

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**FARKLI LİDERLİK TARZLARI VE LİDERE DUYULAN GÜVENİN  
ÖRGÜTLERDE MEYDANA GELEN İŞ KAZALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Okan YILDIRIM**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**TEMMUZ 2022**



**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**FARKLI LİDERLİK TARZLARI VE LİDERE DUYULAN GÜVENİN  
ÖRGÜTLERDE MEYDANA GELEN İŞ KAZALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Okan YILDIRIM  
(403201029)**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut KABAĞCI**

**TEMMUZ 2022**



İTÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün 403201029 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Okan YILDIRIM, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “FARKLI LİDERLİK TARZLARI VE LİDERE DUYULAN GÜVENİN ÖRGÜTLERDE MEYDANA GELEN İŞ KAZALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

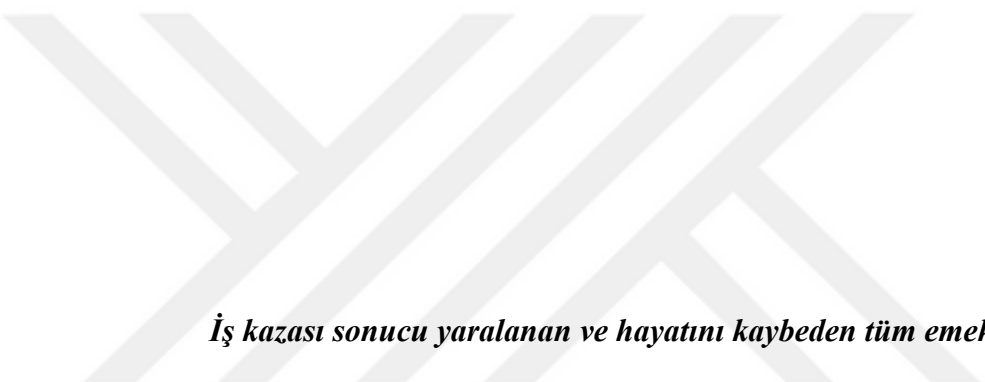
**Tez Danışmanı :**      **Prof. Dr. Mahmut KABAKCI** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Jüri Üyeleri :**      **Doç. Dr. Ulaş BAYSAL** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ** .....  
İstanbul Üniversitesi

**Teslim Tarihi**      :   **24 Haziran 2022**  
**Savunma Tarihi**    :   **06 Temmuz 2022**





*İş kazası sonucu yaralanan ve hayatını kaybeden tüm emekçilerimize,*



## ÖNSÖZ

Yoğun ve yorucu yüksek lisans serüveninin belki de en zor ancak bir o kadar da keyifli kısmı önsöz kısmını kaleme almak olsa gerek. Önsöz yazmanın neden keyifli olduğu aşık; 1 yıldan fazla süredir gece gündüz demeden yazdığımız tezinize son noktayı koyduğunuz anlamına gelmektedir. Zor olan kısmı ise; önsözde kimlere yer vereceğinizi ve bu kişilere hangi sırayla yer vereceğinizi seçmektir. Bu bilinçle beraber, önem sırası olmaksızın hayatıma dokunarak işbu yüksek lisans tezime katkı sağlayanlara aşağıda yer vermek isterim.

Öncelikle; ülkemizin en köklü ve dinamik eğitim kurumlarından birisi olan İstanbul Teknik Üniversitesi ile tanışmama vesile olan, yüksek lisans eğitimimin ilk gününden yüksek lisans tezimin son aşamasına kadar yanımda olduğunu hissettiren ve arzuladığım alanda yüksek lisans tez çalışmamı yapmam konusunda beni teşvik eden kıymetli danışmanım Prof. Dr. Mahmut KABAKCI'ya teşekkürü borç bilirim. Öte yandan; yüksek lisans tez çalışmamı yaparken yardıma ihtiyaç duyduğum her an desteğini veren, bana yalnızca bir telefon uzaklıkta olduğunu hissettiren sevgili hocam Doç. Dr. Ulaş BAYSAL'a ve tez savunmamda aktardığı engin bilgiler ile gelecekte yapacağım çalışmalara ışık tutan Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ'e teşekkür ederim. Ayrıca; iki yıllık eğitim süresi boyunca kendilerinden ders alarak bilgi birikimimi artırmamı sağlayan isimlerine burada yer veremediğim birbirinden değerli hocalarıma da sonsuz teşekkür ederim.

Bunca iş yoğunluğunun arasında anket çalışmamı yapabilmem için bana uygun ortamı sağlayan ve hedeflediğim örneklem sayısının çok daha fazlasını elde etmeme vesile olan Sayın İbrahim YELMENOĞLU'na, anketlerin analizi esnasında en zor anlarında dahi bana yol gösteren değerli hocam Dr. Melek DEMİRAY'a, yaptığım analizleri inceleyerek önerilerde bulunan Arş.Gör. Muhammed Hakan YORULMUŞ'a, verdiği teknik destekle yüksek lisans tezimi bozulan flash bellek içerisinden kayıpsız bir şekilde kurtaran Onur BİLGİN'e ve yüksek lisans yapmam konusunda beni cesaretlendiren meslektaşım Hurşit KAYA'ya şükranlarımı sunarım.

Son olarak; yapıcı eleştirileriyle eğitim hayatımda her zaman daha yükseğe ulaşmamı sağlayan ve anket çalışmamı gerçekleştirilebilmem için önayak olan dayım Can KILIÇKAYA'ya, henüz daha lisans eğitimim öncesinde işletme yüksek lisans eğitimi almam konusunda beni yönlendiren babam Ahmet YILDIRIM'a, her zaman yanımda olan canım annem Selma YILDIRIM ve ablam Seda GÜDEN ile tezimi yazdığım esnada benimle beraber ders çalışarak beni motive eden tatlı yeğenim Bade GÜDEN'e sevgilerimi ve saygılarımı iletmek isterim.

Temmuz 2022

Okan YILDIRIM  
Sosyal Güvenlik Müfettişi



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR .....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET .....	xvii
SUMMARY .....	xxi
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tezin Amacı .....	2
1.2 Tezin Kapsamı.....	2
1.3 Tezin Önemi .....	2
1.4 Tezin Yöntemi.....	2
1.5 Tezin Planı.....	3
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI.....</b>	<b>5</b>
2.1 Liderlik Tarzları .....	5
2.1.1 Liderlik kavramı ve tanımları .....	5
2.1.2 Liderliğin önemi ve ortaya çıkış nedenleri .....	7
2.1.2.1 Liderliğin önemi.....	7
2.1.2.2 Liderliğin gelişim süreci .....	8
2.1.3 Yönetici ve lider arasındaki farklar.....	8
2.1.4 Güç kaynakları .....	9
2.1.5 Liderlik teorileri .....	11
2.1.6 Klasik liderlik teorileri .....	11
2.1.6.1 Özellikler teorisi.....	12
2.1.6.2 Davranışsal liderlik teorisi .....	14
2.1.6.3 Durumsal liderlik teorisi .....	21
2.1.7 Modern liderlik yaklaşımları.....	28
2.1.7.1 Karizmatik liderlik .....	29
2.1.7.2 Dönüşümsel liderlik .....	30
2.1.7.3 Etkileşimsel liderlik .....	32
2.2 Lidere Duyulan Güven .....	33
2.2.1 Güven kavramı ve ortaya çıkışı .....	33
2.2.2 Güven tanımı ve kapsamı.....	34
2.2.3 Güvenin boyutları ve unsurları .....	36
2.2.4 Örgüt içinde güven.....	38
2.3 İş Sağlığı ve Güvenliği .....	42
2.3.1 İş sağlığı ve güvenliğinin tarihsel süreci.....	42
2.3.1.1 Sanayi devrimi öncesi dönem .....	42
2.3.1.2 Sanayi devrimi sonrası dönem .....	43
2.3.1.3 Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliğinin tarihsel gelişimi .....	44

2.3.2 İş sağlığı ve güvenliği tanımı ve unsurları .....	46
2.3.3 İş sağlığı ve güvenliğinin önemi ve iş kazası istatistikleri .....	50
2.3.3.1 Türkiye’de meydana gelen iş kazası istatistikleri .....	51
2.3.3.2 Avrupa’da meydana gelen iş kazası istatistikleri .....	53
2.3.3.3 Avrupa kıtası dışındaki ülkelerde meydana gelen iş kazası istatistikleri .....	56
2.3.3.4 Ülkemizde meydana gelen iş kazası istatistiklerinin avrupa birliği ülkeleriyle karşılaştırılması .....	57
2.4 Değişkenler Arası İlişkiler.....	62
2.5 Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	65
<b>3. ALAN ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>67</b>
3.1 Araştırmanın Yöntemi .....	67
3.1.1 Örneklem ve prosedür .....	67
3.1.2 Katılımcıların demografik özellikleri.....	68
3.2 Kullanılan Ölçekler .....	68
3.2.1 Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ).....	68
3.2.2 Kurum içinde güven ölçeği .....	69
3.2.3 Güvenlik iklimi ölçeği.....	69
3.3 Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması.....	69
3.4 Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	70
3.4.1 Araştırma değişkenleri için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ....	70
3.4.1.1 Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ) için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi.....	71
3.4.1.2 Kurum içinde güven ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi .....	71
3.4.1.3 Güvenlik iklimi ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi .....	71
3.5 Güvenilirlik Analizleri.....	72
3.5.1 Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ): Güvenilirlik analizi sonuçları.....	72
3.5.2 Kurum içinde güven ölçeği: Güvenilirlik analizi sonuçları .....	72
3.5.3 Güvenlik iklimi ölçeği: Güvenilirlik analizi sonuçları.....	72
3.6 Hipotez Testleri Sonuçları .....	73
3.6.1 Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının hesaplanması .....	73
3.6.2 Araştırma değişkenleri arasındaki regresyon analizi .....	74
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>77</b>
4.1 Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi.....	77
4.2 Genel Değerlendirme ve Öneriler .....	77
4.2.1 Araştırmanın sınırlılıkları ve ileride yapılacak çalışmalar için öneriler....	77
4.2.2 Araştırmanın literatüre katkısı.....	79
4.2.3 Yöneticilere öneriler.....	79
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>91</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>97</b>

## **KISALTMALAR**

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>EU-OSHA</b>	: The European Agency for Safety and Health at Work
<b>GLOBE</b>	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
<b>GSYH</b>	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
<b>ILO</b>	: International Labour Organization
<b>KGB</b>	: Komitet Gosudarstvennoy Bezopasnosti
<b>LPC</b>	: Least Preferred Co-worker
<b>MLQ</b>	: Multifactor Leadership Questionnaire
<b>SGK</b>	: Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>WHO</b>	: World Health Organization



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 2.1 : Liderlik Tanımları. ....	6
Çizelge 2.2 : Liderlik Teorileri Tarihsel Gelişimi. ....	11
Çizelge 2.3 : 5510 Sayılı Kanununun 4/1-A Maddesi Kapsamındaki Sigortalılardan İş Kazası Geçiren ve İş Kazası Sonucu Ölen Sigortalıların Cinsiyete Göre Dağılımı. ....	52
Çizelge 2.4 : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayısı.....	53
Çizelge 2.5 : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Sonucu Ölen Sigortalı Sayısı....	55
Çizelge 2.6 : Dünya Genelinde İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayısı. ....	56
Çizelge 2.7 : Ülkemizde 4/1-a Kapsamındaki Sigortalı Sayıları. ....	57
Çizelge 2.8 : Ülkemizde İş Kazası Sıklığı ve Ölüm Sıklığı. ....	58
Çizelge 2.9 : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Sıklığı. ....	59
Çizelge 2.10 : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Sonucu Ölüm Sıklığı. ....	61
Çizelge 3.1 : Demografik Özellikler.....	68
Çizelge 3.2 : Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayısı. ....	73
Çizelge 3.3 : Bağımlı Değişken ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi.....	74
Çizelge 3.4 : Bağımlı Değişken ve Aracı Değişken Arasındaki Regresyon Analizi. ....	75
Çizelge 3.5 : Bağımlı Değişken, Aracı Değişken ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi.....	76



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1 : Yıllara Göre İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayısı. ....	53
Şekil 2.2 : Araştırma Modeli. ....	65





## **FARKLI LİDERLİK TARZLARI VE LİDERE DUYULAN GÜVENİN ÖRGÜTLERDE MEYDANA GELEN İŞ KAZALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

### **ÖZET**

Ülkemizdeki en büyük sorunlardan biri işyerlerinde yaşanan ve maddi-manevi kayıplara neden olan iş kazalarıdır. Türkiye ölümlü iş kazası oranlarında dünyada üçüncü, Avrupa’da ise birinci sırada yer almaktadır. İş kazalarının önemli bir kısmı önlenemez boyuttadır ve bu çalışmada liderlik tarzlarının ve lidere duyulan güvenin iş kazalarının oluşum sıklığı üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu incelenmektedir. Çalışmamızda, liderlik tarzları olarak dönüşümsel, etkileşimsel ve serbesti tanıyan liderlik olmak üzere üç liderlik türü ele alınmıştır. Çalışmanın amacı lidere ilişkin algılanan üç farklı liderlik tarzının işyerinde meydana gelen iş kazalarını etkileyip etkilemediğini ve lidere duyulan güvenin bu ilişkideki rolünü incelemektir. Marmara Bölgesi’nde yer alan ve Türkiye’nin en büyük ilk 10 şirketi arasında yer alan büyük ölçekli bir şirkette hizmet akdine tabi olarak çalışan ve iş kazasına maruz kalma olasılığı yüksek olan 270 adet saha çalışanı, araştırmamızın kapsamını oluşturmaktadır.

Dönüşümsel liderlik takipçilerinin ahlaki değerlerine değinir ve onların etik konularda bilinçli olmalarını ve onların enerjilerini ve kaynaklarını örgütlerini daha iyi hale getirmeleri için kullanmalarını sağlar. Etkileşimsel liderlik ise, takipçilerinin kişisel çıkarlarına vurgu yaparak onları motive eder. Diğer taraftan; serbesti tanıyan liderlik, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde, plan ve program yapmalarına imkan tanıyan davranış gösteren liderlik tarzını benimser.

Güven kavramına ilişkin literatürde çok fazla tanımlama yapılmış olmakla beraber, en sık karşımıza çıkan sınıflandırmalar bilişsel ve duygusal güven ile yöneticiye ve örgüte güvendir.

