Analizi ve Değerlendirme Uygulaması”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 135-136, s.135
- Demirtaş Zülfü, “Öğretmeni Hizmet İçinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Denetim”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış-2010 C.9 S.31 (041-052), ss. 41-52, s. 43
- Deniz Mehmet, Ünal Ahmet, “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, e-Journal of New World Sciences Academy, 2007, Volume: 2, Number: 2, ss. 102-119, s.105
- Derdimen R. Cengiz, Uysal Yusuf, “Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri”, Uludağ Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 16, Sayı: 27, 2014/, ss.252-277, s. 253
- Dizdar Ercüment N., vd., “İş Kazalarının İstatistikî Olarak Değerlendirilmesi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 94-95, s.94
- Doğan Selen, Kılıç Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61, s.39
- Duda Joan L. , Allison Maria T. , “The attributional theory of achievement motivation: Cross-cultural considerations”, *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 13, Issue 1, 1989, ss. 37-5

- Dulupçu M.Ali, Küresel Rekabet Gücü, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara, 2001, s.3.
- Duman Bilal, Beyin Temelli Öğrenme, 4. Baskı, Pegem-Akademi Yayımı, 2015, Ankara, s.2
- Dursun İbrahim Taha, “Örgüt Kültürü ve Strateji ilişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2013, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:4, ss.43-56, s.51
- Dursun Salih Vd., “Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl : 2010 Cilt :8 Sayı :1, ss: 1-14, s.2
- Efe Burak, “İş Güvenliğinde Risk Değerlendirme İçin Karar Destek Modeli Önerileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Ankara, 2018, s.5
- Eğri Nihat vd., Dünyanın Çeşitli Ülkelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Ceza Uygulamaları, İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü Müdürlüğü Yayını, Ankara, 2013, s.7
- Ercan İlker, İsmet Kan, “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 2004; 30: ss. 211-216, s.212
- Erdem Ali Rıza, “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, Pamukkale Üniversitesi. Eğitim Fakültesi Dergisi, 1998, Sayı: 4, ss. 51-57, s.55
- Erdem Vesile, “Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Türk Sosyal Güvenlik Sistemindeki Yeri ile İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Kamu Hastanelerinin Yönetimlerine Katkısı”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2015, s.21
- Erdoğan (b) İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No: 3456, İstanbul 1987, s. 140
- Erdoğan Funda, “Uyarlanabilir Motivasyon Stratejileri Kullanmanın Öğrenci Motivasyonu ve Başarısına Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Teknolojisi Programı, Ankara, 2015, s.2
- Erkenekli Memet, “Toplumsal Kültür Araştırmaları İçin Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi”, Savunma Bilimleri Dergisi The Journal of Defense Sciences Mayıs/May 2013, Cilt/Volume 12, Sayı/Issue 1, 147-172. ISSN: 1303-6831, ss.147-172, s. s.150.
- Erkoç Sultan, “Tarihsel Gelişim Süreci İçerisinde Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Değişimine Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, 2018, İstanbul, s. 38

- Erkol Bayram, G., Motivasyonun Demografik Ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılaşması: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Journal of Yasar University, 2017, 12/48, ss.257-271, s. 268.
- Eroğlu Hacer Tuğba, “Yönetime Katılma Biçimleri Ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss.191-206, s.192
- Eroğlu Kemal, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, Cilt: 11, Sayı: 1, Ocak 2011 ss. 121 -136, s.122.
- Ertan Cihan, “Kültürel Bir İfade Aracı Olarak Dövme Ve Farklı Toplumsal Bağlamdaki Görünümleri”, Uluslar arası Katılımlı VII. Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı, Editör: Muammer Tuna, 02-05 Ekim 2013 Muğla, ss. 189-199, s.191
- Erturgut R., Soyşekerci S., “Bilimsel Yönetim Yaklaşımına Psikanalitik Bakış: Bir Taylor Okuması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:43, Sayı:2, Haziran, 2010, s.5, ss: (2-3)
- Ertürk Ebru “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Konya-2014, s.41-42
- Esen Hasan, “İlk ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kullandıkları Disiplin Türleri (Edirne İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne Ağustos, 2006, s.13-14
- Esen Hatice, Kılıç Hakan, “Gemi İnşa Sektöründe Risk Analizi Uygulaması”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 42-43, s.42
- Fantino E. , Stolarz-Fantino S. , “Operant Conditioning”, *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology, Encyclopedia Of Human Behavior (Second Edition)*, 2012, ss. 749–756, s.749
- Fındıkçioğlu Esin Pekpak, “Güvenlik Kültürünün Kömür Yıkama Tesislerinde Değerlendirilmesi”, İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara, 2016, ss.11-12
- Fırat Zerrin, “İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı”, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979,
- Fidan, Öztürk, İnci, “Hedonizmden Püritanizme: Eğitim Felsefesine İlişkin Bir Değerlendirme”, Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 2017, Cilt: 5, Sayı: 3, ss. 597-621

