



## Effects of Management Culture on Security Climate: An Application in Afyon Marble Sector

Nilüfer Yörük Karakılıç\*, Nurgül Emine Barın

Afyon Kocatepe University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 12.18.2019

Received in revised form: 12.27.2019

Accepted: 12.31.2019

**Key Words:** Management Culture, Security Climate, Structural Equation Model

### ABSTRACT

**Objectives:** Objectives: Culture is a concept defined as a common shared value. It covers all processes in the business. The culture of each enterprise differs from another business. From an administrative point of view, the organizational culture of the enterprise includes all forms and processes of doing business. Organizational culture with management culture of the enterprise changes the view of the human which is one of the production factors. In the research, an application was made in the marble sector of Afyonkarahisar province in order to reveal the effects of the management culture on the safety climate. Together with the organizational culture, managers' perspectives on workers, the link between the management style of the enterprise and the importance payed to the health and safety of the employees is revealed.

**Methods:** In this study, there are two questionnaires used. First questionnaire is Culture scale, derived from Quinn & Cameron Culture Scale, consisting 16 statement. The second one is Türen's (2014) et al. safety climate scale. Safety climate scale which consisting 14 statement to measure the safety climate. Validity and reliability tests were performed to test the validity of the scales. Data were analyzed by SPSS 16.0 package program and then SPSS confidence analysis and exploratory factor analysis were performed to test the effects of data on each other. Data is processed by AMOS 19 and a Structural Equation Model evaluated which has been represented the structural relationships.

**Results:** The management culture of enterprises is influential on the security climate.

**Originality:** In this research, the management culture as an element affecting the security climate is examined.

## Yönetim Kültürünün Güvenlik İklimi Üzerine Etkileri: Afyon Mermer Sektöründe Bir Uygulama

Nilüfer Yörük Karakılıç, Nurgül Emine Barın

Afyon Kocatepe Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 18.12.2019

Revizyon: 27.12.2019

Kabul: 31.12.2019

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Kültürü, Güvenlik İklimi, Yapısal Eşitlik Modeli

### ÖZ

**Amaç:** Kültür ortak paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanan bir kavram olmakla işletmedeki tüm süreçleri kapsamına almaktadır. Her işletmenin kültürü bir diğer işletmeden farklılık arz eder. Yönetimsel açıdan baktığımızda işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü tüm iş yapma şekil ve süreçlerini içine almakta ve yönetim kültürüyle beraber üretim faktörlerinden biri olan insan unsuruna bakışı da işletme bazında değiştirmektedir. Araştırmada yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkilerini ortaya koyabilmek için Afyon ili mermer sektöründe bir uygulama yapılmıştır. Örgüt kültürüyle beraber işletmenin işgören bakış açısı, işletmenin sahip olduğu yönetim tarzıyla işgören sağlığı ve güvenliğine gösterdiği önem arasındaki bağlantı açığa çıkmaktadır.

**Tasarım/Yöntem:** Araştırmada toplumsal yönetim kültürünü ölçmek için 16 ifadeden oluşan Quinn & Cameron Kültür ölçeğinden türetilen anket, güvenlik iklimi için Türen vd. (2014)'nin 14 ifadeden oluşan güvenlik iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamak için geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Veriler SPSS 16,0 paket programına girildikten sonra SPSS de güven analizi ve açılımlı faktör analizi yapılmış ve verilerin birbirine etkilerini belirlemek için AMOS 19 programında yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir.

**Sonuçlar:** İşletmelerin yönetim kültürleri güvenlik iklimi üzerine etkilidir.

**Özgün Değer:** Araştırmada güvenlik iklimine etki eden bir unsur olarak yönetim kültürü incelenmiştir.

\* Corresponding Author: E-mail: nilyoruk@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6609-4068, Araştırma Makalesi/Research Article,

How to Cite: Yörük Karakılıç, N. and Barın, N. E. (2019). Yönetim Kültürünün Güvenlik İklimi Üzerine Etkileri: Afyon Mermer Sektöründe Bir Uygulama. İş'te Davranış Dergisi, 4(2), 88-97, DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.661121>.

## 1. GİRİŞ

Kültür toplumun paylaştığı ortak değerler, inançlar, gelenek görenekler, dil, yaşam şekli, din gibi birçok faktörü içinde barındıran bir kavramdır. İşletmeler için bakıldığında her işletmenin sahip olduğu kültürü bir diğerinden farklılık gösterir. Kültür işletmeler için de ortak paylaşılan değerler inançlar sistemi olmakla beraber yaşanan toplumun genel özellikleri doğrultusunda şekillenmektedir. Yönetim kültürü işletmelerde mevcut kültürün bir parçasını oluşturmaktadır.

Yönetim kültürü, bir işletmede yöneticilerin yönetim tarzlarını yansıtan ortak değerler, inançlar, beklenti ve davranışlar sistemi olarak tanımlanır. Yönetim kültürü ile ister özel sektör olsun ister kamu sektörü, görev yapan yöneticilerin, işletmenin ya da örgütlemenin gelişimini ve devamını sağlamak amacıyla kararlarına ve hareketlerine yansıyan inançları, tavır ve davranışları iş yapma şekilleri, işgörenlerine davranışları, kısacası üretim faktörlerini nasıl yönettiği anlaşılır. İş sağlığı ve güvenliği işlevi; işletmelerde güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli olan insan davranışının sağlanmasını, iş kazaları ve meslek hastalıklarının doğuran nedenlerin saptanarak ortadan kaldırılmasını ve bunların sebep olduğu kayıp zamanın azaltılarak verimliliğin yükseltilmesini amaçlamaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu yönetim kültürleri işgörenler için işe gelme saatlerinde iş yapma usullerine kadar birçok unsuru kapsamakta ve işletmenin kimliğini yansıtmaktadır. Bu yüzden zaten örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt kimliği gibi kavramlarla da karıştırılmaktadır. Literatürü incelediğimizde bu kavramların birbiri yerine kullanıldıklarını görmek mümkündür.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim kültürü işletmede paylaşılan ortak değerler, inançlar, davranış şekillerinin yönetim açısından ortaya konan tüm süreçler olarak tanımlanmaktadır. Literatürde örgüt kültürü üzerine birçok araştırma mevcut olmakla birlikte, yönetim kültürü ile karıştırıldığı göze çarpmaktadır.