Çalışma hayatının köklerinin ilk insan ile beraber başlamasından dolayı, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin önlemlerin alınması da insanlık tarihi kadar eskidir. M.Ö. 2600’lü yıllarda başlayan iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları, 19. yüzyılda hız kazanmış ve tüm dünyada ve ülkemizde yasalaşmaya başlamıştır. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin uluslararası kuruluşlar da faaliyete geçmiş olup, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Avrupa Komisyonu İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA) kurulmuştur. Konuya ilişkin ülkemizde yürürlükte bulunan düzenlemeler 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunundan oluşmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği, kişisel, sosyal ve ekonomik açılardan önem arz etmekte olup, iş kazalarına neden olan teknik iş kazaları ve insan kaynaklı iş kazaları olmak üzere iki ana faktör bulunmaktadır. Küresel araştırmalar uyarınca; dünyada iş kazası ve meslek hastalıkları sonucunda her 15 saniyede 1 çalışan hayatını kaybetmekte, 160 çalışan ise işle ilgili kazalara maruz kalmaktadır. Her yıl işle ilgili kaza ve hastalıklar

sonucunda 3,2 milyondan fazla kişinin hayatını kaybettiği, 300 milyon ölümcül olmayan iş kazasının meydana geldiği ve işle ilgili hastalık ve ölümlerin yarattığı ekonomik yük ile verimlilik kaybının küresel GSYH'nin %4'ünü teşkil ettiği ifade edilmektedir. İş kazaları 4M olarak ifade edilebilen dört unsurdan oluşmaktadır; man (insan), machine (makine), media (ortam) ve management (yönetim). Meydana gelen iş kazalarının %50'si kolay bir şekilde, %48'i ise sistematik olarak çalışılması sonucu olmak üzere %98 oranında önlenbilir seviyededir. İş kazalarına %88 oranında tehlikeli hareketler, %10 oranında tehlikeli durumlar neden olmakta ve sadece %2 oranında kaçınılmaz ve bilinmeyen sebepler sebep olmaktadır.

2013 yılından itibaren günümüze kadar, iş kazası geçiren sigortalı sayısı dramatik bir artış göstermektedir. 2013 yılında 191.389 olan kaza sayısı, her yıl artmış ve en son 2020 yılında 384.262 olarak açıklanmıştır. Bu da iş kazası hususunda iyileştirmeler yapılması amacıyla 2012 yılında yürürlüğe giren 6331 sayılı Kanunun ve bu Kanuna bağlı olarak çıkarılan yönetmeliklerin, yangını azaltmadığı aksine artırdığını göstermektedir. Ölümle sonuçlanan iş kazalarında, iş kazası geçiren sigortalı sayısındaki gibi bir artış trendi olmamakla birlikte, herhangi bir azalma da meydana gelmemektedir. 2005-2020 yılları arasında; ölümle sonuçlanan iş kazalarında en düşük sayı 744 ile 2012 yılında, en yüksek sayı ise 1.700 ile 2011 yılında gerçekleşmiştir. Söz konusu istatistik, bahsi geçen yıllarda bu sayılar arasında dalgalanma göstermektedir.

Avrupa kıtası ülkelerindeki iş kazası sayılarına baktığımızda, Avrupa genelinde iş kazalarında gözle görülür bir azalma meydana geldiği anlaşılmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde meydana gelen iş kazaları toplamının 2012 yılından itibaren ciddi bir şekilde azaldığı görülmektedir. Söz konusu istatistikleri ülke özelinde incelediğimiz zaman ise; Belçika, Yunanistan, İtalya, Hollanda gibi ülkelerde de iş kazası geçiren sigortalı sayısında yine 2012 yılı sonrası dramatik bir azalma meydana gelmektedir. İş kazası sayılarında olduğu gibi, ölümle sonuçlanan iş kazalarında da 2012 yılı sonrasında Avrupa genelinde bir azalma meydana geldiği anlaşılmaktadır. Ülke özelinde baktığımız zaman; en belirgin azalışın, Almanya, İtalya, Polonya ve Portekiz'de olduğu görülmektedir. Dünya genelinde ise Arjantin, Rusya ve Tayland'da iş kazası geçiren sigortalı sayısında yıldan yıla düşüş meydana gelmektedir. Diğer ülkelerde, iş kazası sayısında bir azalma olmasa bile gözle görülen bir artış olmamakta ve her yıl değerler birbirine yakın çıkmaktadır.

Türkiye'nin iş sağlığı ve güvenliği alanında dünyadaki yerini tespit etmek, her ülkede çalışan sayısının farklı olması sebebiyle anlamlı olmayacaktır. Bu sebeple; sağlıklı bir kıyaslama yapmak için AB İstatistik Ofisi (Eurostat) tarafından geliştirilen "kaza sıklığı" istatistiklerini kullanmak yerinde olacaktır. Kaza sıklığı, bir yılda 100.000 çalışan başına düşen iş kazası sayısıdır ve  $[Kaza\ Sayısı * 100.000 / \text{Çalışan Sayısı}]$  formülü kullanılarak bulunur. 2013-2020 yılları arası İş Kazası Sıklığı, en düşük 1.456,94 ve en yüksek 2.684,47 olurken; Ölüm Sıklığı, 2008-2020 yılları arasında 5,94 ila 14,72 bandında hareket etmektedir. Öte yandan; iş kazası geçiren sigortalı sayısı yıllar itibariyle lineer bir artış göstermekle beraber sigortalı sayısından daha yüksek oranda artması sebebiyle, iş kazası sıklığında bir artış görülmektedir. Ancak; söz konusu artış, ölüm sıklığında görülmemekte ve her ne kadar ölümlü iş kazalarında bir azalma olmamasına rağmen sigortalı sayısından daha az artması sebebiyle iş kazalarının her geçen yıl daha düşük oranda ölüme sebebiyet verdiği anlaşılmaktadır. 2013-2019 yılları arasında; Türkiye ile Avrupa Birliği ülkeleri arasında iş kazası sıklığı kıyaslaması yapıldığında, ülkemizin her yıl itibariyle AB ortalaması, Almanya, İtalya,

Fransa, İspanya gibi Avrupa'nın büyük ülkelerinin arkasında olduğu görülmektedir. Görece daha küçük olan Avrupa ülkelerinde, iş kazası sıklığının daha az olduğu da dikkat çekici bir husustur. Ülkemizde; iş kazası sıklığı, Avrupa ülkelerine kıyasla daha az oranda gerçekleşmiş olmasına rağmen, iş kazası sonucu ölüm sıklığına bakıldığında vahim bir tablo ile karşı karşıya kalmaktayız. 2008-2019 dönemleri arasında; en düşük ölüm sıklığı 2012 yılında 5,94 olarak hesaplanmıştır ve bu oran bile 2008-2019 dönemleri arasında Avrupa Birliği ülkeleri ölüm sıklığı istatistiklerinin oldukça üstündedir.

SPSS 28 programı ile yapılan analiz sonucunda, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Cronbach's Alpha değeri 0,853 çıkmış olup, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Guttman Katsayılarına göre yapılan analize göre de her altı katsayının da yüksek düzeyde güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu görülmüştür. Kurum İçinde Güven Ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,942 çıkmış olup, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Guttman Katsayılarına göre yapılan analize göre de her altı katsayının da yüksek düzeyde güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu görülmüştür. Güvenlik İklimi Ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,925 çıkmış olup, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Guttman Katsayılarına göre yapılan analize göre de her altı katsayının da yüksek düzeyde güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu görülmüştür.

Araştırmamızın sonunda; liderlik tarzları ile güvenlik iklimine ilişkin regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderlik ile güvenlik iklimi arasında .282 düzeyinde -1 ila +1 arasında olacak şekilde orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon olmasına rağmen, regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında pozitif bir etki çıksa da anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Etkileşimsel liderlik ile güvenlik iklimi arasında .316 düzeyinde -1 ila +1 arasında olacak şekilde orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon olmasına rağmen, regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında pozitif bir etki çıksa da anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Serbesti tanıyan liderlik ile güvenlik iklimi arasında -.312 düzeyinde -1 ila +1 arasında olacak şekilde orta düzeyde ve negatif bir korelasyonun yanı sıra regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Güven ile güvenlik iklimi arasında .335 düzeyinde -1 ila +1 arasında olacak şekilde orta düzeyde ve pozitif bir korelasyonun yanı sıra regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.



# **THE IMPACT OF DIFFERENT LEADERSHIP STYLES AND TRUST IN LEADER ON OCCUPATIONAL ACCIDENTS IN ORGANIZATIONS**

## **SUMMARY**

One of the biggest problem in our country is occupational accidents which happen in workplaces and cause tangible and intangible losses. Turkey ranks third among the world and first among Europe in occupational accident rates. Significant part of occupational accidents can be avoided and the impact of leadership styles trust in leader on occupational accidents will be evaluated. In our study, transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire leadership are considered as three leadership styles. The aim of the study is whether these perceived leadership styles have an effect on occupational accidents on organisations or not and the mediator role of trust in leader are also evaluated. The scope of our study is 270 white and blue collar workers who work in large-scale company which is located in the Marmara Region and have a risk of being exposed to occupational accident.

Transformational leadership emphasises on its followers' moral values and it ensures them to be conscious on ethical issues and to use their energies and sources in order to make their organizations better. Transactional leadership motivates their followers by emphasising on their personal interests. On the other hand; laissez-faire leadership adopts a leadership style which is in minimum need of leadership authority, leaves their followers to themselves, and allows their followers to make plans and programmes within given sources.

Together with there has been many definitions made in literature of trust, the most known classifications are cognitive-emotional trust and trust in leader and organization.

Since the roots of work-life starts with the first humanbeing, precautions on occupational health and safety are as old as history of humanity. Studies on occupational health and safety dates back on B.C 2600 accelerated in 19 th century and started to be legalized in our country and in the world. International organizations also started to be founded relating to occupational health and safety such as International Labour Organization (ILO), World Health Organization (WHO), and The European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Relating to occupational health and safety, there has been some regulations like Social Insurance and General Health Insurance Act No. 5510, Labour Law Act No. 4857, and Act No. 6331 on Occupational Health and Safety.

Occupational health and safety has an importance in terms of personal, social, and economical reasons and technical occupational accident and human-driven occupational accident are two causes for occupational accident. According to the global studies, one worker passes away and 160 workers are exposed to accident in every 15 seconds due to occupational accidents and occupational illnesses. More than 3.2 million people pass away because of occupational accidents and occupational illnesses, 300 million people are exposed to non-fatal occupational accident and

economical burden and productivity loss because of occupational accident is 4% of GDP. Occupational accident is formed of four components named as 4M; man, machine, media, and management. 50% of occupational accidents can be prevented easily and 48% of them can be prevented systematically, thus 98% of the accidents are been able to prevented. The causes of occupational accidents are dangerous behaviours at the rate of 88%, dangerous situations at the rate of 10%, and inevitable and unknown reasons at only 2%.

The number of workers who are exposed to occupational accident has been increasing dramatically from 2013 until today. The number of accidents has been increased from 191,389 to 384,262 between 2013 and 2020. This shows that Act No. 6331 on Occupational Health and Safety of 2012 and its regulations couldn't help to decrease the numbers on the contrary it increased more. Although there is not an increase trend in fatal occupational accidents as whole occupational accidents but there is not a decrease trend neither. Between 2005 and 2020, the lowest number in fatal occupational accident is 744 in 2012, and the highest number is 1,700 in 2011. This statistic have been fluctuates between these years.

When the number of occupational accidents is evaluated in European continent, it can be seen that there has been a perceptibly decrease in Europe. The total of occupational accidents has been decreasing staidly from 2012 in European Union countries. When the statistics are evaluated specific to countries, Belgium, Greece, Italy, and Netherlands have been experiencing a decrease in the number of occupational accident. As occupational accidents, there has been a decrease in the number of fatal occupational accidents from 2012 in European countries. The most distinct decrease happens in Germany, Italy, Poland, and Portugal. In the countries out of Europe, there has been a decrease in Argentina, Russia, and Thailand all around the world. Even though there has not been a decrease in other countries, the numbers are close to each other every year.

It is not meaningful to compare the number of occupational accidents in order to specify the ranking of Turkey ion occupational health and safety because of the differences in the number of employed people in each country. Therefore, "accident frequency" statistics which has been developed by Eurostat will be appropriate for a meaningful comparison. Accident frequency is the number of occupational accident per 100,000 workers in a year and it can be found by  $[\text{Number of Accidents} \times 100,000 / \text{Number of Workers}]$  formula. While the lowest Occupational Accident Frequency is 1,456.94 and the highest Occupational Accident Frequency is 2,684.47; Fatal Frequency has been fluctuating between 5.94 and 14.72 in 2008-2020. On the other hand; together with a linear increase in the number employed people who are exposed to occupational accident, the increase is higher than increase in the number of employed people thus occupational accident frequency has been higher wach year. But, this increase can not be seen in fatal accident frequency because the increase in fatal occupational accident is lower than the number of employed people. When occupational accident frequency is compared between 2013-2019, it can be seen that Turkey has been behind European Union countries average and major countries such as Germany, Italy, France, Spain. Occupational accident frequency is less in relatively minor European countries. Although occupational accident frequency in Turkey is lower than European countries, fatal occupational accident frequency has the worst scenario. The lowest fatal occupational accident frequency is 5,94 in 2012 and even this number is way more higher than European countries statistics between 2008 and 2019.

After the analysis done by SPSS 28 package, Cronbach's Alpha value of Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) is 0.853 and the scale is reliable. Due to the analysis done for Guttman Coefficients, it is seen that all six coefficients are in the high level of reliability boundaries. Cronbach's Alpha value of Trust in Organization scale is 0.942 and the scale is reliable. Due to the analysis done for Guttman Coefficients, it is seen that all six coefficients are in the high level of reliability boundaries. Cronbach's Alpha value of Safety Climate scale is 0.925 and the scale is reliable. Due to the analysis done for Guttman Coefficients, it is seen that all six coefficients are in the high level of reliability boundaries.

As a result of our study, it is evaluated after the regression analysis on leadership styles and safety climate that these two variables have positive and significant relation. Eventhough transformational leadership and safety climate have medium as .282 and positive correlation between -1 and +1, there is a positive but insignificant relation after regression analysis. Eventhough transactional leadership and safety climate have medium as .316 and positive correlation between -1 and +1, there is a positive but insignificant relation after regression analysis. Together with laissez-faire leadership and safety climate have medium as -.312 and negative correlation between -1 and +1, there is a negative and significant relation after regression analysis. Together with trust and safety climate have medium as .335 and positive correlation between -1 and +1, there is a positive and significant relation after regression analysis.