- Freitas V. Duarte M. , “Motivation at work: Case studies of Portuguese SMEs”, IPCA Tékhné, Volume 15, Issue 2, July–December 2017, ss. 88-99, s.88
- Fyans *Leslie J. Jr.*, Maehr *Martin L.* , “A comparison of sex differences in career and achievement motivation in Iran and the U.S”, *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 6, Issue 4, 1982, Pages 355-367
- Goller Ina, Bessant John, Creativity for Innovation Management, First Published, New York-2017, s.2
- Gökçe Gülise, vd., “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 20 (2010), s.237, ss.233-246
- Gözüm Perihan, “Mobbing Algısı İle Motivasyon İlişkisi: Erzurum ve Ankara İllerinde Bazı Kamu ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya-2017, s.63
- Griffen Ricky, Fundamentals of Managenent, Fifth Edition, Houghton, Mifflin Company, Boston, 2008, s.295
- Gröpel Peter , vd., “Achievement motive and sport participation”, *Psychology of Sport and Exercise*, Volume 27, November 2016, p. 93, pp. 93-100
- Gül Ali, “Pozitif Örgütsel Davranışın İş Stresi Üzerine Etkisinde İş Güvenliğinin Aracılık Rolü: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2015, s. 33-34
- Gültekin Ömer, Demirel Can, İş Sağlığı ve Güvenliği Amaç, Kapsam ve Kavramlardaki Çelişkilerin Ortadan Kaldırılması, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 137-138, s. 137-138, s.137
- Günaydın Mustafa, Günaydın Gülseren, “İş Sağlığı Ve Güvenliği Programı Öğrencilerinin İlk Yardım Temel Uygulamaları İle İlgili Tutumları: Gümüşhane Meslek Yüksekokulu Örneği, ”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 187-188, s.187
- Gür Ebru, “Hofstede’in Ulusal Kültür Boyutları Modeli ve Ak Parti Seçim Beyannamelerinin Kültür Boyutları Modeli Bakımından Analizi”, Yüksek Lisans Tezi,
- Güven, Bülent, “İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Erzurum- 2014
- Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Ankara, 2017, s. 64

- Hırlak Bengü, “Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2015, Kahramanmaraş, S.108
- Hofstede (a), Geert Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values, Newburg Park Sage Publications, 1984, p. 25
- Hoş Zeynep, “İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatı Bağlamında Ülkemizde Sanatçıların İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkı”, Çalışma İlişkileri Dergisi, Ocak 2019, Cilt 10, Sayı 1, ss: 55-67, s.58
- Hughes Phll, Ferrett Ed, The Handbook for the NEBOSH National General Certificate, Fourth Edition, Elsevier, 2008, s.1
- İlman Ebrar Zeynep, “Türkiye’de Meslek Hastalıkları”, Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, 2015, ss.21-36, s.23.
- ILO/ÇSGB, “İş Güvenliği Uzmanlarının Görev ve Sorumluluklarının Yürütülmesi ile ilgili Araştırma”, Rapor, Temmuz 2017, Ankara, s.11.
- İlhan, Deniz, Alımanoğlu Yemişçi, Derya, “Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü ve İş Güvenliği Kültürü İlişkisi: Hofstede’nin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Boyutları Açısından Türkiye Özelinde Bir Değerlendirme”, **Yönetim ve Ekonomi**, Yıl:2020 Cilt:27 Sayı:3, ss. 703-724
- İlter Başat, “Zorunlu İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitiminin İş Kazalarına Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Vaka-Kontrol Çalışması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul, 2019, s 59
- İpek Emin “Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri”, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran-2012, s.21
- İrge N. Tülin, Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.76
- İrmiş Ayşe, Bayrak Sabahat, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 1-2, (2001), ss. 177-186, s. 178-179.
- İşsever Halim, “İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramı, Ülkemizde İş Kazası ve Meslek Hastalıkları Göstergeleri”, Türkiye Klinikleri Türkiye de İş Sağlığı ve Güvenliği Ülke Göstergeleri Özel Sayısı, 2016;2(3), ss. 1-8, s.1
- Kağıtçıbaşı Çiğdem, İnsan, Aile, Kültür, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s.20–21.