Claudia (2016) örgüt kültürünün örgüt yönetimindeki önemini araştırmıştır. Çalışmada yönetim kültürünün örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olduğunu savunmuştur. Jeager ve diğerleri(2016) çalışmada küresel örgütlerde küresel yönetim kültürü uygulamalarını araştırmıştır. Choy(1987) kültürün tarihsel gelişimi ve yönetim kültürünün bu tarihsel süreçteki durumunu belirlemiştir. Yönetim kültürü kavramı, kimi yazarlar tarafından örgüt kültürü (Hoecklin, 1995; Dyck vd., 2005; Eyjolfsdottir and Smith, 1996) olarak da kullanılmıştır. Dyck ve diğerleri(2005) örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarını birbirinden ayırt etmenin zor olduğunu belirtmişler, çalışmalarında yönetim kültürünün performans üzerine etkisini araştırmışlardır. Doeringer ve diğerleri yönetim kültürü ve bölgesel avantaj ilişkisinin yüksek performanslı işletmelerin önem verdiği unsurlar içinde olup olmadığını araştırmışlardır. Literatür incelendiğinde özellikle kültür kavramının oluşumunun 1980'li yıllara dayandığı gözlenir. Yabancı literatürde Ouchi, Schein, Kennedy, Peters ve Waterman'ın kültür kavramına katkılar gerçekleştirdiği görülür. (Özmen, 2013) Türk literatüre baktığımızda; Şişman (1996) yönetim ve kültür konusunu kültürler arası farklılıklar kapsamında ele almıştır. Erdem (2007) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Özmen (2013) kamuda yönetim kültürü üzerine çalışmıştır. Aydınant ve Göksel, (2012) Örgüt kültürü tiplerini araştırmıştır. Uzoğlu (2001) kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal kültür arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çağlar (2001) yönetim ve kültür kapsamında Türk yönetim modeli belirlemeye çalışmıştır. Araştırmalarında kültürün yönetim anlayışları üzerinde artan etkisi, kültür yönetim ilişkisinin boyutları ve Türk yönetim modeli belirlenmiştir.

Yönetim kültürü bir işletmenin yöneticilerinin benimsediği yönetim tarzını ortaya koymanın yanında, işlerin yapılma usulünü, iş görenlere yönelik davranışlarını, işletmenin dış çevreye bakış açısını, adaptasyonunu, rakipleri ve müşterilere karşı tavırlarını da ortaya koymaktadır.

1969-1973 yılları arasında 53 ülkede yapılan bir araştırma sonuçlarına göre; Türkiye'de merkezi yapıya eğilimli, ara kadroların çok olduğu, yüksek hiyerarşik yapıya sahip, astlarda yüksek bağımlılık, riski sevmeyen ve özgüveni düşük çalışanlar, kişisel çıkarlara dayalı örgütsel bağlılık, yetki devrinde kontrollü inisiyatif, statü unsurunun öneminin belirgin olduğu bir yönetim kültürü göze çarpmaktadır( Nişancı, 2012:1288).

Özmen (2013) çalışmada, işletme kültürü ve endüstriyel sosyoloji alanlarında ciddi bir literatür birikimi olmasına rağmen yönetim kültürü kavramı çok net tanımlanamadığını, yönetim bilimcilerin de bu kapsamda yönetim kültürü konusuna çok fazla eğilmediklerini belirtmiştir. Bunun en açık örneğini de yönetim kültürünün örgüt kültürü ve kurum kültürü gibi farklı anlamlar ihtiva eden kavramlarla çokça karıştırılmasından anlamının mümkün olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yönetim tanımı gereği işletmenin kuruluş sürecinde bir araya getirdiğimiz üretim faktörleri olan; sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji ve insan unsurunun en etkin ve verimli kullanımının sağlanmasını içerir. Bu kapsamda yönetim kültürünün işgörenler üzerine de işgören sağlığı ve güvenliği adına işletmenin sarf etmesi gereken çabalar açısından da önemli olduğu söylenebilir.

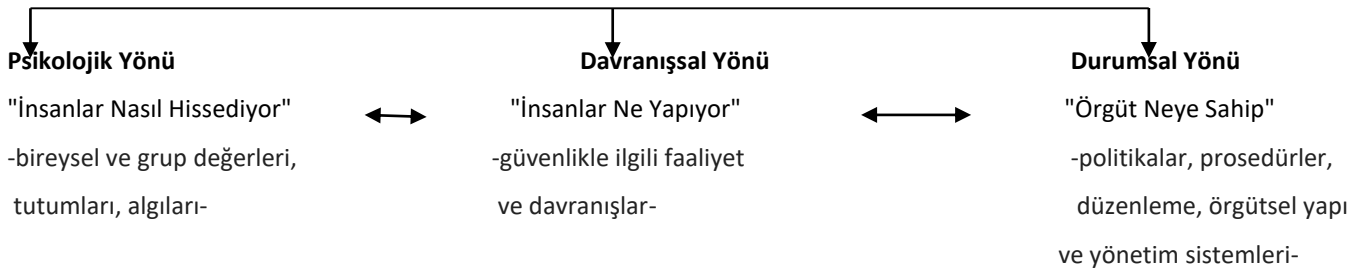
İş sağlığı ve güvenliği kavramı; işçi sınıfının ortaya çıktığı Sanayi Devriminden bu yana işletmeleri çalışanları ve diğer paydaşları ilgilendiren en önemli konulardan birisini oluşturmaktadır. Sonuçlarının büyük bir kısmının telafi edilemez boyutta olduğu düşünüldüğünde önemi daha da belirginleşmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının; ölüm, fiziksel veya ruhsal zarar, travma, gelir kaybı gibi dolaysız maliyetlerinin yanı sıra; ürün ve malzemeye gelen zarar, işgünü kaybı, tazminat v.b. yasal maliyetler, fazla çalışma, soruşturma için harcanan zaman, para cezaları, moral kaybı, tecrübe ve uzman kaybı, kötü imaj gibi dolaylı maliyetlerinin çok daha fazla olduğu bilinmektedir (Seok J. Yoon, Hsing K. Lin, Gang Chen v.d., 2013 s.202).