## 1. GİRİŞ

Teknolojideki gelişme ve değişimler sonucunda artan üretim ve kızışan rekabet, iş sağlığı ve güvenliği konusunda risk unsurunu da artırmaktadır. 20'nci yüzyıl, sanayileşmenin arttığı ve üretim yöntemlerinin değiştiği bir dönem olarak iş kazalarının yoğun yaşandığı bir yüzyıldır (Ceylan, 2011: 18). Bu sebeple de; iş kazaları bu yüzyılda, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde büyük sorun teşkil etmekte, insani ve ekonomik kayıplara yol açmaktadır (Şen, Dursun ve Murat, 2018). Her sene; çok sayıda çalışan, tamamı önlenemez boyutta olan iş kazaları sonucunda ya hayatını kaybetmekte ya da engelli hale gelmektedir (TMMOB, 2015: 2).

Dünya genelinde iş kazalarının yoğunlaştığı bölgelere bakıldığında; Afrika, Güneydoğu Asya ve Batı Pasifik'te ciddi boyutta iş kazalarının gerçekleştiği görülmektedir. Türkiye ölümlü iş kazası oranlarında dünyada üçüncü, Avrupa'da ise birinci sırada yer almaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği konusunda ilerleme kaydedilmesi ve iş kazası sayısının azaltılması için, yönetim kademesinin desteği olmazsa olmaz bir husustur. İş sağlığı ve güvenliği konusundaki kötü yönetim, ülkemizde ve dünyada insani, toplumsal ve ekonomik olarak çok acı faturalar çıkarmaktadır. Özellikle ülkemizde belirli aralıklarla pek çok kez değiştirilen ve 2012'de yapılan değişikliklerle birlikte hız kazanan iş sağlığı ve güvenliği yasa ve yönetmeliklerinde, üst yönetimin rolü belirlenmesine rağmen, her yöneticinin farklı bakış açıları ve liderlik tarzlarına sahip olmaları sebebiyle her örgütte farklı uygulanmaktadır. Liderlik kavramından söz ederken, arada nüanslar olsa da lider ve yönetici kavramları birbirlerini tamamlamaktadır ve iki kavramın birlikteliği örgütlerin başarıya ulaşması için kritiktir (Kılıç, Vatansever ve Işık, 2014: 293).

## **1.1 Tezin Amacı**

Tezin amacı, lidere ilişkin algılanan farklı liderlik tarzlarının –özellikle dönüşümsel, etkileşimsel ve serbesti tanıyan liderlik tarzları- işyerinde meydana gelen iş kazalarını etkileyip etkilemediğini ve lidere duyulan güvenin bu ilişkideki rolünü incelemektir.

## **1.2 Tezin Kapsamı**

Marmara Bölgesi'nde yer alan ve Türkiye'nin en büyük ilk 10 şirketi arasında yer alan büyük ölçekli bir şirkette hizmet akdine tabi olarak çalışan ve iş kazasına maruz kalma olasılığı yüksek olan 270 adet saha çalışanı, tezimizin kapsamını oluşturmaktadır.

## **1.3 Tezin Önemi**

Liderlik tarzları ve iş sağlığı ve güvenliği, sosyal bilimlerin farklı alanlarına ait olan ve haklarında sayısız araştırma yapılmış olan kavramlar olmalarına rağmen, her iki kavramın birbiriyle olan etkileşimini ortaya koyan çalışmalar literatürde yok denecek kadar azdır. Dünyada ve ülkemizde kanayan yara haline gelmiş olan ve maddi/manevi kayıplara yol açan iş kazalarının liderlik ile bağlantısının dünya genelinde yapılmış bazı çalışmalar ile kurulmasına rağmen, ülkemiz literatüründe rağbet görmemesi dikkat çekici bir husustur. Bu sebeple; söz konusu kavramların ilişkisi ortaya konularak, etkili liderliğin iş sağlığı ve güvenliği hususunda nasıl bir sonuç yaratacağı ve iş kazalarının azalmasına fayda sağlayıp sağlamayacağı merak konusu olmaktadır.

## **1.4 Tezin Yöntemi**

Tezimizde; büyük ölçekli üretim işletmesindeki çalışanlar üzerinde yapılan anket metoduyla veri toplanmıştır. Liderlik tarzlarını değerlendirmek üzere Bass ve Avolio tarafından literatüre kazandırılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ), lidere duyulan güveni ölçmek amacıyla McAllister tarafından geliştirilen Kurum İçinde Güven Ölçeği ve iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili ise Choudhry, Fang ve Lingard tarafından geliştirilen Güvenlik İklimi Ölçeği kullanılmıştır.

## 1.5 Tezin Planı

Tezimiz iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; liderlik tarzları, lidere duyulan güven ve iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir. Ayrıca; söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler kurularak tezimizin modeli ve hipotezlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde; tezimizin yöntemi açıklanmış ve örneklemeimize ilişkin detaylı bilgilere yer verilip, kullanılan ölçekler belirtilmiş ve yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan neticeler ifade edilmiştir.

Tezin sonucunda; 270 adet saha çalışanı üzerinde etkisi olan liderlik tarzlarının ve liderlerine duydukları güvenin iş sağlığı ve güvenliğiyle herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı tespit edilmiş ve araştırmanın sınırlılıkları belirtilerek ileride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.



## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1 Liderlik Tarzları

#### 2.1.1 Liderlik kavramı ve tanımları

İnsanlar gruplar oluşturarak hayatlarını sürdüren sosyal varlıklar olmalarının yanı sıra, söz konusu grupları idare edecek ve amaçlarına ulaştıracak liderlere de ihtiyaç duymaktadırlar (Eren, 2014: 435). Lider kavramının, 1300'lü yıllardan itibaren literatüre girmiş olmasına rağmen; liderlik kavramı, İngiliz parlamentosunun otoritesini ve siyasal tesirini anlatan 19'uncu yüzyılın başlarında kaleme alınmış olan yazılarda ilk defa kullanılmıştır. Liderlik konusunda uzun süredir çalışmalar yapılmaktadır (Demir vd., 2010: 130).

Yakın zamanda meydana gelmiş olan ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal değişimler, işletmeleri de etkilemektedir. Söz konusu değişikliklere liderlerin daha kolay adapte olup ona göre pozisyon alabileceklerinden dolayı, lidere eskisine kıyasla daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen dünyada, liderliğin öneminin anlaşılması sebebiyle araştırmacıların liderlik konusuna ilişkin bilimsel yöntemler sunması zorunluluk arz etmiştir (Güney, 2015: 336).

Liderlik kavramına ilişkin birbirinden farklı dallarda çalışmalar yapan yazar ve araştırmacılar tarafından liderliğin değişik yönleri ele alınarak birçok tanımlama yapılmış ve liderlikle ilgili tek bir tanım üzerinde uzlaşmaya varılamamıştır (Bakan, 2009: 140). Kapsamlı bir liderlik literatürü çalışmasından sonra; Stogdill (1974), neredeyse liderlik kavramını tanımlayan kişi sayısı kadar liderlik tanımı olduğu sonucuna varmıştır. Stogdill'in yapmış olduğu bu gözlemden beri de yeni liderlik tanımları yapılmıştır. Liderlik, özellikler, davranışlar, etki, etkileşim modelleri, rol ilişkileri ve yönetim pozisyonunu bağlamalarında olmak üzere 50 yıldan fazla süredir birçok farklı şekilde tanımlanmıştır (Yukl, 2002: 2).

Liderlik kelimesinin kökeni, Eski İngilizce'den türetilen ve asıl itibariyle gitmek anlamına gelen "lithan" kelimesine dayanmaktadır. Merriam-Webster's Sözlüğünde ise; liderlik, önde giderek bir yönde yönlendirmek anlamına gelmektedir. Liderlik kavramının kökeni, güç, emir ve hakimiyet tabirleri ile alakalı değildir, bu kavram başkalarıyla beraber bir yöne gitmeyi belirtir ve en iyi olmakla ilgili değil, bir kişinin eylemleri ile yol göstermesi ile ilgilidir (Dilts).

Liderliği yukarıda bahsedilen kavramlar ile tanımlamaya çalırsak lider ile ilgili yeterli bir tanım yapmamış oluruz. Lider, yalnızca grup ve topluluklara öncülük etmekle kalmaz, bunun yanında insanları amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirir (Güney, 2014: 381).

20'nci yüzyılda, liderlik kavramına ilişkin 5000'in üzerinde çalışma ve 350'nin üzerinde lider ve liderlik tanımı yapılmıştır (Gül ve Çelebi, 2014: 148). Sayıca bir hayli fazla olan tanımlardan bir kısmına aşağıdaki çizelgede yer verilmektedir;

**Çizelge 2.1 : Liderlik Tanımları**

Araştırmacı	Tanım
Hellriegel ve Slocum, 1974	Grubun amaçlarına ulaşabilmesi için insanları harekete geçirme sürecidir.
Werner, 1993	Belli bir durum ve koşullarda bulunan grubun amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf edilmesini sağlayan, amaçların gerçekleştirilmesinde tecrübelerini aktaran ve uygulanan liderlik yönteminden memnun olunmasını sağlayan süreçtir.
Robbins, 2001	Hedeflerin başarılması için bir grubu etkileme yeteneğidir.
Yukl, 2002	Bir grup veya örgütte, bir kişinin diğer üyeleri yönlendirerek, şekillendirerek ve ilişkileri kolaylaştırarak etki kurma sürecidir.
Daft, 2009	Hedeflerin başarılması için insanları etkileme yeteneğidir.
Lussier, 2010	Amaçların başarılması doğrultusunda çalışmak için çalışanları etkileme sürecidir.
George ve Jones, 2012	Grup veya örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, bir kişinin grup veya örgütün diğer üyeleri üzerindeki etki ve kontrol kabiliyetidir.
Koçel, 2014	Belirli koşullar altında belirli amaçları başarmak için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.

**Kaynak:** Lussier 2010: 273, Werner 1993: 17, Hellriegel ve Slocum 1974: 333, Koçel 2014: 668, Daft ve Marcic 2009: 479, Robbins 2001: 314, George ve Jones 2012: 365, Yukl 2002: 2)

Fransa, Birleşik Krallık, Almanya, Yunanistan gibi Avrupa Birliği üyesi ülkeler veya Polonya, Macaristan, Slovenya, Çek Cumhuriyeti gibi araştırmanın yapıldığı dönemde aday ülkeler ile İsviçre gibi coğrafî olarak Avrupa'da bulunan ülke veya Rusya, Gürcistan, Türkiye gibi Avrupa tarihi ve jeopolitik gelişimi ile ilişkili olan ülkeleri kapsayan 22 Avrupa ülkesi seçilerek yapılan GLOBE çalışmasında; liderlik, bireylerin üyeleri oldukları örgütlerin başarılı ve etkili olmalarını sağlamaları için diğer bireyleri etkileme ve motive etme yetenekleri olarak tanımlanmıştır (Brodbeck vd., 2000: 8).

Yukarıda yer alan liderlik tanımlarına bakıldığında; aşağıdaki dört unsurun bulunduğu görülecektir,

- *Amaç:* Bireylerin bir grup meydana getirmeleri için ortak amaçları, ihtiyaçları ve çözüm bulmaları gereken problemlerinin olması lazımdır. Grup oluşumu için birinci şart, birden fazla insanın beraber çözüm bulacakları bir problemin mevcut olmasıdır.

- *Lider:* Lider olmaksızın grup meydana gelmez ve grup üyeleri liderin etrafında bir araya gelirler. Lider, kişilik özellikler sayesinde grup üyelerini etkileyen kişidir.

- *İzleyenler*: Grup üyeleri, liderin ortaya çıkardığı etkiyi kabullendikleri zaman, izleyenler olmaktadır.

- *Ortam*: Grubun hedeflerini başarabileceği ortam uygun olduğu zaman lider ortaya çıkmaktadır. İzleyenlerin yeterliliği, grup şartları, hedeflerin başarılabilirliği, izleyenlerin hedeflere odaklanması, işleri yapmak için istekli olunması ortamı oluşturan faktörlerdir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında; liderliği aşağıdaki gibi formüle edebiliriz (Başaran, 2004: 74):

$$L = f(l, i, o)$$

(L: Liderlik, l: Lider, i: İzleyenler, o: Ortam)

## **2.1.2 Liderliğin önemi ve ortaya çıkış nedenleri**

### **2.1.2.1 Liderliğin önemi**

2000'li yıllardan sonra; işletmeler birtakım değişim ve gelişim sürecinden geçmektedir ve küreselleşmenin de etkisiyle daha karmaşık hale gelen teknolojiler ve tüketici taleplerindeki değişiklikler gibi unsurlar, işletmelerin üretim tarzlarını ve örgüt yapılarını değiştirmektedir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında, işletmeler ayakta kalabilmek için lidere ihtiyaç duymaktadırlar (Yılmaz ve Karahan, 2010: 145).

İşletmeler, 1980'li ve 1990'lı yıllar boyunca bilgi teknolojisi alanındaki işçilerin verimliliklerini artırmak için teknolojiye bir hayli yatırım yapmışlardır. Son 20 yılda; ABD endüstrisi, teknolojiye 1 trilyon \$'dan fazla yatırım yapmasına rağmen bu işçilerin etkililik ve verimliliklerinde çok küçük artışlar meydana geldiğini fark etmişlerdir. Bu durum, işçilerin iletişim kuracağı, işbirliği yapacağı, bilgi paylaşacağı kısaca koordinasyonun sağlanacağı ortamın ihmal edilmesinden kaynaklanmaktadır (Stankosky, 2005: 156).

Lider, örgütün diğer üyelerine örgütün amaçlarını anlatır ve bu hedeflere ulaşılması için insanlar arasındaki bağı ve gerekli sinerjiyi kurar. Lider, değişim ve gelişime kapalı olmayan, ekibiyle birlikte karara varan, gerektiğinde geri planda bekleyen, şahsi menfaatlerini ön planda tutmayan, ahlak kurallarına önem veren, sabırlı ve sorgulayıcı kişidir. Örgütte ortaya çıkan karmaşık problemleri çözüme kavuşturmak için liderlik meziyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Çoroğlu, 2003: 116-117).

Liderliğin önemini devam ettirmesinin nedenleri aşağıda yer almaktadır;

- Örgüt sistemini kusursuz bir şekilde kurmak ve işleri sürekli kontrol etmek çok zordur. Örgütte liderlik yapısının benimsetilmesi yoluyla kişileri amaçları gerçekleştirme doğrultusunda kontrole ihtiyaç duymaksızın çalıştırmak mümkündür.

- Örgütlerin çevreleri durmaksızın değişim ve gelişim halindedir. Örgüt üyeleri, liderin belirlediği hedefleri kabullenir ve bu yönde çaba sarf ederse, liderin varlığı ile yeni şartlara adapte olabilirler.

- Örgüt üyeleri arasında uyuşmazlık olması olağan bir durumdur. Lider, zaman zaman ortaya çıkan bu problemleri saygı uyandıran yapısı sayesinde çözebilmektedir (Dindar, 2001: 31).