- Kandemir, Hamza, “Ulusal Kültürün İş Tatminine Etkisinde, Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisini Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizi ile Ölçülmesi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 32, Kasım 2016, ss. 310-326
- Karaağaç Busem, “Hofstede’nin Kültürel Boyutlar Teorisi Yaklaşımı İle Kültürler Arası Liderlik”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bölümü, İstanbul, 2017, s.15
- Karacan Esin, Erdoğan Özlem Nazan, “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011 / 1, ss.102-116, s. 103.
- Karadeniz Oğuz, “Dünya’da ve Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Koruma Yetersizliği”, Çalışma ve Toplum, 2012/3, ss.15-65, s. 23
- Karakaya Tuğçe, “İş Güvenliği Uzmanlarının Çalışma Yaşamı Özellikleri, İş Stresi ve İş Güvencesizliğinin Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü İş Sağlığı Programı Ankara 2018, s.44
- Karlı Ömür, Ernst Cassirer’de Kültürün Anlamı, JOMELIPS, Cilt 1, Sayı 2, Kış 2016, ISSN: 2547- 9512, ss., .38-59, s.38
- Karlı Ömür, Ernst Cassirer’de Kültürün Anlamı, JOMELIPS, Cilt 1, Sayı 2, Kış 2016, ISSN: 2547- 9512, ss., .38-59, s.42
- Kaya Ferda Şule vd., Herzberg ‘in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 39 Kasım – Aralık 2013, ss.1-18, s.4
- Kayacan Emir, “X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalı, İstanbul, 2016, S.104
- Kayışkan Cengiz, “Dördüncü Sanayi Devrimi’nin (Endüstri 4.0) İş Güvenliği Önlemleri Proaktif Yaklaşımındaki Yeri Yüksekte Çalışma ve Vinç Güvenlik Sistemi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 156-157, s.156
- Kesen Mustafa, Akyüz Bülent, “Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”,3. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiri Kitabı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, Kasım, 2015, ss.294-300, s.294
- Keskin Gülşen Aydın vd., “Ergonomik Risk Analizi Yardımıyla Montaj Hattı Dengeleme”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 102-102, s.101

- Khalatbaria Javad vd., “Correlation of Job Stress, Job Satisfaction, Job Motivation and Burnout and Feeling Stress”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84 (2013),P. 861, PP. 860 – 863
- Khoshnevis Hooman, Tahmasebi Abbas, “The Motivation System in a Governmental Organization”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016), ss.212 – 218, s.212
- Kılıç Deniz Beste Çevik, “Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 19 - Sayı: 36, Aralık 2016, ss.193-235, s.197.
- Kılıç Kemal Can, Aydın Yavuz, “Örgütsel Alt Kültürlerin Dönüştürücü Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Aracı Rolü”, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, 26-28 Mayıs-2916, İstanbul, ss 942-955, s.944
- Kılıç, Yılmaz, “Cinsiyet Değişkeni Bağlamında Stajyer Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Araştırılması”, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 2018, Cilt, Sayı 36, ss. 21-32, s.28
- Kılıçoğlu G., Acat M. B., Karadağ E, “İngiltere’deki Türk öğrencilerin kültürleşme tercihleri ve bu tercihlerin okula aidiyet duygusuyla ilişkisi”, *Sosyoloji Dergisi*, 3. Dizi, 30. Sayı, 2015/1, ss.195-225, s. 196
- Kılıkış İlknur, “İş Sağlığı ve Güvenliğinde Yeni Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK)”, *İŞ GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak 2013, Cilt: 15, Sayı: 1, ss: 17-41, s.20
- Kırık Ali Murat, vd., “Türkiye’de Yaşanan İş Kazalarının Medya Yansımalarına Yönelik Bir Değerlendirme”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 57-58, s.57
- Kızanlıklılı M. Murat, vd., “Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Journal of Business Research Turk*, 8/4 (2016), ss. 488-504, s. 491-492
- Kırtepe, Selçuk, “Televizyon Dizilerinin Toplum Üzerindeki Etkileri Sosyo-Kültürel Bir Çözümleme (Erzurum Örneği)” Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı Erzurum-2014, s.91
- Koç Baransel, Düşükcan Muhammet, “Toplumsal Kültürün Gençlerin Girişimcilik Eğilimlerine Etkisi: Fırat Üniversitesi Öğrencileri Örneği” 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi 15-16 Kasım 2013, Sakarya, ss.376-381, s. 376
- Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı., Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007, s.483

- Korkmaz Âdem, Avsallı Hüseyin, “Çalışma Hayatında Yeni Bir Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası”, SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ağustos 2012, Sayı:26, ss.153-167, s.154
- Koyuncu Osman, “Bireyci ve Toplulukçu Kültürün Yönetim Üzerine Etkileri: Yönetici Adayları Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2009, s.44
- Köroğlu Özlem, “İş Doymu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir, 2011, s.46-47
- Kreitner Robert , Kinicki Angelo , Organizational Behavior, McGraw Hill/Irwin,, 2004, s.267
- Kula Sedat, Çakar Bekir, “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doymu Arasındaki İlişki”, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yıl: 2015 Cilt: 6 Sayı: 12, ss. 191-210, s.194
- Kumari M. Alice Raj, vd., Methods of Teaching Educational Psychology, Discovery Publishing House, New Delhi, 2006, s.284
- Kurt Murat, vd., Çoklu Zekâ Kuramına Dayalı Öğrenme Yönteminin Öğrencilerin Tutum ve Akademik Başarılarına Etkisinin Motivasyon Stillerine Göre Analizi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2013, Cilt: 10, Sayı: 22, s. 135-153 s.138
- Kurt Türker, “Herzberg’in Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi”, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1 (2005), s.287, ss. 285-299
- Kuruöoğlu Narod Veronik, Hacıfazlıoğlu Özge, “Azınlık Ėlköđretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı”, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 3, Ağustos 2011, ss. 235-253, s.236.
- Kutu Hülya, Sözbilir Mustafa, “Yaşam Temelli ARCS Öğretim Modeliyle 9. Sınıf Kimya Dersi ‘Hayatımızda Kimya’ Ünitesinin Öğretimi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 30, Sayı: 1, 2011, ss. 29-62, s.35
- Laitinen Erkki K. , Suvas Arto , “Financial distress prediction in an international context: Moderating effects of Hofstede’s original cultural dimensions”, Journal of Behavioral and Experimental Finance, Volume 9, March 2016, Pages 98-118
- Locke Edwin A., Latham Gary P. , “Chapter Four - Breaking the Rules: A Historical Overview of Goal-Setting Theory”, *Advances in Motivation Science, Volume 2*, 2015, PP. 99-126, s.99