Zohar'a (1980) göre iklim, çalışanların çalışma ortamları hakkında paylaştıkları ortak algıların bir özeti olarak görülmektedir. Çalışma ortamlarında bulunan çeşitli ipuçlarına dayanarak, çalışanlar davranış-sonuç olasılıkları ile ilgili tutarlı algı ve beklentiler dizisi geliştirir ve buna göre davranır. Bu algıların, uygun ve uyabilen görev davranışları için rehberlik eden bir referans çerçevesi olarak hizmet etmede psikolojik bir faydası olduğu varsayılmıştır. Bireysel çalışanlar için, paylaştıklarında ve özetlendiklerinde bu uyumlu örgütsel algı grupları örgütsel iklimler olarak tanımlanmaktadır (Zohar 1980 s.96). Zohar (2004) güvenlik iklimini; İşyerinde güvenliği ön planda tutan yönetsel taahhütlerin göstergesi olan yasa ve uygulamalardan kaynaklanarak ortaya çıkan çalışanların ortak bir algısı olarak tanımlamıştır (Zohar, 2004, s.719).

Güvenlik iklimi, çalışma ortamındaki güvenlik değerine dair bireysel algıları tanımlayan, özel bir örgüt iklimi biçimi olarak nitelenmektedir. Örgütsel iklimin bir boyutu olan güvenlik iklimi, güvenlik yönetimi için rehberlik etmekte ve genellikle hâkim olan mühendislik yaklaşımını tamamlamaktadır (Kines P.v.d. s.634). Örgütsel iklim; çalışanın işyeri davranışları, normları ve tutumları hakkındaki örgütsel beklentiler algısı olarak tanımlanmaktadır (Bergman M. E., Payne S. C. 2018, s.205). Örgütsel iklimin, güvenliğin önemine dair spesifik değerlendirmelerin yapıldığı bir bağlam sağlaması önerilmektedir. Bu, örgütsel iklimin özel güvenlik iklimini öngörmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Örneğin, çalışanlar örgüt içinde açık bir iletişim olduğunu algılayorsa, güvenlik konusunda iletişimin örgüt içinde değerlendirildiğini de algılayabilirler. Benzer şekilde, çalışanlar örgütün; kendi refah ve sağlıklarını desteklediğini düşünürse, örgütün çalışanların güvenliğine değer verdiğini algılaması daha olasıdır. Çalışanların, örgütün spesifik güvenlik iklimine ilişkin bu algılarının, güvenlik davranışının ortaya çıkmasına neden olduğu varsayılmaktadır (A. Neal, M.A. Griffin P.M. Hart, s.100). Güvenlik iklimi, iş güvenliği politikalarının mevcut uygulanma ve yürütülme şeklini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, işçilerin güvenlik davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi olabileceğinden, gelecekteki kazaları öngörmek noktasında yol göstermektedir (Woo Kim K., Park S. J., Lim H. S., Cho H. H, 2017, s.291).

HSE (Health and Safety Executive) tarafından 2005 yayınlanan bir araştırma raporunda (Research Report 367), Cooper (2000)'in Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli'ne dayanan bir tanımlama yapılmıştır.

### Güvenlik Kültürü



### Şekil 1: Güvenlik Kültürüne Üç Yönlü Yaklaşım

Buna göre; güvenlik kültürü işletmenin durumsal (örgüt neye sahip) ve davranışsal (insanlar ne yapıyor) yönüyle ilgilenmektedir. Güvenlik iklimi ise, çalışanların işyerindeki güvenliğe ilişkin algıları, değerleri, tutumlarını gösteren psikolojik özellikleri (insanlar nasıl hissediyor) yönüyle ilgilenmektedir. Güvenlik iklimi işyerindeki güvenliğin önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, çalışanların güvenlik alanındaki değerler, inançlar, normlar, uygulamalar, prosedürler ve girişimlere ilişkin tutum ve algılarını ifade eden bir kavram olmasıdır. Bu tutum ve algılar; günlük görevlerin yürütülmesinde ve tehlikelerin önlenmesinde ya da azaltılmasında kılavuz davranışlara referans olabilmektedirler (Muniz, Peon ve Ordas 2012 s. 746).

Güvenlik iklimi ve yönetim ile ilgili literatüre bakıldığında; farklı çalışmalar göze çarpmaktadır.