### **2.1.2.2 Liderliğin gelişim süreci**

Liderlik literatürüne ilişkin 1900'lü yıllarda yapılmaya başlanan araştırmaların ardından 1927 yılından itibaren liderlik konusunun ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Konu ile ilgili çalışmaların sayıca artması ise 1941-1944 yılları arasına denk gelmektedir ve bu çalışmaların önemli bir kısmı askeriye ile ilgilidir. Kurt Lewin'in başını çektiği araştırmacıların bu dönemlerde yaptıkları çalışmalar liderlik kavramında çığır açılmasını sağlamıştır. Bu tarihlerden sonraki çalışmalar, liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır (Güney, 2014: 380).

### **2.1.3 Yönetici ve lider arasındaki farklar**

Yönetici ve lider kelimeleri eş anlamlı kelimeler gibi sanılsa da çok farklı anlamlara gelmektedirler. Yönetici, ortaya konan belirli hedeflere varılması amacıyla yapılacak işlerin planlanması, uygulanması ve denetlenmesini üstlenirken; lider, örgütün hedeflerini tanımlayıp örgüt çalışanlarını harekete geçirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 216).

Kotter (1990)'a göre; yönetici, planlama, organize etme, kontrol ve izleme gibi mevcut yöntemlerin yerine getirilmesi sonucunda diğer insanlarca öngörülen önemli sonuçlar elde eden kişi iken; liderin geleceğe yönelik vizyon ortaya koyarak bireyleri teşvik eden ve yenilik yaratan kişi olduğunu belirtmiştir (Kırel, 2001: 51).

Warren Bennis, liderleri içinde bulunulan ortama hükmeden kişiler ile teslim olan kişiler, yöneticileri ise koşullara teslim olan kişiler olarak tanımlamış ve aralarındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Bennis, 2001: 49-50);

-Yönetici, yalnızca yönetirken; lider, yönetmenin yanında birtakım yenilikler de ortaya koyar,

-Yönetici, kopyadır; lider ise, orijinal,

-Yönetici, mevcut olanı sürdürmeye çalışırken; lider, daha da ileriye götürmeye çalışır,

-Yönetici için organizasyon önemliken; lider için bireyler önemlidir,

-Yönetici, işlerin yapılmasında çalışanlar üzerinde zorlayıcı unsurları kullanırken; lider, çalışanlara güven aşılar,

-Yönetici, miyop bakış açısı ile hareket ederken; lider ise, uzun vadeli planlar yapar,

-Yöneticinin sorduğu sorular çoğunlukla “ne zaman” ve “nasıl” iken; liderin sorduğu sorular “niçin” ve “ne” dir,

-Yönetici, aşağılara bakarken; lider, yukseklere bakar,

-Yönetici, benzerini yaparken; lider, buluş yapar,

-Yönetici, var olan koşulları benimserken; lider, koşullara kafa tutar,

-Yönetici, işini iyi yapan standart bir kişidir; lider, kendine özgü bir kişidir,

-Yönetici, işi doğru yapan kişiyken; lider, doğru işleri yapan kişidir.

Wallace Stevens, yöneticilerin kare şapka takan ve öğretim sonucunda öğrenen; liderlerin ise, geniş kenarlı şapka takan ve eğitime önem veren kişiler olduklarını söylemiştir (Bennis, 2001: 50).

#### **2.1.4 Güç kaynakları**

Güç, diğer bireylere istenilen şeyleri yaptırabilme, onlardan bir şeyler talep etme ve işlerin yapılma şeklini belirleme becerisidir (Tutar vd., 2004: 109).

Örgüt üyeleri, sahip oldukları güce ve bunun sonucunda örgütün diğer üyelerinin davranışlarını etkileme becerisine göre farklılık gösterirler. Bu sebeple; üyeler arasında ilişkiler yazılı hale getirilirse bunun kontrolü de kolaylaşır. Bu da örgüt üyelerinin hangi tür güce sahip olduğunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar. Güç kaynağına sahip olduğunda, örgüt, yapıyı bozan güç mücadelesini önlemiş olur.

Güç, farklı yazarlar tarafından etki kavramıyla tanımlanmıştır. Güç, sadece örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri etkilemez, bunun yanında örgüt içindeki liderlik yapısını da belirler (Huczynski ve Buchanan, 2013: 359).

Gücü bireyin değil ilişkinin özelliği olarak nitelendiren John French ve Bertram Raven (1958) beş tür güç kaynağı olduğunu belirtmiştir ve bu beş güç kaynağının bireyleri etik veya etik olmayan şekilde motive etmek için kullanılabilmesini ifade etmiştir (Huczynski ve Buchanan, 2013: 359, Ferrell vd., 2011: 194). Lider, aşağıda yer alan güçlerden biri veya birkaçı aracılığıyla örgüt üyelerinin eylemlerine tesir edebilir (Ekodialog). Bu güçler; yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, beğeniye dayanan güç ve uzmanlık gücüdür:

*2.1.4.1 Yasal güç:* Örgüt üyelerinin, amirlerinin emir ve talimatlarına yasalardan kaynaklanan kurallar sebebiyle uymalarını sağlayan güç türüdür. Bu güç sayesinde yönetici, çalışanların eylemlerini yönlendirebilir. Bir örgütte kişi belli bir pozisyona terfi ettiğinde yasal güce sahip olmaktadır (Eren, 2014: 391-392). Kısacası bu güç, organizasyonda bulunulan kademeye göre elde edilen bir güçtür (Saruhan ve Yıldız, 2013: 321).

*2.1.4.2 Ödüllendirme gücü:* Örgüt üyelerinin, amirleri tarafından verilen emir ve talimatlara uymaları karşılığında ödüllendirilecekleri inancına sahip olmaları sayesinde örgüt üyelerini etkileme yeteneğidir (Huczynski ve Buchanan, 2013: 359). Bu güç, ücrete zam yapma, görevde yükseltme, daha fazla yetki verme, daha nitelikli görev verme, övme vb. farklı tarzlarda kullanılabilir (Koçel, 2014: 653).

*2.1.4.3 Cezalandırma gücü:* Örgüt üyelerinin verilen emir ve talimatları yerine getirirken başarısız olmaları durumunda üzerlerinde baskı hissetmeleri ve korku duymalarına sebep olan cezalandırıcı bir güçtür (Eren, 2014: 391). Amirlerin, görevlerin düzgün yerine getirilmediği durumlarda ceza ve yaptırımlar uygulayabileceği inancından kaynaklanan bir güçtür (Huczynski ve Buchanan, 2013: 359).

Cezalandırma gücü, davranışların değiştirilmesi için korkuyu kullanır. Bu yüzden; davranışların değiştirilmesinde uzun döneme kıyasla kısa dönemde daha etkilidir. Genellikle çok aşırı güç dengesizliği olduğu durumlarda kullanılır. Cezaya çok fazla maruz kalan bireyler örgütü terk edebilirler. Cezalandırma gücünü kullanan örgütlerde ilişkiler genellikle uzun vadede bozulur (Ferrell vd., 2011: 195).

2.1.4.4 *Beğeniye dayanan güç*: Amirin şahsi özellikleriyle ilgili bir güçtür. Örgüt üyeleri, beğeni duydukları amirlerinin vermiş olduğu görevleri yapma konusunda daha isteklidirler. Bu güç türünde; amirin bulunduğu konum değil, amirin özellikleri önemlidir. Amirin, örgüt üyelerine ilham vermesi beğeniye dayanan gücü oluşturmaktadır (Güney, 2014: 392).

2.1.4.5 *Uzmanlık gücü*: Örgüt için önemli bilgiye sahip olan bireyler, amirlerinden daha az yetkiye sahip olmaları ve daha az ücret almalarına rağmen, örgüt içerisinde amirlerinininkine benzer bir ağırlığa sahip olmaktadır (Werner, 1993: 87).

### 2.1.5 Liderlik teorileri

Liderlik teorilerine ilişkin tarihsel gelişimi açıklayan çizelgeye aşağıda yer verilmektedir.

**Çizelge 2.2 : Liderlik Teorileri Tarihsel Gelişimi**

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940'ların Sonu	Özellik Yaklaşımı	Liderlik Yeteneği Doğustandır
1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik Etkililiği Liderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Liderlik Duruma Bağlıdır
1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin Liderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir.

### 2.1.6 Klasik liderlik teorileri

İlk dönemlerden günümüze gelinceye kadar liderlik kavramına ilişkin birçok araştırmacı tarafından birbirinden farklı teoriler ortaya konulmuştur. Bazı görüşlerde liderliğin doğuştan kaynaklandığı, bazılarında ise liderliğin sonraki yıllarda ortaya çıkacağı belirtilmiştir. Dünyamızın sürekli değişmekte ve gelişmekte olan yapısı sebebiyle, liderlik ile ilgili görüşler de değişikliğe uğramıştır. Bu sebeple; çok farklı liderlik teorileri türetilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 220). Bunlar; özellikler teorisi (M.Ö. 450 – 1940), davranışsal teori (1940-1960) ve durumsallık teorisidir (1960'lardan günümüze kadar) (Zel, 2011: 114).

### 2.1.6.1 Özellikler teorisi

Liderlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri özellikler teorisidir. Bu teori, kişilik, güdüler, değerler ve yetenekler gibi liderlik özelliklerini ele alır (Yukl, 2002: 11). Socrates M.Ö. 4'üncü yüzyılda, liderde olması gereken özellikleri belirtmiş, Socrates'in öğrencisi Ksenofon ise bu fikirlerden yola çıkarak bir generalde bulunması gereken özellikleri Cyropaedia isimli yapıtında yazılı hale getirmiştir. Ksenofon'a göre bir yöneticide bulunması gereken özellikler şunlardır (Zel, 2011: 114);

- İlmîlilik
- Adalet
- Akıllılık
- Yumuşak başlılık
- Soğukkanlılık
- Düşüncelilik
- İnsanlık
- Sempati
- Yardımseverlik
- Cesaret
- Yüce gönüllülük
- Bonkörlük
- Nezakete

Plato'nun öğrencisi Aristotle'a göre liderde bulunması gereken özellikler ise şunlardır (Zel, 2011: 115);

- Adalet
- İlmîlilik
- Sağgörü ve Dayanıklılık

Özellikler teorisi, bazı insanların lider olmak için gerekli olan bazı özelliklere sahip olarak doğduğunu belirten “Büyük Adam” teorisine dayanmaktadır (Luthans, 2011: 418-419). 1910 yılında Thomas Carlyle tarafından ortaya konan bu teoriye göre; tarih, büyük insanların geçmiş hikayelerinden meydana gelmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 82). Bu teori, geçmişte büyük başarılar sağlayan insanları temel almıştır. Bu fikir şu temele dayanmaktadır: insanları büyük yapan şeyleri bul ve benzer özelliklere sahip veya eğitim sonucunda bu özellikleri geliştiren gelecekteki liderleri seç (Daft ve Marcic, 2009: 482).

Bireylerin lider olabilmeleri için onların “doğru kumaş”a sahip olduklarını belirlemek bilimden çok sanat ile ilgilidir. İyi liderlerin kişisel özellikleri çeşitlilik gösterir: Bazı liderler yumuşak yapıda olup analitik düşünürken, bazıları da tepeden bakıp emir ve talimatlarını yüksek sesle verir. Goleman’a göre; en etkili liderler, yüksek duygusal zekaya sahiptir ve duygusal zeka olmadan bir kişi dünyanın en iyi eğitimini alsa bile büyük bir lider olamaz (Goleman, 1998: 82).

Araştırmacılar, bütün liderlerin sahip olduğu özellikleri, görünüş, agresiflik, özgüven, ikna edebilme yeteneği ve baskın olma gibi özellikler kümesi haline getirmişlerdir (Lussier, 2010: 274). Daft’a göre; liderler, enerji ve fiziksel dayanıklılık gibi fiziksel karakteristikler, eğitim ve hareketlilik gibi sosyal geçmiş, yargılama, karar verme, bilgi ve konuşma akıcılığı gibi zeka ve yetenekler, bağımsızlık, başarıma isteği, heves, dürüstlük ve özgüven gibi kişilik özellikleri, başarı dürtüsü, sorumluluk güdüsü, hedeflere ulaşılmasında sorumluluk alma ve görev odaklı olma gibi işle ilgili karakteristikler ve işbirliği yeteneği, popülerlik, prestij, sosyallik, kişilerarası beceriler, sosyal katılım ve ilişkilerde incelik gibi sosyal karakteristiklere sahiptirler (Daft ve Marcic, 2009: 484).

Amerikan Yönetim Birliği’nce yapılmış olan ve 1500 yöneticiyi kapsayan araştırmada, çalışanlara amirlerinde hangi kişilik ve karakter özelliklerinin olmasını tercih ettikleri sorulmuş ve 15 farklı grupta 225’e yakın özelliğe yer verilmiştir. Sonuç olarak en çok tercih edilen özellikler sırasıyla; 1- dürüstlük, güvenilirlik, karakterli ve inançlı olmak, 2- rekabetçi, yetenekli ve üretken olmak ve 3- teşvik edici, kararlı ve yönlendirici olmak olarak belirtilmiştir (Zel, 2011: 116).

Fakat; örgütün diğer üyelerinin hesaba katılmamasından dolayı, liderde bulunması gereken özellikler hususunda araştırmacılar arasında fikir birliği bulunmamaktadır.

Örgüt üyeleri ve liderin etkileşimi ile ortamın değişikliği ve belirsizliği, liderin başarısını etkilemektedir (Eren, 2014: 441). Öte yandan; kişisel özellikler ile lider etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada, kültürün etkisi hesaba katılmamış ve daha çok Amerikan iş yapısı dikkate alınmıştır. Örneğin Kore ve Malezya gibi ülkelerde; liderlik pozisyonunun belirli kişilik özelliklerinden ziyade, ailesel güçten geldiğine inanılmaktadır (Hitt vd., 2014: 207).

Liderlik kavramını incelerken, yalnızca lider boyutunu baz alan özellikler teorisiyle ilgili birçok eleştiri yapılmıştır ve etkili liderlerin benzer özelliklere sahip olmadıkları belirtilmiştir. Ayrıca; örgüt üyeleri içinde, liderlerinden daha çok liderlik özelliklerine sahip olup da liderlik yapmayan kişiler olduğu da görülmüştür (Koçel, 2014: 678).

Robert B. Mayers, liderlik ile ilgili yapılmış olan 200'ün üzerindeki çalışmayı incelemiş ve liderin özellikleri ile liderlik arasında bir ilişki bulunmadığını değerlendirmiştir (Yıldız, 2002: 227).