- Lundberg Christine, vd., “Herzberg's Two-Factor Theory Of Work Motivation Tested Empirically On Seasonal Workers In Hospitality And Tourism”, *Tourism Management ,Volume 30, Issue 6*, December 2009, Pages 890-899
- M. Hodgetts Richard, Management, Çeviri, Çeviren: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, 2. Baskı., Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, İstanbul,s. 511.
- Matei Mirabela-Constața, Procedia Maria-Madela Abrudana, “Social and Behavioral Sciences”, Adapting Herzberg’s Two Factor Theory to the Cultural context of Romania, 221 (2016) 95 – 104
- Mazlum Ö., Rengin Kültürel Çağrışımları,Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi [2011, Sayı 31 (Aralık)] sayı: 31, Aralık-2011,s.128
- McLeod Saul, “Maslow's Hierarchy of Needs”, Simply Psychology <http://www.simplypsychology.org.>, published 2007, updated 2014, Erişim Tarihi: 03.01.2018
- Merkin Rebecca S. , “Uncertainty avoidance and facework: A test of the Hofstede model”, International Journal of Intercultural Relations, Volume 30, Issue 2, March 2006, ss. 213-228, s.213
- Meyer, H.-D., “ Globalization, culture, and the non-convergence of German and American norms of interaction: Revisiting the Lewin hypothesis”, Turkish Journal of Sociology, 2014/1, 3/28, ss.245-264, s.245
- Miner John B., Organizational Behaviour 1: Essential Theories of Motivation and Leadership, M.H.Sharpe, New York, 2005, s.47
- Morsümbül, Şebnem “Değerlerin Kuşaklar Arası Değişimi: Ankara Örneği”, **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı Ankara, 2014
- Niehaus Richer, “Stratgic Human Resources Management”, Human Resources Planning, September–1995, Vol:18, p.55.
- Nurmakhamatuly Arman, Kamu Ve Özel Sektör İşletmelerindeki Yöneticilerin İş Etiğine ve Bireyselciliğe İlişkin Tutum ve Davranışları Üzerinde Kültürlerarası Bir Araştırma: Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan ve Türkiye Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2009, s.67
- Ongur Hakan Övünç,Develi Tefvik Orkun, “Bir Alt kültür Olarak Türkiye'de Rock Müzik ve Toplumsal muhalefet İlişkisi”, Uluslar arası Katılımlı VII. Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı, Editör: Muammer Tuna, 02-05 Ekim 2013 Muğla, ss. 155-179, s.157-158

- Oral Muhammed, “Küresel Gelişmişlik Farklılıklarının Kökenleri”, İNSAN VE TOPLUM BİLİMLERİ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ, Cilt / Vol: 7, Sayı/Issue: 3, 2018 ss: 2000-2011, s.2001-2002
- Orhan Serdar, “İş Güvenliği Uzmanlarının İş Güvencesi Sorunu”, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 6 (2014/2), ss.70-89, s.74
- Öcal Aslan Tolga, “Endüstri İlişkilerinde Değişim ve İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2007, İstanbul, s.134
- Öncül Mehmet Sadık, vd., “Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi İlkbahar 2016 Cilt: 7 Sayı:1, ss.255-269, s. 259
- Ören Kenan, Hasan Yüksel, “Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı”, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi © Cilt: 1, Yıl: 1, Sayı: 1 (2012/1), ss. 34-59, s.42-43
- Örücü Edip, Kambur Aysun, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Yönetim ve Ekonomi, Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa, s.86, ss. 85-97
- Özçoban Ercan, Özkul Ahmet Sait, “Temel Motivasyon Kaynaklarının Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Temmuz 2019, Cilt: 33, Sayı: 3, ss.813-828, s.817
- Özdaşlı, Kürşat, Akman, Hüseyin, “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Y.2012, C.4, S.7. s2.73-81, s.79
- Özdemir Aytül Ayşe, “Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Görgül Bir Araştırma”, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım 2013, Sakarya, ss. 362-389, s.383
- Özer M. A., Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İş Güvenlik Hizmetleri, Karadeniz Araştırmaları, Bahar 2012, Sayı 33 s.149
- Özer Mustafa, Bakır Bilal, “Sağlık Personelinin Motivasyonu ile İlgili Etmenlerin Belirlenmesi”, Gülhane Tıp Dergisi 45 (2): (2003), ss. 117 – 122, s.118
- Özkalp Enver, “Örgüt Kültürü”, 6. Ünite, Editör: Enver Özkalp, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1468, Eskişehir, 2003, s.104
- Özkalp Enver, “Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem”, Editörler: Ayşe Çiğdem Kirel, Ozan Ağlargoç, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2847, Eskişehir, 2013, s. 14-18