Yule, Flin and Murdy (2007)'nin çalışmalarında; yönetsel değişkenlerin güvenlik ikliminin temel belirleyicisi olarak ortaya çıktığı fikrine vurgu yapılmıştır. Çalışmada, yönetim taahhüdü ile çalışanın risk alma oranı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla teorik bir model geliştirilmiştir. Güvenlik iklimi ile ilgili işgücü algılarına ilişkin veriler, Sağlık ve Güvenlik Yönetimi'nin (Health and Safety Executive) iklim araştırması kullanılarak toplanmış ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya göre, üst düzey yöneticilerin riskli davranışları önleyebilmesi iki şekilde mümkün olmaktadır Bunlardan ilki, işgücünün bilgi birikimi ve eğitimine yatırım yapmaktır. Böylece işgücü yüksek riskli işlerde var olan riskleri anlayabilecektir. İkincisi de, üst düzey yöneticilerin, denetçileri güvenlik faaliyetlerinde daha fazla yer alma konusunda teşvik etmeleridir. Denetim otoriteleri için önerilen davranışlar, sağlık ve güvenliği artırmanın yolları hakkındaki işgücü fikirlerine karşı duyarlı olmak, işgücünden gelen önerileri uygulamak ve işgücüne ihtiyaç duyduğu yardımı sağlamak şeklinde sıralanmıştır.

Kim v.d. (2019) tarafından ortaya konulan bir çalışmada, güvenlik yönetimi ile güvenlik ikliminin, güvenlik performansı ile karşılıklı etkileşimi araştırılmıştır. Önerilen model, kısmi en küçük kareleri yöntemi kullanılarak Singapur'daki 349 inşaat şirketi üzerinde test edilmiştir. Bulgular, güvenlik yönetimi sistemlerinin güvenlik performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, güvenlik teşvikleri, taşeronların katılımı ve güvenlik sorumluluğu ile güvenlik yönetimi sistemlerinin etkileşiminin güvenlik performansı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu saptanmıştır.

Kouabean v.d. (2015) güvenlik iklimi, risk algısı ve yöneticilerin (orta ve üst düzey yöneticiler hariç) güvenlik yönetimine katılımı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada; iki Fransız nükleer santralinden altmış üç yönetici üzerinde yapılan, algılanan işyeri güvenliği ortamı, algılanan risk ve güvenlik yönetimine katılımı ölçen bir anket sonuçlarını değerlendirmişlerdir. Çalışmada, olumlu bir güvenlik iklimi algısının güvenlik yönetimine önemli ölçüde dahil olmayı teşvik edeceğini ve bu etkinin algılanan risk etkisinden daha güçlü olacağı varsayılmıştır. Şirketlerinde iyi bir güvenlik iklimi algılayan yöneticiler, zayıf bir güvenlik iklimi algılayan yöneticilerden daha fazla güvenlik yönetimine dahil olmaktadır. Ayrıca, sonuçlar, güvenlik ortamının kilit değişken olduğunu göstermiştir. Çünkü algılanan riskin güvenlik yönetimine katılım üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

Flin (2003) tarafından yapılan çalışmada, sanayi kuruluşlarının güvenliğini belirleyen faktörlerin araştırılması sonucunda yönetsel faktörlerin güvenlik iklimi standardı üzerindeki etkisi açıkça ortaya konulmuştur. Bu sürecin işleyişini araştıran çalışmalar oldukça sınırlı olsa da, süpervizörlerin, saha yöneticilerinin ve üst düzey yöneticilerin güvenlik iklimi algısı üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışmada, güvenlikle ilgili üst düzey yönetim taahhüdünün güvenlik iklimi anketleri ve yukarı doğru değerlendirme teknikleri kullanılarak düzenli olarak ölçülmesi önerilmektedir.

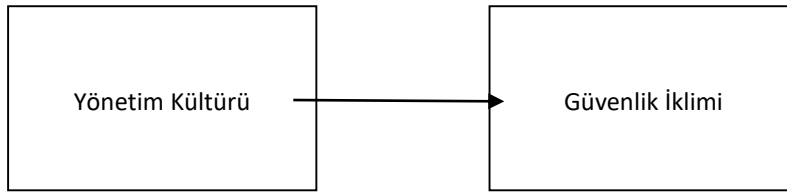
[Bosak v.d. \(2013\)](#), Güney Afrika'daki kimyasal üretim yapan bir işletmede 623 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, güvenlik ikliminin üç boyutu arasındaki etkileşim (yönetimin güvenlik taahhüdü, güvenlik önceliği ve üretim baskısı) ile bunların çalışanların rapor ettiği riskli davranışlar üzerindeki etkileri incelemişlerdir. Sonuçlar, çalışanların riskli davranışının, yönetimin güvenlik taahhüdü ve güvenlik önceliği ile negatif ilişkili olduğunu ve üretim baskısı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Pandita v.d. (2019) tarafından yapılan çalışma, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 57 inşaat şirketinde çalışan 280'den fazla işçiden ampirik veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcı işçilerden güvenlik iklimi verileri toplandıktan sonra, işçiler bir tehlike tanıma ve güvenlik riski algılama faaliyetinde bulunmuşlardır. Çalışma bulguları, daha pozitif bir güvenlik iklimine sahip işyerlerini temsil eden çalışanların daha yüksek düzeyde tehlike tanıma ve güvenlik riski algısı gösterdiğini ortaya koymuştur.

Luria (2010), liderler ve astlar arasındaki güven ilişkisinin güvenliğe olan katkısını test ettiği çalışmada, astları ile güven ilişkisi oluşturan liderlerin, güvenli bir çalışma ortamı sağladıkları ve astları arasında daha yüksek ve daha güçlü bir güvenlik iklimi algısı yarattıkları sonucuna varmıştır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 2: Araştırma Modeli

Hipotez 1. Yönetim kültürü güvenlik iklimini etkiler.

Hipotez 2. Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3. Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4. Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada toplumsal yönetim kültürünü ölçmek için Quinn&Cameron Kültür ölçeğinden türetilmiş 16 ifadeden oluşan anket, Güvenlik iklimi için Türen vd. (2014)'nin güvenlik iklimi ölçeği kullanılmıştır. Kültür ölçeği 16 ifadeden, Güvenlik iklimi ölçeği 14 ifadeden oluşmaktadır. Çalışmada Örgüt kültürü ekzojen değişken, güvenlik iklimi endojen değişkendir.

#### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın anketleri Afyonkarahisar'da mermer sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede gerçekleştirilmiştir. İşletmede çalışanları tamamı için 250 adet anket gerçekleştirilmiş ve 203 sağlıklı veriye ulaşılmıştır.

### 3.4. Veri Değerleme Tekniği

Araştırma Afyon ili mermer sektöründe faaliyetlerini sürdüren büyük ölçekli bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anketler üç boyuttan oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklerin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu,) yer aldığı sorular yer almaktadır. İkinci kısımda yönetim kültürünün belirlenebilmesi için kesinlikle katılmıyorum dan (1) tamamiyle katılıyorum a (5) doğru ilerleyen 5 li likert tipi soruların kullanıldığı kültür ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü kısımda güvenlik iklimi ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamak için geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Veriler SPSS 16,0 paket programına girildikten sonra SPSS de güven analizi ve açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve verilerin birbirine etkilerini belirlemek için AMOS 19 programında yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 19 programıyla; örgüt kültürü ve güvenlik iklimi ölçeği için tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlarda olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler Tablo 1’de, ölçüm modellerinin ürettiği uyum değerleri de Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Ölçekte Yapılan Değişiklikler**

| Ölçekler               | İfade Sayısı | Çıkarılan İfade Sayısı |
|------------------------|--------------|------------------------|
| Yönetim Kültürü Ölçeği | 16           | 1                      |
| Güvenlik İklimi Ölçeği | 14           | 3                      |

Tabloda da görüldüğü üzere Güvenlik iklimi ölçeğinden 3 ifade çıkarılmıştır.

**Tablo 2. Ölçeklerin Uyum Değerleri**

|                                 | $\chi^2$ | Df       | $\chi^2/df$ | GFI       | CFI         | RMSEA       |
|---------------------------------|----------|----------|-------------|-----------|-------------|-------------|
| Yönetim Kültürü Ölçeği          | 161,944  | 89       | 1,82        | ,90       | ,94         | ,05         |
| Güvenlik İklimi Ölçeği          | 97,420   | 43       | 2,27        | ,92       | ,95         | ,07         |
| İyi Uyum Değerleri              |          | $\leq 3$ |             | $\geq 90$ | $\geq 0,97$ | $\leq 0,05$ |
| Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |          | $\leq 5$ |             | 0,89-0,85 | $\geq 95$   | 0,06-0,08   |

$p > .05$ ,  $\chi^2$  = Chi-Square (Ki-kare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015:37.

## 4. BULGULAR

**Tablo 3. Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayısı**

|                 | Cronbach Alfa |
|-----------------|---------------|
| Yönetim Kültürü | ,91           |
| Güvenlik İklimi | ,93           |

Tablo 3 incelendiğinde Yönetim kültürü ve Güvenlik iklimi ölçeğinin yüksek güvenilirlikte oldukları görülmektedir.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,0$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 4. Ölçeklerin KMO Değeri**

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,926    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 4,497E3 |
|  | Df                 | 435     |
|  | Sig.               | ,000    |

KMO:  $1,00 \leq KMO,90$  = Mükemmel

KMO:  $0,90 \leq KMO,80$  = İyi

KMO:  $0,80 \leq KMO,70$  = Orta düzey

KMO:  $0,70 \leq KMO,60$  = Zayıf

KMO:  $0,60 \leq KMO$  = Kötü

Ölçütlere bakıldığında araştırmının KMO değeri için çıkan sonucu mükemmel değerdedir.

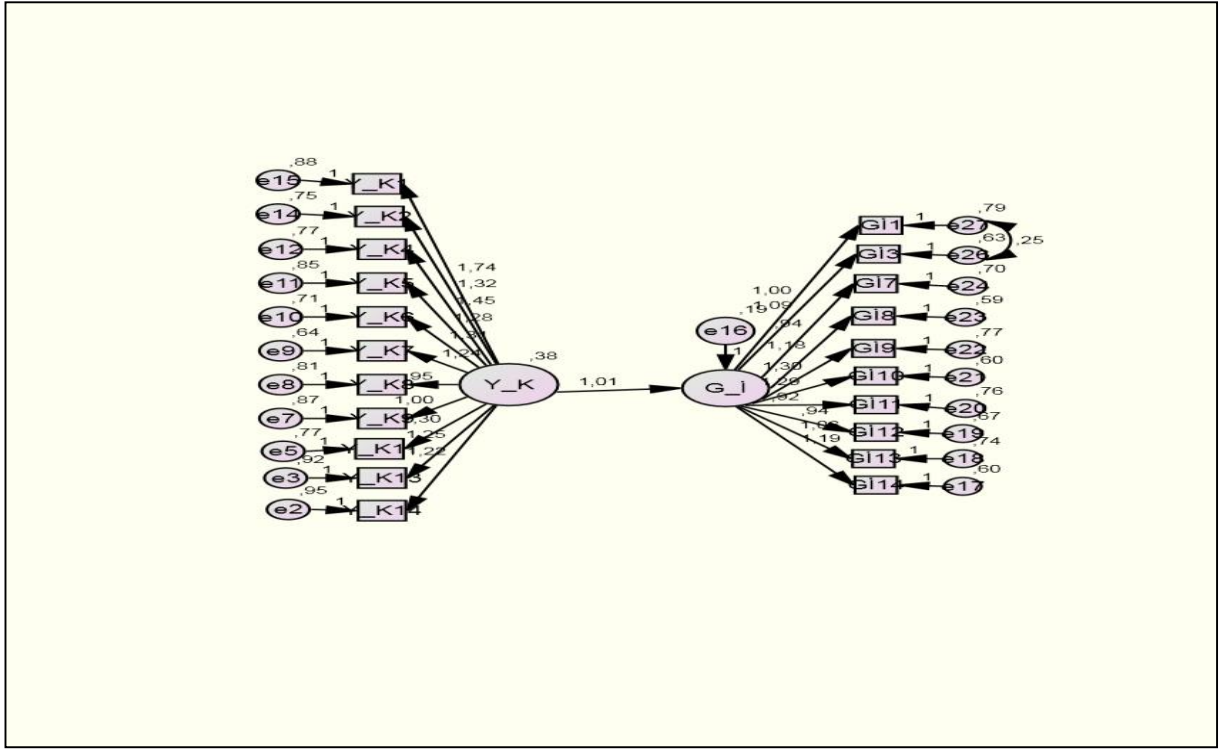
#### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmada işletmede çalışanların; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi olmak üzere 4 farklı açıdan demografik özellikleri incelenmiştir. Çalışanların demografik değişkenlere ilişkin olarak frekans ve yüzde tabloları incelenerek araştırmaya katılan deneklerin özellikleri ile ilgili genel bilgiler elde edilmiştir. Ankete katılan toplam denek sayısı 203'dür.