Özellikler teorisinin yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı yeterliliğinin sorgulanması neticesinde; örgütlerin yapısına ve işleyiş şekillerine ilişkin çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Liderin özelliklerinden ziyade, örgüt üyelerinin özelliklerine ve liderin davranış şekillerine odaklanılmış, bunun sonucunda da davranışsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014: 678).

### **2.1.6.2 Davranışsal liderlik teorisi**

Özellikler teorisi ile ilgili görülen eksiklikler nedeniyle, 1940-1960 yılları arasında daha farklı çalışmalar yapılmıştır. Özellikler teorisinin aksine, davranışsal liderlik teorisinde bireylere eğitim verilmek suretiyle onlara liderlik vasfının kazandırılacağı görüşü ortaya konulmuştur (Robbins, 2013: 380).

Araştırmacılar, kişilik özelliklerinin tek başına liderlik etkililiğini tam olarak açıklayamadığını fark etmeleri sonucunda rotalarını lider davranışlarına çevirmişlerdir (Champoux, 2011: 289). Başka bir deyişle; araştırmacılar, liderin özelliklerini bir kenara bırakmış ve liderin davranışlarına ilişkin çalışmalar yapmışlardır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan teoriye de Davranışsal Liderlik Teorisi adı verilmiştir (Güney, 2015: 363).

Davranışsal liderlik teorisinde; araştırmacılar, liderlerin örgüt üyeleri ile kurdukları iletişim tarzı, yetki devri yapıp yapmamaları, kontrol ve planlama tarzları gibi lider davranışlarındaki eğilimleri incelemişlerdir (Owens, 1976 akt. Tengilimoğlu, 2005: 4). Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, davranışsal liderlik teorisi kapsamında yapılan en önemli araştırmalardır. Söz konusu araştırmalar, "işe veya göreve yönelik olma" ve "kişiyeye yönelik olma" boyutları üzerine inşa edilmiştir (Paksoy, 2002 akt. Tengilimoğlu, 2005: 4-5).

*2.1.6.2.1 Ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları:* 1950'li yıllarda Ohio State Üniversitesi'nde etkili liderlik davranışı üzerine yapılan ankette; araştırmacılar, liderlik davranışına ilişkin sınıflandırmaları belirlemiş ve bu davranışı tanımlamak için ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, liderlik davranışıyla ilgili 1800'e yakın örnekten oluşan bir liste yapmış sonra da bu listeyi önemli liderlik fonksiyonlarına güzel örnek olabileceği düşünölen 150 maddeye düşürmüştür. Bu anket, asker ve sivil personelin amirlerini tanımlamaları için kullanılmıştır. Ankete ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda; astların amirlerinin davranışlarını görev odaklılık ve kişiler arası ilişkiler olmak üzere iki geniş başlık altında sınıflandırmış, bu başlıkları da kişiyeye dikkate alma ve inisiyatif veya işe ağırlık verme adı altında açıklamıştır (Yukl, 2002: 49-50).

*Kişiyeye dikkate alma faktörü:* Takipçiler, liderlerine güvenir ve saygı duyar, lider ve takipçileri arasında dostça ilişkiler kurulur. Lider, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını önemser, bunların karşılanması için elinden geleni yapar.

*İnisiyatif veya işe ağırlık verme faktörü:* Lider, örgütün hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşılması için amaç belirler, koordinasyonu sağlar, iletişim ve haberleşmeyi sağlar, göreve ilişkin zamanlamayı ayarlar ve bu doğrultuda emir ve talimatlar verir (Koçel, 2014: 679).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasından çıkarılabilecek sonuçlar şu şekildedir (Can, 1997: 193).

- Örgüt üyeleri, liderlik istiyorsa en uygun tarz bu olacaktır.

- Örgüt üyeleri, liderin otoriter olmasını istemiyorsa inisiyatif ve işe ağırlık verme davranışı tepki ile karşılanacaktır.
- Teknoloji sebebiyle görevler yapısallaşmışsa ve zaman baskısı varsa, kişiyi dikkate alma davranışı işe yaramayacak, şikayet artacak, devamsızlık ve işten ayrılma fazlalaşacaktır.
- İşin yapısı gereği, kişiler kendilerini gerçekleştiriyorsa, bu şekilde güdüleme işe yaramayacaktır.
- Ast-üst ilişkisi zayıfsa, otoriter liderlik tipi ortaya çıkacaktır.
- Örgüt üyeleri devamlı ilişki halindeyse, liderden yüksek anlayış beklentisi içinde olacaklardır.

*2.1.6.2.2 Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları:* Liderlik davranışına ilişkin ikinci önemli araştırma, Ohio State liderlik çalışmaları ile aynı zamanda Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Michigan araştırmalarının odak noktası, lider davranışı, grup süreçleri ve grup performansının ölçümü arasındaki ilişkilerin tanımlanmasıdır. Bu kapsamda, bir sigorta şirketindeki bölüm yöneticileri, büyük bir üretim şirketindeki amirler ve demiryolu bölüm amirleri üzerinde birtakım alan çalışması yapılmıştır. Yönetimsel davranış hakkındaki bilgiler görüşme ve anketlerden elde edilmiştir. Grup verimliliğinin ölçümü yöneticileri görece etkili veya etkili olmayan şeklinde sınıflandırmak için kullanılmıştır. Etkili ve etkili olmayan yöneticilerin karşılaştırması, Likert (1961, 1967) tarafından özetlenen yönetimsel davranışlardaki bazı ilginç farklılıkları ortaya çıkarmıştır (Yukl, 2002: 52-53).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmasında örgüt üyelerinin tatmini ve verimliliği etkileyen etkenler araştırılmış olup, iş tatmini, verimlilik, devir hızı, motivasyon, şikayetler ve devamsızlık gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2014: 680).

Michigan araştırmalarında; çalışan odaklı lider ve üretim odaklı lider olmak üzere iki davranış boyutunun olduğu belirtilmiştir. Çalışan odaklı liderin, personelin istek ve ihtiyaçlarını önemseyen ve bireyler arasındaki ilişkiyi dikkate alan lider olduğu; üretim odaklı liderin ise, görevlerin eksiksiz olarak yapılması amacıyla işin yapılış tarzını göz önüne alan lider olduğu ifade edilmiştir. Söz konusu boyutlar ile Ohio araştırmalarındaki boyutlar birbirine benzemektedir. Çalışan odaklı liderlik ile anlayış

birbirine benzer anlamlar içerirken; üretim odaklı liderlik ile yapıyı harekete geçirme birbirine benzer anlamlara gelmektedir (Robbins, 2013: 380).

Çalışan odaklı liderlikte; liderler, yüksek performans hedefleri koyan ve çalışanlarına karşı destekleyici davranış sergileyen kişilerdir (Daft ve Marcic, 2009: 485). Personelinin çalışma hevesini artırmak için çok fazla zaman harcarlar. İşlerin daha etkili ve verimli yürütülmesi için teknolojiden ziyade, insanların potansiyellerini ortaya çıkarmak için çaba sarf ederler. Örgüt bünyesinde hali hazırda bulunan ekipmanlarla, çalışanların daha fazla performans ortaya koymalarını sağlarlar. Çalışanları ile şahsi ilişkiye odaklanırlar (Zel, 2011: 129).

Daha az etkili liderlik olarak da tanımlanan iş odaklı liderlikte; liderler, planların gerçekleştirilmesi, maliyetin azaltılması ve üretim verimliliğinin sağlanmasına odaklanır ve hedeflerin başarılması ve insan ihtiyaçlarıyla daha az ilgilidir (Daft ve Marcic, 2009: 485). Sert görev standartları ile beraber yapılacak işin her aşaması planlanacak şekilde iş tanımı yapılır ve çalışanların yaptıkları işler yoğun kontrol altında tutulur (Şimşek, 2014: 207).

Michigan araştırmaları ile Ohio State araştırmaları arasında birtakım farklılıklar mevcuttur. Michigan araştırmalarında; lider davranışları, çalışanlara yönelik bir uçtan işe yönelik diğer uca doğru giden bir süreç şeklinde değerlendirilmiştir. Ohio State araştırmalarında ise; çalışan odaklı liderlik ve iş odaklı liderlik boyutları birbirinden bağımsızdır ve lider her iki boyutu da az ya da fazla olarak bünyesinde barındırabilir. Michigan araştırmalarına göre; lider, çalışan odaklı olmaya başladıkça, iş odaklı olmaktan uzaklaşır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 207).

Michigan araştırmalarında; liderlik davranışları boyutlarının geliştirilmesi hedeflenmiş ve uygulamalı çalışmalar yapılmıştır. Fakat; bu araştırmaların basitleştirme ve genellemeler içerdiği belirtilerek, kullanılmış olan yöntem biliminin geçerli olamayacağı yönünde eleştiriler dile getirilmiştir (Zel, 2011: 130).

*2.1.6.2.3 Likert'in sistem 4 modeli:* Rensis Likert ve meslektaşları, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde yaptıkları çalışmada; yüzlerce örgütte liderlik araştırması yürütmüşler ve Sistem 1 ve Sistem 4 düzleminde gösterilen dört temel yönetim sistemi olduğunu keşfetmişlerdir (Hodgetts, 1990: 504-506).

*Sistem 1 – İstismarcı otoriter:* Sistem 1 modeli istismarcı otoriter liderlik modeli olarak adlandırılır ve bu modelde lider, çalışanlarına çok az güven duyar, ortaya çıkan problemin çözülmesinde çalışanların görüşlerine pek fazla başvurmaz ve bunlardan dolayı çalışanlar, liderleri ile yapılan işlere ilişkin konuşmak konusunda çekingen davranırlar. Lider, örgüt içinde verilecek kararları çalışanlara bırakmaz. Ceza ve tehdide bağlı olarak çalışanlar üzerinde korku hakimdir. Az da olsa verilen ödüller, çalışanların yalnızca fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını giderir (Güney, 2014: 405).

*Sistem 2 – Koruyucu otoriter:* Liderin çalışanlarına duyduğu güven, bir beyin uşağına duyduğu güven düzeyindedir (Eren, 2013: 45). Alınan kararların büyük bir bölümü ve örgüt hedeflerinin belirlenmesi üst yönetim pozisyonunda meydana gelir ve alt yönetim pozisyonuna bırakılan kararlar sınırlanmıştır (Bakan ve Bulut, 2004: 158). Çalışanlar, ödül ve cezalar yoluyla kontrol edilir. Üst ve alt kademeler arasındaki ilişkiler, amirler açısından lütuf; çalışanlar açısından ise korku olarak görülmektedir. Bazı kontrol süreçleri az da olsa alt ve orta kademe de olsa da üst kademe kontrol sürecini yönetir (Eren, 2014: 34).

*Sistem 3 – Danışmalı demokratik:* Yönetimin alt kademeye az da olsa güveni vardır. Önemli kararlar üst kademe de alınsa da alt kademe de çalışanlar tarafından bazı teknik kararlar alınır. İki yönlü iletişim vardır ve iletişim çoğunlukla yukarıdan aşağıdır, bazen de yönetimin istediği şekilde olmak şartıyla aşağıdan yukarı iletişim de meydana gelmektedir (Hodgetts, 1990: 506; Bakan ve Bulut, 2004: 158). Alt kademe de çalışanlar daha serbest hareket ederler. Yöneticiler, çalışanların problemleriyle ilgilenir, ödül verir ve nadiren cezalandırır. Çalışanlara, sorumluluk bilincini vermek amacıyla birtakım kritik kontrol faaliyetleri alt kademe çalışanlarına bırakılmıştır (Güney, 2014: 402).

*Sistem 4 – Katılnalı demokratik:* Üst ve alt kademe arasında büyük güven vardır. Hedeflerin belirlenmesi, plan ve programların yapılması vb. faaliyetler kişilerin hangi kademe de olduğuna bakılmaksızın hep beraber alınır ve bunun yanında verilen ödüller ile çalışanlar özendirilir. İletişim, sadece yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı değil, yana doğru da genişlemiş durumdadır (Bakan ve Bulut, 2004: 158). Bütün çalışanlar tüm faaliyetlere tam anlamıyla iştirak ederler. Likert'in de tavsiye ettiği bu sistemde katılnalı yönetim süreci gerçekleşmektedir (Şimşek, 2014: 210).

Likert'in araştırması uyarınca; yüksek verimliliğe sahip örgütler Sistem 3 ve Sistem 4 modelini uygularken, düşük verimliliğe sahip örgütlerin Sistem 1 ve Sistem 2 modelini uyguladıkları görülmüştür (Koçel, 2014: 684).

*2.1.6.2.4 McGregor'un x ve y teorisi:* Douglas McGregor'ın 1957 yılında yayınladığı kitabında; liderlerin davranışlarını etkileyen en önemli etkenlerden birisinin insanların davranışları ile ilgili düşünceleri olduğunu ifade etmiştir. Liderlerin bu yöndeki düşünceleri, onların davranışlarını da etkileyecektir (Koçel, 2014: 683). McGregor, Mayo'nun yapmış olduğu araştırmalardan yararlanarak Taylor ve Fayol'un literatüre kazandırdığı klasik yönetim teorisini tanımlamış ve bu teoriyi X Teorisi olarak açıklamıştır. Sonrasında; X Teorisinin eksik ve hatalı yönlerinden bahsetmiş ve Y Teorisi olarak da adlandırılan Beşeri İlişkiler Teorisinin prensiplerini açıklamıştır (Eren, 2014: 26).

McGregor tarafından X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılan insan doğasını anlatan birbirine zıt bu iki varsayımda, yönetim sisteminin temel varsayımları ve değerlerinin rolü aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır (McGregor, 2006):

Kontrol ve yönlendirmenin geleneksel görüşü olarak da tanımlanabilen X Teorisine göre; bireyler çalışmaktan zevk almazlar ve mümkün olduğunca çalışmaktan kaçınırlar, bu yüzden bireyleri çalıştırmak için korkutmak, yönlendirmek ve tehdit etmek gerekir. Sorumluluk almak istemezler, öncelikleri güvenlik ve kazançlarını maksimum seviyeye çıkarmaktır, nitelikli iş ve terfi peşinde koşmazlar. Yaratıcılık yönleri zayıftır ve değişim taraftarı değildirler, değişikliğe direnirler. Örgütsel hedeflerden ziyade şahsi menfaatlerine önem verirler (Şimşek vd., 2014: 209). Bu nedenle; yakın bir şekilde denetim altında olmaları gerekmektedir. Zeki insanlar değildirler ve bu kişileri kandırmak oldukça kolaydır (Eren, 2014: 26).

Bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi adı verilen Y Teorisine göre; bireyler çalışmayı severler, çalışmak onlar için başarı ve tatmin unsurudur (Eren, 2014: 41). Dolayısıyla; çalışmak, bireyler için oyun ve dinlenmek gibidir. Belirli hedeflere ulaşmak maksadıyla, insanlar kendi kendilerini yönetip denetleyebilirler. İnsanlar aslında tembel değildirler, onların tembel olmasına yol açan kötü tecrübelerdir. Koşullar müsait olduğunda, insanlar potansiyellerini kullanır ve sorumluluktan kaçınmaz (Güney, 2014: 401). Bu kişileri çalıştırmak için cezalandırma yoluyla

korkutmaya gerek yoktur. Ödüller verilerek insanların örgüt hedeflerine bağlı olmaları sağlanabilir. İnsanların yaratıcılıkları yeteri ölçüde mevcuttur (Eren, 2014: 41-42).

Özetle; X Teorisi, yönetsel problemlere çalışanların neden olduğunu belirtirken; Y Teorisi, çalışanlar sorumluluk almıyor ve diğerleri ile birlikte çalışmaya yanaşmıyorsa, asıl problemin yönetimden kaynaklandığını belirtmektedir (Aslan, 2013: 112).

*2.1.6.2.5 Blake ve mouton'un yönetim tarzı matrisi:* Teksas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio State ve Michigan araştırmalarının üzerine inşa ederek 1940 yılında ortaya çıkardıkları iki boyutlu liderlik teorilerine "liderlik ızgarası" adını vermişlerdir (Daft ve Marcic, 2009: 485-486). Liderlik davranışının iki farklı boyutu olan insana ilgi boyutu dikey eksene, işe ilgi boyutu ise yatay eksene yerleştirilmiş ve beş farklı liderlik stili meydana gelmiştir (Zel, 2011: 132-133).

*A. 1.1. Yönetim (Cılız, korkak liderlik):* Lider, sorumluluğu altında bulunan görevlerin tamamlanması ve örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak açısından yeterli değildir ve liderin tek amacı örgütte bulunduğu yeri korumaktır (Eren, 2014: 36). Belirli seviyede üretim elde edilememesinin yanında çatışmalar da önlenemez (Baysal ve Tekarslan, 1996: 210).

*B. 1.9. Yönetim (Şehir kulübü üyesi):* Lider, bireylerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alır ve çalışanların huzurunu ön planda tutar. Örgütte dostane ilişki kurulur ve rahat bir çalışma hayatı ortaya çıkar. Örgüt hedeflerine ulaşılması için harcanan çaba minimum seviyededir. Örgütün başarıya ulaşması için yeterli bir yönetim şekli değildir (Eren, 2014: 37). Örgüt üyeleri arasında yakınlık olması ve çatışma olmaması üretim düzeyini belirler (Baysal ve Tekarslan, 1996: 210).

*C. 9.1. Yönetim (Görev liderliği):* Lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için etkililik ve verimliliği maksimum seviyeye çıkarmak için çaba sarf eder. Bu liderlik tarzında, yalnızca üretim önemlidir ve insanlar makine gibi görülür. Örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçları önemsenmez, mutlu olup olmadıkları dikkate alınmaz. Lider, örgüt üyelerine emir ve talimat verir ve yaptıkları işleri denetler (Baysal ve Tekarslan, 1996: 211). "Üret veya yok ol" sloganından yola çıkılmıştır (Can vd., 2012: 393).

*D. 5.5. Yönetim (Orta yolcu lider):* Örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçları sonucunda değişim gösteren moral ve motivasyonlarını azaltmayacak şekilde örgütün etkililik ve verimlilik düzeyine ulaşması amaçlanmaktadır (Eren, 2014: 38). "Çalışanlara

verebileceğinin tamamını verme, adil davran ve kararların kesin olsun” düşüncesinden hareketle örgüt üyelerinin moral düzeyini belirli bir seviyede tutarak örgütün hedeflerine ulaşması amaçlanır. Üretimin artması için çaba sarf edilir ama üretim maksimum seviyeye getirilemez. Örgütün tüm fertlerinin mutlu olması için uğraşılır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 210). Lider, işe ve ilişkilere önem verir fakat bunu yapmaktaki amacı hem patronu hem de çalışanları memnun edip yerini sağlamlaştırmaktır (Can vd., 2012: 393).

*E. 9.9. Yönetim (Ekip liderliği):* Örgütte güven, saygı, sevgi, iş birliği hakimdir ve çalışanlar maksimum çaba sarf ederler. Liderler, sadece örgütte ortaya çıkan problemleri çözmek için müdahalede bulunurlar (Şimşek, 2002: 195). Lider, örgüt üyelerini örgüt hedeflerine ulaşmak üzere bir araya getirir ve onların çalışma azimleri ile etkili ve verimli çalışılmasını sağlayarak örgütün başarıya ulaşmasına yardımcı olur. Lider, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterir ve bunları eksiksiz olarak karşılar. Böylece, örgütte huzur ortamı meydana getirilmiş olur. Fakat; örgütlerin tamamında, yeterince hırslı insanları bir araya getirmek kolay bir iş değildir (Eren, 2014: 38).

Robert Blake ve Jane Mouton’a göre hem iş hem de çalışan odaklı liderler, iş ve çalışan odaklılığı az olan liderlere kıyasla, daha fazla verimlilik ve grup tatmini sağlarlar (Hampton, 1981: 372).

### **2.1.6.3 Durumsal liderlik teorisi**

Hem özellikler teorileri hem de davranışsal teorilerde ortaya çıkan eksikliklerden ötürü; 1950’li yıllardan itibaren liderlik ile ilgili daha farklı çalışmalara ihtiyaç duyulmuş olup, önceki teorilerin bir araya getirilmiş hali olan ve durumu da işin içine katan bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Zel, 2011: 139).

Durumsal liderlik teorisine göre; liderlik belli başlı özellikler neticesinde değil de içinde bulunulan ortamın ve koşulların sonucunda meydana gelir. Belli özelliklere haiz bir kişi, bazı ortam ve koşullarda liderlik vasıflarını gösterebilmesine rağmen, söz konusu kişi ortam ve koşullar değiştiği zaman liderlik vasıflarını sergileyemeyebilir (Güney, 2014: 406-407). Bu teori, liderin kişiliği, görevin gereklilikleri, beklentiler, ihtiyaçlar, çalışanların davranışları ve çevreye göre çeşitlilik gösteren sınırlı sayıda durumsal faktör ve boyutu içermektedir (Hodgetts, 1990: 503).

Durumsal liderlik yaklaşımları başlığı altında; Fred Fiedler'in Etkili Liderlik Teorisi, House'un Yol-Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton'un Normatif Karar Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı konuları ele alınacaktır.

*2.1.6.3.1 Fred fiedler'in etkili liderlik teorisi:* Durumsal liderlik teorileri ile ilgili son zamanlarda yapılan en geniş çalışma Fred Fiedler tarafından yapılmıştır ve 22 yıl boyunca spor kulüpleri ve askeri birlikler de dahil olmak üzere yüzlerce örgüt üzerinde çalışmıştır (Zel, 2011: 143). Fiedler, "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least Preferred Co-worker – LPC)" adı verilen bir ölçek ile liderin görev veya ilişki odaklı olduğunu ortaya koymuştur. LPC ölçeğinde birbirine zıt iki sıfat (kaba-nazik; anlayışsız-anlayışlı) ile ilgili sorular sorulup, ölçekteki değerlerin toplanması sonucu LPC ölçüsü belirlenmiştir (Can vd., 2012: 394).

Puan ne kadar yüksekse, liderin söz konusu birey ile birlikte iş yapma tercihi de kadar yüksektir. Yüksek LPC'ye sahip lider, en az iş yapmayı tercih ettiği arkadaşını olumlu olarak; düşük LPC'ye sahip lider ise, en az iş yapmayı tercih ettiği arkadaşını olumsuz özellikler ile nitelmiştir (Zel, 2011: 143). Fiedler'in yaptığı araştırmanın sonucunda; yüksek LPC'ye sahip liderlerin ilişki yönelimli liderler oldukları, düşük LPC'ye sahip liderlerin ise görev yönelimli oldukları ortaya konulmuştur (Özkalp ve Kirel, 2013: 315).

Fiedler'in modelinde; grup performansının, liderlik tarzı ile ortam koşullarının fonksiyonu olduğu ifade edilmiştir (Zel, 2011: 143).

Fiedler, etkili liderlik teorisini üç faktör ile tanımlamıştır; lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, işin yapısı ve liderin pozisyonunun gücü (Özkalp ve Kirel, 2013: 316).

a) Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Liderin örgüt tarafından kabul edilme boyutudur (Koçel, 2014: 688). Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, liderin örgüt ortamını dostça-dostça olmayan, gergin-rahatsız vb. sıfatlar ile değerlendirdiği grup ortam ölçütü puanlarıyla ölçülür (Mitchell vd., 1970: 258).

b) Başarılacak işin niteliği: Örgütün yerine getirmeye çalıştığı görevlere ilişkin belli yöntemlerin olup olmamasıdır. İşlerin bir kısmı, kesin olarak planlanmış olup, belirli bir rutine oturmuştur. Bazı işler ise, önceden planlanmamıştır ve görevi yerine getirecek kişinin inisiyatif alması ile gerçekleştirilir (Koçel, 2014: 688).

Belirli olmayan ve güzel bir şekilde nitelendirilmemiş işlerde hem lider hem de örgüt üyeleri işin nasıl yerine getirileceğini net olarak bilmediklerinden dolayı, lider örgüt üyelerini kolay etkileyemez. Belirli olan ve güzel bir şekilde nitelendirilmiş işlerde ise hem liderin hem de örgüt üyelerinin yapılacak işi bildiklerinden dolayı, lider örgüt üyelerini kolay etkileyebilir (Güney, 2014: 409).

c) Liderin mevkiye dayanan gücü: Lider, ödül, ceza ve terfi verme, iş akdini feshetme vb. hususlara ilişkin olarak yetkilere sahipse, mevkiden kaynaklanan yüksek bir güce sahiptir. Burada, liderin şahsından bağımsız olarak bulunduğu pozisyona bağlı olarak bir otoriteye sahip bulunmaktadır. Söz konusu otorite güçlü ise, liderlik daha rahat bir şekilde yerine getirilecektir (Güney, 2014: 409).

Fiedler'in liderlik modeli ile ilgili geçerlilik çalışması yapan araştırmacılar, sonuçların çalışmanın büyük bir bölümünü desteklediğini belirtmişlerdir. Fakat; anketin mantığı ankete katılanlarca çok iyi idrak edilmediğinden dolayı, cevaplar tutarlı çıkmamıştır. Öte yandan; durumsal değişkenler, karışık ve zor gelmektedir (Robbins, 2013: 384).

2.1.6.3.2 *House'un yol-amaç teorisi*: Robert House'un literatüre kazandırdığı Yol-Amaç Teorisinde; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasındaki kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme boyutları uyarlanmıştır. Bu teoride; liderin mevcut durumu incelenmiş ve direkt, destekleyen ve başka türlü davranışlarda bulunduğu varsayılmıştır (Robbins, 2013: 385).

Bu teoriye göre; örgüt üyeleri, lider tarafından iki şekilde motive edilebilir (Koçel, 2014: 691):

- Liderin, takipçilerinin beklentilerini etkileyebilme derecesi (yol)
- Liderin, takipçilerinin valensini etkileyebilme derecesi (amaç)

*Yönlendirici liderlik*: Lider, çalışanlara göreve ilişkin teknik bilgi verir, çalışanlardan beklentilerini belirtir ve işlerin nasıl yapılacağını söyler. Standartların harfiyen yerine getirilmesini beklerler (Zel, 2011: 141). Çalışanlar, karar verme konusunda katkı sağlayamaz, bu konularda yöneticiler yetkilidir (Şimşek, 2014: 214).

*Destekleyici liderlik*: Lider, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır, onların refahını ön planda tutar ve örgütte arkadaşça bir ortam yaratır (Yukl, 2002: 213). Tüm çalışanlara

eşit bir şekilde yaklaşır, rahat diyalog kurulur ancak görevin daha iyi koşullarda icra edilmesi için yeteri kadar uğraş vermez (Zel, 2011: 141).

*Katılımcı liderlik:* Lider, karar alma sürecinde çalışanlarına danışır. Lider davranışı, görüş ve tavsiye alma, karar almada katılım sağlamaları için cesaretlendirme ve çalışanlarla işyerinde toplantılar yapmayı içerir. Katılımcı lider, grup tartışmalarını ve yazılı önerileri teşvik eder (Daft, 2009: 491).

*Başarıya yönelik liderlik:* Lider, çalışanlarının önüne zorlayıcı hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşabilmeleri ve iyi performans gösterebilmeleri için güven telkin eder (Luthans, 2011: 426).

Yol-amaç teorisi, alt kademedeki çalışanların iş tatminini ve gelişimini artırdığından dolayı, insana dönük davranışların görev odaklı davranışlardan daha uygun olduğunu ortaya koymaktadır (Sosik ve Godshalk, 2000: 368).

Yol-amaç teorisi, mantıksal ve deneysel temelleri olan bir teori olsa da; araştırmaların büyük bir bölümü, bu teorinin oldukça basit olduğu ve çok az değişkeni göz önünde bulundurduğu sonucuna varmaktadır. Bu teori, insanların bir kısmına uygun sonuçlar verse de tüm insanlara uygun değildir (Eren, 2014: 461).

*2.1.6.3.3 Hersey ve Blanchard'ın yaşam dönemi modeli:* Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Ohio State liderlik çalışmaları ve Blake-Mouton'un yönetim tarzı ölçeğinden faydalanmak suretiyle Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Önceki teorilere benzer şekilde bu teoride de görev odaklı ve ilişki odaklı olarak iki boyut bulunmaktadır. Görev odaklı davranışta; lider, çalışanların görevlerini belirler ve onlara ne yapacaklarını anlatır. İlişki odaklı davranışta ise; lider, çalışanlar ile yakın bir bağ kurar, iletişim rahattır ve çalışanlara duygusal destek verilir. Lider, çalışanları dinler ve onları cesaretlendirir (Paksoy, 1993: 19).

Lider davranışları, ilişki ve görev odaklı olmasına göre S1, S2, S3 ve S4 olacak şekilde belirlenir ve çalışanların olgunluk düzeyleri de olgun olmayandan olgun olana göre M1, M2, M3 ve M4 olacak şekilde ifade edilir (Eren, 2014: 457).

*Emreden liderlik:* Çalışanların olgunluk seviyesi düşüktür. Liderin yapması gereken, göreve ağırlık vermek, çalışanların gelişmesini ve becerilerini artırmasını amaçlamak

olmalıdır. Burada; çalışanların yapacakları görevler ve bu görevleri ne zaman yapacakları belirtilmelidir (Güney, 2014: 412).