- Özkan Türker, Lajunen Timo, “Güvenlik Kültürü ve İklimi”, P I V O L K A, Yıl:2 Sayı: 10, ss.1-4, s.1
- Özkan Yılmaz, Arpat Bülent, “İşletmelerde Uygulanan Yönetim Sistemlerinin Güvenlik Kültürü Üzerine Etkisi: Denizli İli – Metal Sektörü Örneği”, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,2016, yıl: 4, cilt: 4, sayı: 4, ss.195-221, s.196
- Özok Ahmet Fahri, Akalp Gizem, “İş Sağlığı ve Güvenliğinde Üretkenlik ve Verimlilik Açısından Ergonomik Farkındalığın Önemi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 76-78, s.77
- Öztürk A. Turan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 2, 2010, ((Online), s. 5
- Papatya Gürcan, “İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli: Motivasyon Kuramları Bağlamında”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl: 1997, Sayı 2 (Güz), ss.127-146, s. 129
- Pehlivanoğlu Ahmet, Erdoğan Taner, “Patlayıcı Ortamlardaki İş Kazaları ve Bu Ortamların İş Güvenliği Açısından Değerlendirilmesi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 40-41, s.40
- Pleburg Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany, 2011, s.4
- Porter and Lawler Model of Motivation (With Diagram), <http://www.yourarticlelibrary.com>, Erişim Tarihi: 05.12.2017
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A., Çeviri, Örgütsel Davranış, Editör: İnci Erdem, Çeviren: Güven Ordun, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 204.
- Rüzgâr Nilüfer, “Çalışanların, İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri İle Yöneticilerinin Mizah Tarzlarına İlişkin Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2018, İstanbul, s. 6-7
- Saatçi Gencay, “Kültürlerarası Turist Tutumları: Bütünleşik Tehdit Teorisi Çerçevesinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir, 2016, s.12
- Saç, Özgür “Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkiye örgüt kültürünün aracılık etkisi: Bir kamu iktisadi teşekkülü ve bağlı işletmelerinde uygulama”, **Doktora tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Sage Abraham, “Achievement motive and entrepreneurial orientation: a structural analysis”, Journal of Organizational Behaviour, Vol: 20, Issue:3, May, 1999, s.376, ss. 375-387

- Salili F ve Hoosain R, *Culturei Motivation and Learning: A Multicultural Perspective*, Information Age Publishing Inc., The United States of America, 2007, s.5
- Sargut A.S., *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Genişletilmiş 2. Baskı*, İmge Yayınları, Ankara, 2001, s.30–31.
- Sarıpek Doğa Başar, “Post-Endüstriyel Toplumlarda Dördüncü Yaş ve Refah İlişkisi”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Temmuz 2016, Cilt 7, Sayı 2, ss. 78-90, s.81-82
- Saylık Ahmet, “Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede’nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki”, *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftiş Programı Ankara, Kasım, 2017, s.97
- Seçer Barış, “İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Ekim 2012, Cilt: 14, Sayı: 4, ss.: 29-46, s. 32
- Selen Ufuk, *Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Tekirdağ, 2016, s. 40
- Sıgı Ünsal, Tıgılı Mehmet, “Hofstede in ‘Belirsizlikten Kaçınma’ Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, *Marmara Üniversitesi İİBF. Dergisi*, Yıl: 2006, Cilt: XXI, Sayı: 1, ss. 327-342, s.331
- Soykenar Mehmet, “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, İzmir, 2008, s. 34
- Soyşekerci Serhat, “Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erillik Olgusunun Aile İşletmelerindeki Etkisi: Kuramsal Bir Bakış”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:2, 3, ss.:1-26, s.6
- Strauss Claudia, Quinn Naomi, *A Cognitive Theory of Cultural Meaning*, Cambridge University Press, United Kingdom, 2001, s.1
- Suntur Ahmet Serhat, “Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programı, İstanbul, 2012, s.15
- Şahin A, “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2004, Sayı:11, s.535, ss.523-547