|                 |                      | Sayı | %     | Toplam % |
|-----------------|----------------------|------|-------|----------|
| Cinsiyet        | KADIN                | 13   | 6,4   | 6,4      |
|                 | ERKEK                | 190  | 93,6  | 100,0    |
| Medeni Durum    | BEKAR                | 50   | 24,6  | 24,6     |
|                 | EVLİ                 | 153  | 75,4  | 100,0    |
| Yaş             | 20-25                | 36   | 17,7  | 17,7     |
|                 | 26-30                | 51   | 25,1  | 42,9     |
|                 | 31-35                | 55   | 27,1  | 70,0     |
|                 | 36-40                | 30   | 14,8  | 84,7     |
|                 | 41 YAŞ ÜSTÜ          | 31   | 15,3  | 100,0    |
| Eğitim Seviyesi | İLKÖĞRETİM           | 84   | 41,4  | 41,4     |
|                 | LİSE                 | 88   | 43,3  | 84,7     |
|                 | LİSANS VE LİSANSÜSTÜ | 31   | 15,3  | 91,1     |
|                 | Total                | 203  | 100,0 |          |

Afyonkarahisar'da mermer sektöründen faaliyet gösteren büyük ölçekli bir üretim tesisinde yapılan uygulamaya katılan 250 çalışandan 203 sağlıklı veri elde edilmiştir. Bu 203 anketi cevaplayanların 190'ı erkek (%93,6), 13'ü (%6,4) kadın oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan kişilerin 153'ü (%75,4) evli, 50'si (%24,6) bekârdır. Örneklemi oluşturanların 36'sı (%20) 20-25 yaş, 51'si (%25,1) 26-30 yaş, 55'i (%27,1) 31-35 yaş, 30'u (%14,8) 36-40 yaş ve 31'i (%15,3) 41 yaş üzerindedir. Örneklem 84'ü (%41,4) ilköğretim, 88'i (%43,3) lise, 31'i (%15,3) lisans ve lisansüstü eğitim almıştır.

#### 4.2. Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 3 de görülen modelin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlarda çıkmadığından Yönetim Kültürü ölçeğinden iki ifade, Güvenlik İklimi Ölçeğinden beş ifade çıkarılmıştır. Yapılan modifikasyon sonucu modelin uyum değerlerinin iyi uyum değerleri sınırları içinde olduğu ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtların sağlandığı gözlemlenmiştir. Model uyum değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

|                                 | $\chi^2$ | Df  | $\chi^2/df$ | GFI       | CFI         | RMSEA       |
|---------------------------------|----------|-----|-------------|-----------|-------------|-------------|
|                                 | 358,617  | 187 | 1,91        | ,87       | ,92         | ,067        |
| İyi Uyum Değerleri              |          |     | $\leq 3$    | $\geq 90$ | $\geq 0,97$ | $\leq 0,05$ |
| Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |          |     | $\leq 5$    | 0,89-0,85 | $\geq 95$   | 0,06-0,08   |

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki  $\beta$  katsayıları, standart hata, p ve  $R^2$  değerleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Değişkenler Arasındaki  $\beta$  katsayıları, standart hata, p ve  $R^2$  değerleri

| Değişkenler  | $\beta$              | Standart hata | P    | $R^2$ | CR   | Hipotez Ret/Kabul |       |
|--|----------------------|---------------|------|-------|------|-------------------|-------|
| Yönetim Kültürü güvenlik iklimi üzerine etkilidir.   | 1,01                 | ,153          | ***  | ,68   | 6,61 | Kabul             |       |
| Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. | Bekar                | 1.108         | ,338 | ,001  | ,52  | 3.27              | Ret   |
|  | Eveli                | ,97           | ,173 | ***   | ,71  | 5,65              |       |
| Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.    | İlköğretim           | 1,03          | ,216 | ***   | ,76  | 4,81              |       |
|  | Lise                 | 2,80          | 1,67 | ,093  | ,65  | 1,68              |       |
|  | Lisans ve Lisansüstü | ,628          | ,147 | ***   | ,56  | 4,26              | Kabul |
| Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin   | 20-25                | 1,42          | ,479 | ,003  | ,67  | 2,97              |       |
|  | 26-30                | 2,18          | 1,35 | ,107  | ,54  | 1,61              |       |
|  | 31-35                | ,57           | ,178 | ,001  | ,55  | 3,21              | Kabul |

|                       |       |      |      |      |     |      |
|-----------------------|-------|------|------|------|-----|------|
| yaşına göre farklılık | 36-40 | 1,46 | ,500 | ,003 | ,74 | 2,93 |
| göstermektedir.       | 41+   | ,57  | ,242 | ,01  | ,62 | 2,39 |

Elde edilen değerler incelendiğinde,

H1. Yönetim Kültürü güvenlik iklimi üzerine etkilidir.  $p = ***$   $p < 0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki mevcuttur ve hipotez kabul edilmiştir.

H2. Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir hipotezinde bekar çalışanlarda  $p = 0,001$ , evlilerde  $p = ***$ ,  $p < 0,05$ dir. Bu anlamda bekar ve evli işgörenlerin algılarında farklılık yaratmaktadır dolayısıyla hipotez ret edilmiştir.

H3. Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir hipotezinde ilköğretim mezunu çalışanlar  $p = 0***$ , lise mezunu çalışanlar  $p = 0,093$  yani  $p > 0,05$ , lisansüstü mezunu çalışanlarda  $p = ****$ ,  $p < 0,05$  dir. İşgörenlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Hipotez kabul edilmiştir.

H4. Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir hipotezinde ankete katılan tüm yaş gruplarının  $p$  değerleri  $p < 0,05$  sağlamamaktadır. 20-25 yaş arası  $p = 0,003$ , 26-30 yaş arası  $p = 0,107$ , 31-45 yaş arası  $p = 0,001$ , 36-40 yaş arası  $p = 0,003$ , 41+ yaş  $p = 0,01$  dir. Yaş unsurlarında da tüm yaş grupları  $p$  değerleri  $p < 0,05$  eşitliğini sağlayamamış bu sonuçla her yaş grubu açısından farklı tutumları etkin kılmıştır. Hipotez kabul edilmiştir.

Modele ait elde edilen Squared Multiple Correlations ( $R^2$ ) değerleri incelendiğinde de yönetim kültürünün %68'i güvenlik iklimini, Örnekleme oluşturanlardan bekar olanların % 52'si evli olanların %71'i güvenlik iklimine tutumlarını, örneklemin eğitim durumlarından ilköğretim mezunlarının %76'sı, lise mezunlarının %65'i, lisansüstü mezunlarının %56'sı, güvenlik iklimine tutumlarını, örneklemin yaş aralıklarında 20-25 yaş arası %67'si, 26-30 yaş arası %54'ü, 31-35 yaş arası %55'i, 36-40 yaş arası %74'ü ve 41+ yaş %62'si güvenlik iklimine tutumları açıkladığı görülmektedir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İşletmeler ortak değerlerin paylaşıldığı, ortak ve tek bir amaç doğrultusunda bir araya gelen yapılardır. En temel amacı kâr elde etmek olan işletmeler içinde barındırdığı fonksiyonlarla bir bütünü oluşturmakta ve bu bütünün hareketlerini belirlemek için ortak değerler sistemine ihtiyaç olmaktadır. Bu noktada kültür kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kültür ortak paylaşılan değerler sistemidir ve işletmeden işletmeye değişmektedir. Yönetim kültürü ise işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün bir parçasıdır. İşletmenin başarısı ve amaçlarına ulaşabilmesi sahip olduğu kültürü ve işgörenlerinin bu kültüre adaptasyonuna bağlıdır. Aslında çalışmada araştırdığımız güvenlik iklimi de yönetim kültürüyle bire bir bağlantılı bir kavramdır. Güvenlik iklimi işletmede güvenliğe karşı genel tutum, algı ve davranışlar sonucu oluşan atmosferdir. İşletmenin örgüt kültürü yönetim kültürünü içinde barındırmakta ve yönetim kültür de güvenlik iklimi üzerine etkin olmaktadır.

Modelde çıkan sonuçlara bakıldığında;

Hipotez1.Yönetim Kültürü güvenlik iklimi üzerine etkilidir.  $p = ***$   $p < 0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki mevcuttur ve hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez2. Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir hipotezinde bekar çalışanlarda  $p = 0,001$ , evlilerde  $p = ***$ ,  $p < 0,05$ dir. Bu anlamda bekar ve evli işgörenlerin algılarında farklılık yaratmamaktadır dolayısıyla hipotez ret edilmiştir.

Hipotez3. Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir hipotezinde ilköğretim mezunu çalışanlar  $p = 0***$ , lise mezunu çalışanlar  $p = 0,093$  yani  $p > 0,05$ , lisansüstü mezunu çalışanlarda  $p = ****$ ,  $p < 0,05$  dir. İşgörenlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez4. Yönetim kültürünün güvenlik iklimi üzerine etkisi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir hipotezinde ankete katılan tüm yaş gruplarının  $p$  değerleri  $p < 0,05$  sağlamamaktadır. 20-25 yaş arası  $p = 0,003$ , 26-30 yaş arası  $p = 0,107$ , 31-45 yaş arası  $p = 0,001$ , 36-40 yaş arası  $p = 0,003$ , 41+ yaş  $p = 0,01$  dir. Yaş unsurlarında da tüm yaş grupları  $p$  değerleri  $p < 0,05$  eşitliğini sağlayamamış bu sonuçla her yaş grubu açısından farklı tutumları etkin kılmıştır. Hipotez kabul edilmiştir.

Araştırma göstermiştir ki işletmelerin sahip olduğu yönetim kültürü ile güvenlik iklimi birbiriyle ilişkilidir. İşgörenlerin hak ve özgürlükleri, sorumluluk ve yükümlülüklerini içeren güvenlik iklimi işletmenin devamlılığı için de büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü üretim faktörleri içinde önemli bir paya sahip olan insan unsurunun yönetilmesi, motivasyonu, verimlilik ve performansının artışının sağlanması örgütsel performans için de büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda işletmeler yönetim süreçlerinde iş sağlığı ve güvenliğine gereken hassasiyeti oluşturmak durumundadır. Gereken olumlu güvenlik ikliminin oluşturulmasında yönetimin ve yönetici tavırlarının önemli bir rol üstlendiğini belirtmek gerekir. Çalışmada da ortaya çıkan sonuç işletmenin sahip olduğu yönetim kültürü ve yönetim tarzının güvenlik ikliminin şekillenmesini etkilediğidir.