- Şahin Levent, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, Kamu-İş; C:11, S:2/2010, ss. 129-164, s.145-148
- Şahin Nesrin Hisli, Yeniçeri Zuhal, “Farkındalık Üzerine Üç Araç: Psikolojik Farkındalık, Bütünleyici Kendilik Farkındalığı ve Toronto Bilgece Farkındalık Ölçeği”, Türk Psikoloji Dergisi, Aralık-2015, 30 (76) ss. 48-64, s. 49
- Şekerli Eyüp Bayram, Gerede Ender, “Kültürün EKY’ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları”, İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Ocak-2011, Cilt: 13, Sayı: 1, ss.17-38, s.21
- Şenel Makbule, Öner Mücahide, “Türkiye’de İş Kazaları Sıklığı”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 74-75, s.74
- Şimşek M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Kurumlarda Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, ss. 27-28
- Tanrıverdi Haluk, vd., “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2010/1, Sayı:11, ss. 101-122, s.105-106
- Taşlıyan Mustafa, vd., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2011, ss.231-241, s. 233
- Taylor Lester D., Houthakker H.S., Consumer Demand in The United State: Prices, Income and consumption Behaviour, Third Edition, Springer, USA, 2000, s.43
- Toker Boran, “Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 2006, s.116-117
- Topçu Nurettin, “Mehmet Akif”, 9. Baskı, Mart-2016, Dergah Yayınları, İstanbul, s.19
- Topses Gürsen, “Elseverlik (Altruizm) ve Benseverlik (Egoizm) Ölçeğiyle İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education - 2012, volume 1, Issue 2, ss. 60-71, s.61
- Toptancı Şura, Arslan Aysun, “İş Kazalarını Önleme Uzmanlığı: Ülkemizde İş Güvenliği Uzmanı Adaylarına Verilen Eğitimin Değerlendirilmesi ve İş Güvenliği Uzmanlığında Sektörel Branşlaşmanın Önemi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 49-50, s.49
- Tozkoparan Güler, Taşoğlu Jale, “İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: Xxx, Sayı: 1, 2011, ss. 181-209, s. 184

- Turan H., “Taylor’s “Scientific Management Principles”: Contemporary Issues in Personnel Selection Period”, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 11, November 2015, (ss: 1102-1105)
- Turgut Bilge Tuncel, “Birinci Basamakta Takip Edilen Tip 2 Diyabet Hastalarında Motivasyon Odaklı Ve Hasta Merkezli Kısa Görüşme Sürecinin Beslenme İle Egzersiz Davranışı Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı, İstanbul, 2016, s. 18
- Türüdü Nazım Oğuz, “Öğretmenlerin İş Güvenliği Kültürü ile Okula Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, Ocak, 2019, s.38
- Tüzüner Vala Lale, Özasan Burcu Özge, “Hastanelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:40, Sayı/No:2, 2011, ss. 138-154, s. 138
- Uğurlu Ö., Halkla İlişkilere ‘Algı’ Çerçevesinden Bakış, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, sayı:32 (2008), s.152
- Uslu Volkan, “İşletmelerde İş Güvenliği Performansı ve İş Güvenliği Kültürü Algılamaları Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Metal Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 2014, s.43
- Uzunköprü Erem, Zorba Yusuf, “İzmir Aliğa Limanı Uğraklı Gemiler Bazında Emniyet Kültürü Algılamasına Yönelik Bir İnceleme”, II. Ulusal Liman Kongresi, doi: 10.18872/DEU.b.ULK.2015.0009
- Varoğlu Abdülkadir, “Örgüt Kültürü”, Editörler: Ayşe Çiğdem Kirel, Ozan Ağlargöz, Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2847, Eskişehir, 2013, s.94
- Vatandaş Saniye, “Sosyalleşme ve Sosyalleşmenin Sosyal Medya Mecralarındaki Anlamsal ve İşlevsel Dönüşümü”, Erciyes İletişim Dergisi, Temmuz-2020, Cilt:7, Sayı: 2, ss.,813-832, s.815
- Vatansever Çiğdem, “İşyeri Hekimlerinin Gözünden Psikososyal Tehlike ve Riskler”, VII: Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı, İstanbul, 2014, ss.1-30, s.8.
- Wallerstein Inmanuel, “Culture As Ideological Battleground of The Modern World – System”, Editor: Mike Featherstone, Global Culture Nationalism, Globalization and Modernity, Sage Publications, California, 1991
- Wright Patrick M, Mc. Mahan G.C., “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management”, Journal of Management, June–1992, Vol:18, p.297.