## KAYNAKÇA

Aydıntan, B., A.Göksel, (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, s.53-62.



- Bergman M. E., Payne S. C. (2018). Interdisciplinary collaborations facilitate safety climate research, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries* Volume 56, November 2018 s.204–208.
- Bosak J., Coetsee W.J., Cullinane S-J. (2013). Safety climate dimensions as predictors for risk behavior, *Accident Analysis & Prevention*, Vol. 55, June , 256-264
- Choy, (1987). History And Managerial Culture İn Singapore: "Pragmatism", "Openness" And "Paternalism", *Asia Pacific Journal Of Management* Vol. 4 No. 3 May 1987.
- Claudia, M-P.M. (2016). The Role Of Organizational Culture In Organization Management, *Annals Of The „Constantin Brâncuși” University Of Târgu Jiu, Economy Series, Special Issue, Volume 1.*
- Cooper M.D., (2000). Towards a Model of Safety Culture., *Safety Science* 36 (2000) 111-136.
- Choudhry, R.M., Fang, D., Ve Lingard, H. (2009). Measuring Safety Climate of A Construction Company||, *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(9): 890-899.
- Çağlar, İ., (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, *G.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 3, 125-148.
- Doeringer Peter, C. E. Klock, D. Terkla (2004). What Attracts High Performance Factories? Management Culture And Regional Advantage, *Regional Science And Urban Economics*, Vol. 34, Pp. 591-618.
- Dyck C.V., M. Fres, M. Baer, S. Sonnentag (2005). Organizational Error Management Culture And Its Impact On Performance: A Two Study Replication, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, Pp. 1228-1240.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Ekim, 2(2), 63-79.
- Eyjolfsdottir, H.M. And Smith, P.S. (1996). Icelandic Business And Management Culture, *International Studies Of Management And Organization*, Vol. 26, Is. 3, Pp. 61-72.
- Fernandez-Muniz B., Montes-Peón J.M., Vázquez-Ordás C.J., (2012). Safety climate in OHSAS 18001-Certificied Organisations: Antecedents and Consequences of Safety Behaviour, *Accident Analysis and Prevention* 45(2012) ,745-758.
- Flin R. (2003). Danger men at work: Management influence on safety, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hfm.10042>, erişim tarihi 16.10.2019.
- Hoecklin, L. A. (1995). *Managing Cultural Differences: Strategies For Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Usa.
- HSE-Health and Safety Executive- Research Report 367, (2005). A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit.
- Jaeger, A.M., S.S.Kim&A.N.Butt, (2016). Leveraging Values Diversity: The Emergence And Implications Of A Global Managerial Culture İn Global Organizations, *Manag Int Rev*, 56:227–254, Doi 10.1007/S11575-015-0274-3.
- Kim, N.K., Rahim, N.F.A., Iranmanesh, M. and Foroughi, B. (2019). The role of the safety climate in the successful implementation of safety management systems, *Safety Science* Vol. 118, 48–56.
- Kines, P., Lappalainen, J. , Mikkelsen, K. L. , Olse, n E. , Pousette, A. , Tharaldsen, J. , Tómasson, K., Törner, M., (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate, *International Journal of Industrial Ergonomics* Volume 41, Issue 6, November 2011, 634-646.
- Kouabenan D. R., Ngueutsa R. and Mbaye S. (2015). Safety climate, perceived risk, and involvement in safety management . *Safety Science* Vol.77, 72–79.
- Luria, G. (2010), The social aspects of safety management: Trust and safety climate, *Accident Analysis and Prevention* Vol. 42, 1288–1295.
- Neal, A., Griffin, M.A. Hart, P.M., (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior, *Safety Science* vol.34 99-109.
- Nişancı, Z.N., (2012). Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, *Batman University Journal of Life Sciences*, Volume 1, Number 1.
- Özmen, A., (2013). Kamuda Yönetim Kültürü, *International Journal Of Social Science* Volume 6 Issue 3, 925-946.
- Pandita, B., Alberta, A., Patila, Y., Al-Bayatib A. J. (2019). Impact of safety climate on hazard recognition and safety risk perception, *Safety Science*, Vol. 113, March, 44-53
- Şahin, A., (2010), Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, S: 159.

- Şişman, M., (1996). Yönetim Kuramı ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları, Eğitim Yönetimi, Yıl 2, Sayı. 2.
- Türen, U., Gökmen Y., Tokmak İ. ve Bekmezci M. (2014). Güvenlik İklimi Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2014, C.19, S.4, s.171-190.
- Uzoğlu, S., (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj, Kurgu Dergisi S: 18, 337-353.
- Woo Kim K., Park S. J., Lim H. S. , Cho H. H, (2017). Safety Climate and Occupational Stress According to Occupational Accidents Experience and Employment Type in Shipbuilding Industry of Korea , Safety and Health at Work 8, 290-29.
- Yoon S. J , Lin H. K. , Chen G. , Yi S. , Choi J. , Rui Z. (2013). Effect of Occupational Health and Safety Management System on Work-Related Accident Rate and Differences of Occupational Health and Safety Management System Awareness between Managers in South Korea's Construction, Industry.Safety and Health at Work 4(2013) 201-209.
- Yule S., Flin R. and Murdy A. (2007). The role of management and safety climate in preventing risk-taking at work , Journal of Risk Assessment and Management Vol. 7, No. 2, 137-151.
- Zohar D. (1980). Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implication,. Journal of Applied Psychology vol. 65, 96–102.
- Zohar D. (2004). Work Safety, Encyclopedia of Applied Psychology, 719 #2004 Elsevier Inc. Vol. 3., 719-724.