- Yakut Hilal “Örgütsel Davranışta Kültürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleştiri”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2012/1, Sayı:15, ss.115-125, s.119-120
- Yamakoglu Efe, “İşverenin İşyeri Hekimi ve İş Güvenliği Uzmanı Çalıştırma Yükümlülüğü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hukuk Anabilim Dalı, İstanbul, 2015, s.82
- Yapar Tayfun, “Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2005, İstanbul, s.46
- Yelkikalan, Nazan Doğan, Sibel, Dalboy, Zekiye, Oflaz, Aykut, “Covid-19’un Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Etkisi: Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Araştırma”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Kış 2020, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 139-165
- Yeşil Salih, “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN:1304-0278, Kıs-2013 Cilt:12 Sayı:44 (052-081), ss. 52-81, s. 57
- Yetim Nalan “İş ve Örgüt Yazınında Oryantalist Eğilimler ve Diğlerinin Yüzü”, Sosyoloji Dergisi, 3. Dizi, 24. Sayı, 2012/1, ss. 209-232, s.216
- Yıldırım Abdulrahim, Demirel Erkan Turan, “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elâzığ Banka Çalışanları Örneği”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, ss: 133-154, Elazığ-2015, s.135
- Yıldırım Mehmet Nuri, vd., “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusunun Lisansüstü Tezlerdeki Bibliyometrik Profili İş Güvenliğinin Önemi”, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 2017 Kasım, Kocaeli, ss. 105-106, s.105
- Yılmaz Fatih, “Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği kurulları: Türkiye’de kurulların etkinliği konusunda bir araştırma”, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:7 Sayı 1 Yıl:2010, 149-192, s. 152
- Yılmaz Gürbüz, “İş Kazalarından Doğan Sorumluluklar”, Mühendis ve Makina - Cilt: 46 Sayı: 543, ss.3-11, s .4-5
- Yücel Rıdvan, “Yazılı Kültür–Dijital Kültür Bağlamında Mesajın Değişen Yapısı (Örnek Olay: Ana Britannica Ansiklopedisi İle Ekşi Sözlük Karşılaştırması)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, 2017 Antalya, s. 8-43
- Yüksel Ferat, Açık Kömür Ocaklarında İş Güvenliği Açısından Risk Değerlendirmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Adana, 2014, s.67

Yüksel Murad, “Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2013, s. 334-38

Yüksel Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.9.

Zeynel Esra, “Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2014, S.63



EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcılar;

Bu çalışma “İş Güvenliği Algısının Motivasyona Etkisinde Kültür Boyutlarının Aracılık Rolünü Belirlemek” amacı ile planlanmıştır. Elde edilecek veriler bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara içten ve doğru yanıtlar vermeniz bize yardımcı olacaktır.

Araştırmaya yaptığınız katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR
İnönü Üniversitesi İİBF.
İşletme Bölümü
Yönetim- Organizasyon ABD
Öğretim Üyesi

A.Serdar SEVİNÇ
İnönü Üniversitesi SBE.
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim-Organizasyon ABD
Doktora Öğrencisi

I. DEMOGRAFİK NİTELİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1.Yaşınız?

- a)18-24 () b) 25-35 ()
()
c)35-45 () d) 45 ve üzeri ()
Doktora ()

2.Eğitim Durumunuz?

- a) Lise () b) Ön Lisans
c) Lisans () d)

3. Medeni Durumunuz?

- a) Evli () b) Bekar ()

4.Cinsiyetiniz?

- a) Kadın () b) Erkek ()

5.Meslekte toplam hizmet süreniz? hizmet süreniz?

- a) 0-5 Yıl () b) 6-10 yıl ()
yıl ()
c) 11-15 Yıl () d)15 yıl ve Üzeri ()
üzeri ()

6. Halen çalıştığınız kurumdaki

- a) 0-5 Yıl () b) 6-10
c) 11-15 Yıl () d)16 Yıl ve

II. MOTİVASYONA İLİŞKİN SORULAR

GÖRÜŞLER	1	2	3	4	5
1. Benimkinden farklı fikirlere sahip olsalar da, insanların kararlarını etkilemeyi severim.	()	()	()	()	()
2. İnsanların yanlış bulduğum düşüncelerini değiştirmeyi severim.	()	()	()	()	()
3. Bir ekip çalışmasında, ekip üyelerini yapacakları işlerle ilgili etkileyen kişi olmak isterim.	()	()	()	()	()
4. Dikkatlerin benim üzerimde olmasını severim.	()	()	()	()	()
5. Bir ortamda konuşmaların merkezinde olmayı severim.	()	()	()	()	()
6. Bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlenmem	()	()	()	()	()
7. İşimde en iyisi olacağım diye çok çalışmak bana göre değildir.	()	()	()	()	()
8. Bir iş yaparken çok daha iyisini yapacağım diye aşırı çaba göstermek istemem.	()	()	()	()	()
9. İnsanların bir araya geldiği organizasyonlara katılmaktan çok keyif alırım.	()	()	()	()	()
10. Boş zamanlarımı tek başıma bir etkinlik yaparak geçirmektense, ailem veya arkadaşlarımla beraber geçirmeyi severim.	()	()	()	()	()
11. Sevdiğim bir arkadaşım ile ilişkim bozulursa ve bunu çözemezsem, çok üzülürüm.	()	()	()	()	()
12. İnsanları dertli görürsem, onlarla ilgilenirim.	()	()	()	()	()
13. İnsanların zor günlerinde onların yanında olmayı önemserim.	()	()	()	()	()
14. İnsanların zor günlerinde ne yapar eder onların yanında olurum.	()	()	()	()	()
15. Düşünmemi derinleştiren ortamları çok severim.	()	()	()	()	()
26. Bir konuda ilk defa duyduğum farklı bir bakış açısının tüm detaylarını en ince ayrıntısına kadar anlamak için kafa yormaktan kendimi alamam	()	()	()	()	()
17. Çok farklı sonuçların olduğu sorunlar ilgimi çeker.	()	()	()	()	()
18. Yoğun bir şekilde sürekli düşünmek benim için başlı başına zevkli bir iştir.	()	()	()	()	()
19. Yeni öğrenme anlarının sunduğu zevk hiçbir şeyde yoktur diye düşünüyorum.	()	()	()	()	()
20. Yeni şeyler öğrenmeyi herkes gibi severim, dahası her zaman yeni şeyler öğrenmenin yolunu ararım.	()	()	()	()	()

III. KÜLTÜR BOYUTLARINA İLİŞKİN SORULAR

GÖRÜŞLER	1	2	3	4	5
1. Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir	()	()	()	()	()
2. Bilişime dayalı veriler işletmeye önemli katkı sağlar.	()	()	()	()	()
3 İşletme içi haberleşme şekli kesin yazılı kurallara bağlı olmalıdır.	()	()	()	()	()
4. Kesin doğruları aramak işletmenin sağlığı için gereklidir.	()	()	()	()	()
5. İşle ilgili konularda alışılmışın dışına çıkmak beraberinde tehlikeler getirebilir.	()	()	()	()	()
6. Etkinlik için sağduyuya kulak vermek önemlidir.	()	()	()	()	()
7. İşletme içi çatışmalar mutlaka engellenmelidir.	()	()	()	()	()
8. İyi bir girişimci hem otoriter hem de babacan olmalıdır	()	()	()	()	()
9. Güçlü insanların desteğini almak başarı için gereklidir.	()	()	()	()	()
10. İnsani ilişkilerde becerikli olmak, güç elde etmede uzmanlık ve mevkinden önemlidir.	()	()	()	()	()
11. Üst düzeydeki insanların haklı kabul edilme ihtimalleri alt düzeydekilerden fazladır.	()	()	()	()	()
12. Sosyal donatılar çalışanların statülerine göre (yönetici ve çalışan) düzenlenmelidir.	()	()	()	()	()
13. En iyi savunma saldırmadır.	()	()	()	()	()
14. İnsanlara her zaman ikinci bir şans verilmelidir.	()	()	()	()	()
15. Her zaman son sözü ben söylerim.	()	()	()	()	()
16. Hayattaki en önemli duygulardan biri de vefadır	()	()	()	()	()
17. Başkalarını kontrol etmek benim için önemlidir	()	()	()	()	()
18. İnsanlara her zaman sevgi ile yaklaşılmalıdır	()	()	()	()	()
19. Eleman seçiminde hemşerilik belirleyici bir kriter olmalıdır	()	()	()	()	()
20. İnsan, gerekirse toplum için bazı hallerinden fedakârlık edebilmelidir.	()	()	()	()	()
21. Grupla beraber hareket etmek akılcıdır	()	()	()	()	()
22. İşletmenin başarısını kişilerin davranışları belirler	()	()	()	()	()
23. İnsan sosyal davranışlarını kişisel ihtiyaçlarına göre belirlemelidir	()	()	()	()	()
24. Başarı, maliyet ve fayda faktörlerini önde tutan hesaplamalara bağlıdır	()	()	()	()	()

IV. İŞ GÜVENLİĞİNE İLİŞKİN SORULAR

GÖRÜŞLER	1	2	3	4	5
1. İşimin kaza risk derecesi beni ilgilendirir	()	()	()	()	()
2. İş kazaları hakkında konuşulduğunda nezaretçiler anlayış gösterip, hızlı bir şekilde doğruyu gösterir	()	()	()	()	()
3 İlk nezaretçi (amirim), iş güvenliği konularında oldukça bilgilidir	()	()	()	()	()
4. Kazayı önleme olanaklarını araştırmak her çalışanın sorumluluğudur.	()	()	()	()	()
5. İşletmedeki iş güvenliği iş verimliliğinden daha önceliklidir	()	()	()	()	()
6. Yöneticilerimiz iş güvenliği ile ilgilenir ve mümkün olduğu kadar (kaza) risk derecelerini azaltmaya çalışır.	()	()	()	()	()
7. Bir iş kazası olasılığı gördüğümde mümkünse bu durumu kendim düzeltmeyi isterim	()	()	()	()	()
8. Bir çalışanın uğradığı kaza konusunda en fazla suçlu olan taraf yönetimdir	()	()	()	()	()
9. Kazalar düzenli bir şekilde rapor edilir ve araştırılır	()	()	()	()	()
10. Güvenli olmayan hususlarda iş arkadaşlarımı ikaz ederim	()	()	()	()	()
11. İş güvenliğini tehlikeye atan iş görenler iş arkadaşları tarafından ikaz edilir.	()	()	()	()	()
12. İş yerimizde çalışanlar yeterli düzeyde iş güvenliği eğitimi almaktadırlar	()	()	()	()	()