*İkna edici liderlik:* Çalışanların olgunluk seviyesi az da olsa yükselmektedir. Lider, göreve ve çalışanlarla sıcak bir ilişkiye dikkat etmelidir (Güney, 2015: 379). Lider, çalışanlarına verdiği emir ve talimatların sebeplerini açıklamaktadır (Eren, 2014: 458).

*Karara katan liderlik:* Çalışanların olgunluk seviyesi fazladır. Çalışanların yetenekleri yüksektir, bu sebeple lider, göreve az önem verirken ilişkiye odaklanmaktadır (Güney, 2015: 379). Lider, yüksek ilişki ve düşük görev davranışı ile görevlerin icra edilmesi konusunda çalışanların görüşlerine önem verir ve onların karar sürecine katılmalarına imkan tanır (Eren, 2014: 458).

*Yetki veren liderlik:* Çalışanların olgunluk seviyesi oldukça yüksektir. Çalışanlar kendi kendilerine hedeflere ulaşma hususunda yeterli olduklarından dolayı, lider, hem göreve hem de ilişkiye daha az odaklanmalıdır (Güney, 2015: 379). Lider, plan yapma ve icra etme görevlerini çalışanlara bırakmaktadır (Eren, 2014: 458).

Konuya ilişkin bir örnek vermek gerekirse; aileler, çocukları yeni doğduğu zamanlarda çocuklarına yemek yedirmek, çocuklarının kıyafetlerini değiştirmek vb. görev odaklı hareketler sergileyeceklerdir. Çocuklar büyümeye başladıkça; görev odaklı davranışların yanında, ailelerin çocuklarına karşı güveni ve saygısı çoğalacak böylece ilişki odaklı davranışlar artacaktır. Bu çağlarda; aileler, yüksek görev ve ilişki odaklı olacaklardır. Çocuklar lise dönemine geldiklerinde; sorumluluk duyguları artacağından dolayı, aileler yüksek ilişki ve düşük görev seviyesinde olacaklardır. Çocuklar evlendikten sonra ise; aileler, düşük ilişki ve görev seviyesinde davranışlar sergileyeceklerdir (Zel, 2011: 152-153).

*2.1.6.3.4 Vroom–yetton'un normatif karar modeli:* Bu teori, 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından literatüre kazandırılmış ve Vroom ve Arthur G. Jago tarafından geliştirilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2013: 320).

Vroom ve Yetton, iki tür otoriter karar verme, iki tür danışmacı ve bir tür lider ve çalışanlarından meydana gelen grup tarafından karar verme olmak üzere beş tür karar verme süreci olduğunu belirtmiştir (Yukl, 2002: 88).

*O1-Otoriter 1:* Lider, elindeki bilgilerle kararı verir ve sorunu çözer.

*O2-Otoriter 2:* Örgüt üyeleri, lidere sadece bilgi sağlar, lider bu bilgilerle kararı kendisi alır.

*D1-Danışmalı 1:* Lider, sorunları ilgili kişilerle paylaşır, onların görüş ve önerilerini alır, ancak kararı kendisi verir.

*D2-Danışmalı 2:* Lider, sorunları örgütün tamamıyla paylaşır, onların görüş ve önerilerini topluca alır.

*G2-Grup 2 (Katılmalı):* Lider, sorunları örgüt üyeleriyle grup halinde paylaşır, birlikte çözüm önerisi sunup bir anlaşmaya varırlar.

Bu teori uyarınca; liderler, örgütte var olan sorunları çözmek için uğraşırken, aldıkları kararların daha etkili olması için aşağıda yer alan soruları sormaları gerekmektedir (Şimşek vd., 2014: 215):

- Sorunları çözmek için gerekli bilgimiz ve becerimiz var mıdır? Yoksa; O1, uygun değildir.

- Çalışanların karşı çıkacağı yüksek kaliteli karar almalı mıyız? Almalıysak; G2 uygundur.

- Sorun yapılandırılmış mıdır? Ne tür bilginin bulunacağını ve ne şekilde bulunacağını biliyor muyuz? Cevabımız hayırsa; D2 ve G2 seçilmelidir. Bunun sebebi; her ikisinde de grup katılımının en fazla olmasıdır. Diğer yöntemlerde, eksik ya da doğru olmayan bilgiye sahip olabiliriz.

- Kararın isabetli olması, grup üyelerinin kabul etmesiyle mi ilişkilidir? İlişkiliyse; O1 ve A2 uygun değildir. Her iki yöntem de çalışanların katkısını minimum seviyede tutan yöntemlerdir.

- Grup üyelerinin kabul etmesi önemliyken, örgütte beraber alternatifler ortaya konulamadıysa D2 ve G2 uygundur.

Yöneticiler, üretimde etkililik ve verimliliği artırmak için makine ve teçhizatları yenilerler fakat tüm bu uğraşlara karşın üretimde ve kalitede azalmalar yaşanabilir ve işten ayrılmalar da artış yaşanabilir. Yöneticiler, bunlara sebep olarak makineleri görse de asıl sebep çalışanların moral ve eğitim noksanlığı ve finansal teşviklerin yetersiz olmasıdır (Şimşek vd., 2014: 216).

2.1.6.3.5 *Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı*: Kanadalı psikolog William J. Reddin, liderlik davranışı üzerine yapılan çalışmalarda yer alan görev ve ilişki odaklılık boyutlarına etkililik boyutunu eklemiş ve geliştirdiği bu teoriye Üç Boyut Teorisi adını vermiştir. Bu teoride; yöneticinin ne yaptığı değil, ortaya çıkardığı sonuç önemlidir. Etkililik, kişiye özgü bir beceri değildir, koşulların doğru bir şekilde anlaşılması ve yöneticinin bu koşulları etkilemesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 231).

Reddin'in teorisindeki boyutlar aşağıdaki şekildedir (Aydın, 2005: 303);

*Görev odaklı*: Liderin örgütün çabalarını, hedeflere ulaşmaya yöneltmesidir.

*İlişki odaklı*: Liderin çalışanlarına güvenmesi, onların fikirlerine saygı duyması ve duygularına önem vermesi gibi durumları içeren ilişkilere sahip olmasıdır.

*Etkililik*: Liderin konumundan dolayı sorumluluğu altında bulunan örgütü hedeflere ulaştırmasıdır.

Reddin, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması ve Yönetim Tarzı Matriksinin görev ve ilişki odaklılık boyutlarını baz alarak, bu iki boyuttan meydana gelen dört yaklaşım ortaya koymuştur. Söz konusu liderlik yaklaşımlarının her koşulda etkili olmayacağı düşüncesiyle de etkililik boyutunu ilave etmiştir ve dört etkisiz dört de etkili toplam sekiz liderlik teorisi meydana gelmiştir. Koşullara uyum sağlayabilen lider etkilidir, uyum sağlayamayan ise etkisizdir. Liderin etkili olması, davranıştan kaynaklanmaz, durumdan kaynaklanır. Örnek vermek gerekirse; “Adanmış” liderlik stili, kimi koşullar müsait olmadığında “Otoriter”, müsait olduğunda ise “Babacan Otoriter” liderlik stili meydana gelir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005 95).

Etkililik boyutu üzerinde yer alan 8 liderlik stili aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Can, 1981: 36-37);

- *Etkisiz kopuk lider (Terk eden)*: Kurallara riayet eder, işlere karışmaz, iletişim kurmaz, görüş ve önerilerini sunmaz, yaratıcı değildir, iş birliği yapmaz.

- *Etkili kopuk (Bürokrat)*: Kurallara riayet eder, özgüven sahibidir, dürüsttür, eşitliğe önem verir, ayrıntıcıdır.

- *Etkisiz adamış (Otoriter)*: Kararları kendi başına alır, danışmacı değildir, iletişimin aşağıdan yukarıya olamayacağına inanır, çok fazla eleştirir, kararlarına itiraz edilmeden itaat edilmesini ister.

- *Etkili adamış (İyi kalpli otoriter)*: Çok çalışır, girişimcidir, kısa ve uzun vadede verimlilik sağlar, zaman tasarrufu sağlar, istediklerini açık bir şekilde ifade eder ve bunları karşı koyulmaksızın yaptırabilir.

- *Etkisiz ilgili (Görevci – Misyoner)*: Pasiftir, tartışma ortamından uzak durur, kibardır, görevlerin rahat bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaya çalışır, sonuca bakmaz, denetime önem vermez.

- *Etkili ilgili (Geliştirici)*: İnsanlara güvenir ve onların gelişimine önem verir, insanları dinler, iletişime açıktır, iş birliği yapar, McGregor'ın Y kuramının geçerli olduğunu düşünür.

- *Etkisiz bütünleştirici (Uzlaştırıcı)*: Aldığı kararlar yanlıştır, baskı karşısında çabuk etkilenir, uzun vadede üretimi artırmaktan ziyade baskıları minimize etmeye çalışır, itiraz etmeden kolayca ikna olur, görev ve ilişkiye odaklanma konusunda zamanlama hatası yapar, güven duyulacak lider tipi değildir.

- *Etkili bütünleştirici (Yürütme)*: Takım çalışmasının faydalı olduğuna inanır, çatışmaların olağan olduğunu ve zaman zaman faydalı olabileceğini düşünür, yaratıcılığa ve katılıma önem verir.

### **2.1.7 Modern liderlik yaklaşımları**

İşletme, sosyoloji, siyasal bilim ve sosyal psikoloji gibi birçok farklı alanda çalışmalar yapılan liderlik kavramına ilişkin 1950'li yıllardaki geleneksel teorilerin ardından 1980'li yıllardan itibaren günün koşullarına uyum sağlamak için yenilikçi ve reformist teoriler ortaya çıkmıştır (Edizler, 2010: 137-138).

James MacGregor Burns, 1978 yılında politik liderlik ile ilgili kaleme aldığı kitabında; dönüşümsel ve etkileşimsel liderlikten bahsetmiştir ve bu iki kavramın farklılıklarını ortaya koymuştur. Burns'e göre; dönüşümsel liderlik takipçilerinin ahlaki değerlerine değinir ve onların etik konularda bilinçli olmalarını sağlamak ve onların enerjilerini ve kaynaklarını örgütlerini daha iyi hale getirmeleri için kullanmalarını sağlar.

Etkileşimsel liderlik ise, takipçilerinin kişisel çıkarlarına vurgu yaparak onları motive eder (Yukl, 2002: 241).

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin yanında; literatürde bahsi geçen bir diğer modern liderlik türü de karizmatik liderliktir. Karizmatik lider, sunduğu vizyon ile takipçilerini heyecanlandırır, ortaya koydukları ile örnek bir figürdür, coşku ve enerji vererek takipçilerini motive eder ve takipçileri sorgusuz sualsiz liderlerinin peşinden gider (Tengilimoğlu, 2005: 6-7).

### **2.1.7.1 Karizmatik liderlik**

Karizma kelimesi, Yunanca'dan gelmekte olup, mucizeler yaratma ve gelecek olayları tahmin etme yeteneklerini içeren kutsal bir şekilde ilham veren hediye anlamına gelmektedir (Yukl, 2002: 241). Fakat; Hristiyanlıkta, kehanet, gaipen haber getirme veya hastaları iyileştirme vb. birtakım olağan üstü ilahi güç anlamında kullanılmıştır (Oktay ve Gül, 2003: 404).

Karizmatik liderlik, ortak vizyon ve değerler etrafında bağlılık yaratarak takipçilerini etkileyen ve yönlendiren liderin olağan üstü yapısına dayanır. Liderlik kavramına ilişkin birçok güncel teori, karizmatik yapının bazı bileşenlerini ele almaya çalışmaktadır (Smith vd., 2004: 80). Sosyologlar, siyasi tarihçiler ve siyaset bilimciler, karizmatik liderlik teorisinin 1947 yılında Weber tarafından öne sürüldüğünü kabul etmektedirler (Fiol vd., 1999: 450). Weber, karizma kavramını geleneksel veya resmi otoriteden kaynaklanan etki olarak değil de takipçilerin liderlerini olağan üstü özelliklerle bahşedilmiş olarak algılaması şeklinde kullanmıştır (Yukl, 2002: 241).

Örgütsel davranış yazımında karizmatik liderlik ilk olarak Robert House tarafından araştırılmıştır (Robbins, 2013: 388). House, politik ve dini liderleri incelemiş ve bu kişilerin özgüven sahibi olan, çalışanlarına güvenen, onlardan beklentisi yüksek olan ideolojik görüşe sahip olan kişiler olduğunu belirtmiştir (Can, 1997: 204). Karizmatik liderler, ideolojik vizyon ortaya koyarak ve ortak değerleri paylaşan takipçileri bir araya getirerek, takipçileri için kolektif kimlik hissiyatı ve topluluğa üye olmaktan kaynaklanan yarar sağlama hissiyatı sağlarlar. Takipçilerde ortaya çıkan güven duygusu ile beraber yüksek performans beklentisinin ortaya çıkması, takipçilerin kendilerine duydukları güveni ve saygıyı artırır (Shamir vd., 1993: 585).

Bass'a göre; karizma, örgüt hayatında gerçek bir lideri, sıradan bir yöneticiden ayırır. Lider, takipçilerinin duygularını üstüne çeker ve takipçiler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Liderin şahsi nitelikleri sayesinde sahip oldukları karizma, takipçilerinin liderlerine özenmelerine ve onlara benzemeye çalışmalarına yol açar (Aslan, 2009: 258).

Karizmatik liderler, çoğunlukla geçiş dönemlerinde ve stresin yoğun olduğu zamanlarda meydana çıkarlar. Resmi otorite, etkisini yitirdiğinde krizler ortaya çıkabilir ve bu tür ortamlarda karizmaya ihtiyaç duyulabilir (Zel, 2011: 187). Karizmatik liderlerin örgüt çalışanlarını peşlerinden sürükleyecek kadar büyüleyici bir yapıları olması nedeniyle etkililikleri yüksektir, örgütte kararları kendi başlarına alırlar ve sözleri emir olarak alınır. Mesafeli yapılarına rağmen, verdikleri emir ve talimatlar çabucak yerine getirilir (Şimşek vd., 2014: 200). Takipçiler, normalin dışında bir harekete tanık oldukları zaman, liderlerini olağan dışı ve kahraman olarak görürler (Robbins, 2013: 388).

Karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler şu şekildedir (Yukl, 2002: 244): (1) cazip bir vizyon ortaya koyarlar, (2) vizyon ortaya koyarken bunu güçlü ve etkileyici bir şekilde açıklarlar, (3) vizyona ulaşabilmek için kişisel risk alırlar ve fedakarlıkta bulunurlar, (4) yüksek beklentiler sunarlar, (5) takipçilerine güven aşırlar, (6) davranışlarıyla, vizyon ile uyumlu olarak rol modellik yaparlar, (7) takipçilerinin kendilerinin etkisi altında kalmalarını sağlarlar, (8) grup veya örgütle özdeşleşmeyi sağlarlar, ve (9) takipçilerine yetki verirler.

Karizmatik liderlerin sahip oldukları özelliklere doğuştan mı sahip oldukları yoksa bu özellikleri öğrenme yoluyla sonradan mı kazandıkları konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Her iki görüşü de destekler nitelikte pek çok araştırma mevcuttur (Robbins, 2013: 388).

### **2.1.7.2 Dönüşümsel liderlik**

Dönüşümsel liderlik yakın zamanımızdaki en fazla irdelenen konulardan birisidir ve kökten bir değişiklik ortaya çıkarma becerisi olarak tanımlanabilir. Dönüşümsel liderlikte uzun dönemli bakış açısı mevcuttur ve lider örgütte bir etkileşim yaratarak çalışanların önüne somut hedefler koymaktan ziyade bir vizyon doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Liderin çalışanların önüne uzun vadeli hedefler koyulması

sonucunda, çalışanların yetenek ve becerilerini sergilemeleri için imkan sağlanacağına, özgüvenlerinin artacağına ve gelişeceğine inanır (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). Burns'ün dönüşümsel liderlik teorisinde, liderin ahlaki değerlere sahip olduğu ve liderin grup çıkarları uğruna kendi çıkarlarından feragat ettiği belirtilmiştir (Sabir, Sohail ve Khan, 2011: 147). Burns'ün dönüşümsel ve etkileşimsel politik liderler ile ilgili tezi, 1985 yılında Bass tarafından geliştirilmiş ve yeni bir dönüşümsel liderlik teorisi literatüre kazandırılmıştır (Gellis, 2001: 18). Dönüşümsel liderlik teorisinde, örgütün geçmişi önemli değildir, örgütün bugünü ve geleceği önemlidir. Lider, paylaşılan vizyona tercüman olur, çalışanları düşünsel olarak uyarır ve çalışanların kişisel farklılıklarını takip eder (Gül ve Şahin, 2011: 241-242).

Lider, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarına yetki vererek vizyonunu paylaşarak onlara ilham vererek ve kendi bireysel potansiyellerini geliştirmek için gerekli kaynakları sağladığında dönüştürücü liderlik ortaya çıkar. Dönüşümsel liderler, çalışanlarının gelişmesi için onların ihtiyaçlarına odaklanmalarının yanı sıra, rol model olarak hizmet ederler, iyimserliği destekler ve bağlılığı sağlarlar (Smith vd., 2004: 80). Lider, çalışanlarının her biri ile kişisel ilişki kurarak hepsine karşı farklı ancak adil bir şekilde davranır. Bu davranış sayesinde çalışanlar kendilerini özel hissederler ve motivasyonları artar. Bunun sonucunda da, çalışanların başarısı somut bir biçimde artar (İşcan, 2006: 164).

Dönüşümsel liderlik, belirsizliklerin olduğu ve istikrarlı olmayan ortamlardaki iniş ve çıkışlara uyum sağlamak için gereken değişimi anlama, cesur olma, zor koşullarla baş edebilme gibi birtakım yetenekleri içeren bir liderlik stildir. Dönüşümsel liderler, kendilerine bağlı çalışanlar yaratmaktan ziyade, bağımsız düşünebilen, eleştirel hareket eden, örgüte ciddi katkılar sağlayan ve yenilikçi çalışanlar yaratan kişilerdir. Dönüşümsel liderler, risk almaktan ve hata yapmaktan kaçınmazlar. Hata yapmanın gelişim için bir fırsat yaratacağının bilincindedirler. Kısacası; dönüşümsel liderler, reformcu, değişimci ve yenilikçidirler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Lider, örgüt amaçları ile astların kişisel amaçları arasında bir uyum sağlamalarına olanak tanıyacak şekilde astların davranışlarını etkiler (Bryan, 2002).

Noel Tichy and Mary Anne Devanna, liderlik alanında yaptıkları çalışmada dönüşümsel liderlerin etkileşimsel liderlerden bazı konularda ayrıştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu farklılıklar; değişime açık olmaları, cesaret, çalışanlara karşı şeffaf

olmaları ve inanç aşımaları, değerlere önem vermeleri, yaşam boyu öğrenim, karmaşık ve belirsiz durumlarla mücadele etme yeteneği ve öngörü yeteneğidir (Simic, 1998: 50-51).

Dönüşümsel liderliğin farklı araştırmacılar tarafından değişik açılardan incelenmesinin sebebi, söz konusu liderlik tarzının organizasyonlarda temelden değişiklik yaratılması hususunda başarılı olmasıdır. Dönüşümsel liderler, özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık kavramlarını benimserler ve korku, baskı, kıskançlık ve aşırı rekabet kavramlarından uzak dururlar. Burns, dönüşümsel liderliğin örgütün herhangi bir seviyesinde ve herhangi bir birey tarafından ortaya çıkarılabileceğini belirtmiş ve söz konusu özelliklere herkesin sahip olmayacağı hususundaki görüşe katılmadığını ortaya koymuştur (Kırel, 2001: 47).

### **2.1.7.3 Etkileşimsel liderlik**

Etkileşimsel liderler, örgüt kültürleri dahilinde çalışanlar ve kalıcı kurallar, prosedürler ve normları sürdürürler. Saf etkileşimsel kültür, üstü açık ve kapalı sözleşmesel tüm her şeye odaklanır. Bütün görevlendirmeler, istihdam, disipline ilişkin kodlar ve hakları içeren ayrıntılı bir şablon ile yapılır. Yükümlülükler, örgütün çalışanlarını ödüllendirme yeteneği ile uyumlu olacak şekilde derindir (Chen, 2004: 433). Etkileşimsel liderlik, lider ile çalışanları arasında mevcut olan koşullu ödül temelli takas ilişkisine dayanmaktadır ve etkileşimsel liderler, çalışanlarının kısa dönemli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını gidermeye yönelik önlemler alırlar. Bu tarz liderler, ekonomik takas modeli çerçevesinde hareket ederler ve proaktif değil, reaktif yani tepkisel bir davranışta bulunurlar (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012: 14).

Etkileşimsel liderler, tepkisel hareket ederler ve güncel problemlerle ilgilenirler. Çalışanların daha etkili ve verimli olmaları için iyileştirme yoluyla iş yapar ve yaptırırlar. Yaratıcılık ve yeniliğe önem vermezler (Saruhan ve Yıldız, 2013: 316). Bu liderlik tarzında; çalışanların ne kişisel değerlerini ne güven duygusunu ne de lidere bağlılığı etkilemeye yönelik bir çaba yoktur. Bunların yerine; etkileşimsel liderler, üstünde uzlaşılan performans seviyesine ulaşıldığında çalışanların mevcut ihtiyaçlarını dikkate alır ve bu ihtiyaçları gidermeye çalışırlar (Jung ve Avolio, 2000: 951).

Etkileşimsel liderler, gelenekçi bir yapıya sahiptirler ve geçmişte ortaya çıkan faydalı gelenekleri devam ettirme ve bu gelenekleri sonraki nesillere aktarma açısından iyi

hizmetlerde bulunur. Durgun büyüme ve tasarruf politikaları izleyen örgütlerde kullanışlı olan bir liderlik tarzıdır (Tengilimoğlu, 2005: 6). Performans değerlendirme, ücretlendirme, görev tanımı, iş analizi ve iş değerlemesi vb. modern insan kaynakları faaliyetlerini uygulayan kişiler, etkileşimsel lidere örnek teşkil etmektedir (Yelkenci, 2009).

## **2.2 Lidere Duyulan Güven**

### **2.2.1 Güven kavramı ve ortaya çıkışı**

'Treysta' sözcüğünden türetilen güven kelimesi, 13'üncü yüzyıl Ortaçağ İngilizcesi'ne dayanmaktadır ve etimolojik kökeni sadakat ve bağlılık anlamına gelmektedir, ancak sözcüğün temeli muhtemelen insan yaşamının ilk dönemleri kadar eskiye gitmektedir. Örneğin; Konfüçyus (MÖ 551-479), güveni tüm sosyal ilişkilerin önkoşulu ve temeli olarak değerlendirmektedir. Filozofi ve sosyal bilimler alanlarındaki birçok yazar, güvenin sosyal kırılabilirliği ve sosyal hayatı felç etmeyi önlemede ne kadar hayati bir öneme sahip olduğunu işaret etmişlerdir. Politik bilimciler ve filozoflar, güven konusundaki temel düşüncelerin Hobbes, Locke ve Hume'a, sosyologlar Durkheim veya Simmel'e, psikologlar ise Freud ve diğerlerinin klasik çalışmalarına kadar gittiğini ileri sürmektedirler (Mollering, Bachmann ve Lee, 2004: 557).

Türk Dil Kurumu'nda güven, 'korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat' olarak tanımlanmış olup, American Heritage Dictionary'de ise 'bir insanın veya bir şeyin dürüstlüğüne, yeterliliğine veya karakterine sıkı inanç, itimat veya bel bağlama' olarak tanımlanmıştır.

Güven kavramı, Gregory Maslow tarafından teoriye kazandırılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde de fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra üçüncü sırada yer almaktadır (Tağraf vd., 2014: 490). Güven, sosyal sermayenin temel ögesi konumundadır ve organizasyonlardaki ilişkileri bir arada tutar. Güven olmazsa örgütler hedeflerine ulaşamaz. Öte yandan; güven, etkili ilişkinin olmazsa olmazıdır ve yaşamsal bir olgudur. Güven, bir kontrol etkisi olmaksızın bireylerin hal ve hareketlerinin beklentilerini karşılaması yönünde ilerleyeceğine inanmalarıdır. Güven, kişileri psikolojik yönden bir arada olmasını sağlayan, onlara emniyet duygusunu veren ve bireylerin kurdukları ilişkilerin temel ögesi olan bir kavramdır (Yılmaz, 2005: 568).

### 2.2.2 Güven tanımı ve kapsamı

Sosyal psikoloji alanındaki çalışmalar, güven konusunda yaklaşık 40 yıldan fazla zamandır uğraşmaktadır. Aslında, güven gruplar arasında iş birliğini sağladığı veya engel olduğu varsayılan faktörler bağlamında düşünülmekteydi. Daha sonrasında ise öğretmene güven ve doktora güven gibi başka alanlarda da incelenmiştir. Güncel araştırmalar, güvenin hala sosyal psikologların ilgi alanında olduğunu açıkça göstermektedir (Bierhoff ve Vornefeld, 2004: 49).

Güven kavramı konusunda tek bir tanım üzerinde bir uzlaşma bulunmamaktadır ve araştırmacılar bu kavramı tanımlarken farklı noktalar üzerinde durmuşlardır. Her araştırmacı tanım yaparken kendi anlayış ve görüşlerini eklemiştir (Hosmer, 1995: 380-381).

Geniş boyutlu bir kavram olan güven, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, tarih vb. alanlarda çalışma yapan birçok sosyal bilimcinin ilgisini çekmiştir. Worchel (1979), güven kavramına ilişkin farklı görüşleri üç madde halinde ele almıştır. Kişilik kuramcılarının göre, güven kişi karakterinin temeli ve insanların psiko sosyal gelişimi sonucu şekillenir. Sosyologlar ve ekonomistler göre güven, kurumsal bir kavramdır ve bireyin kuruma atfettiği değer dikkate alınır. Son olarak, sosyal psikoloji araştırmacılarına göre ise, bireyler arası ilişkiler incelenmiş ve kişilerin gruplar düzeyinde güven inşa ettikleri ifade edilmiştir (Tüzün, 2007: 95).

Güven kavramı, 1980'li yıllardan itibaren yönetim ve örgütsel davranış bilimlerindeki araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanılmıştır (Asunakutlu, 2006: 18). Luhmann'a göre güven, tarafların karşılıklı olarak gelecek beklentilerini şekillendirmesi sayesinde kurum içindeki etkileşimdeki karmaşıklık azaltmaya yarayan bir mekanizmadır. Güven unsuruyla beraber, kişiler karşı tarafın hareketlerini en azından belli bir düzeyde öngörebilir ve böylece karmaşıklık ortadan kalkar (Lane ve Bachmann, 1996: 367). Lewicki ve arkadaşlarının yaptığı tanıma göre güven, bireylerin başkalarının hareketleri, sözleri ve kararlarına karşı geliştirdiği olumlu ve olumsuz beklentilerdir (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 439).

Carnevale and Wechsler (1992), güvenin bir bireyin veya bir grubun niyet ve hareketlerindeki inancı, etik, adil ve tehditkar olmayan davranış beklentisini, ve başkalarının haklarına ilişkin endişeyi içerdiğini belirtmiştir. Matthai (1989), güveni

çalışanların belirsiz ve riskli bir durumla karşılaştıkları, örgütün sözleri ve davranışları tutarlı olduğu ve yardımsever oldukları zamanki itimat duygusu olarak tanımlamaktadır. Griffin (1967)'e göre güven, bir nesnenin karakteristiğine inanma veya arzu edilen fakat riskli durumlardaki belirsiz amaca ulaşmak için bir olayın veya bir kişinin davranışının gerçekleşmesi olarak tanımlamaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997: 615). Fukuyama'ya göre güven, üyelerin bireylerin ortak normlarına dayanan, dürüst ve iş birliği halinde hareket eden bir ortamda meydana gelir. Söz konusu normlar, Tanrı veya adalet vb. değerler şeklinde olabilir. Öte yandan; çalışma yaşamıyla ilgili standartlar hakkında olan dünyevi hususları da ele almaktadır. Doktorun mesleki standartlara ve yeminine aykırı davranmayacağına olan inançtan dolayı, bilinçli olarak zarar vermeyeceği düşüncesi hakimdir (Fukuyama, 1998: 37). Rempell ve arkadaşları (1985), güveni kişilerin diğer insanlar hakkında sahip oldukları iyilikseverlik ve dürüstlük inancı şeklinde tanımlamış, iyimserliği samimi bir şekilde başkasının mutlu olmasını istemek, dürüstlüğü ise geleceğe yönelik sözlerine ve vaatlerine inanması olarak açıklamışlardır. Rousseau ve arkadaşları (1998)'na göre güven, karşıdaki hakkında olumlu düşüncelere bağlı olarak açık ve dürüst davranacakları yönünde psikolojik bir olgudur (Arı, 2011: 107).

Tutuklular ikilemi, ya da diğer adıyla mahkumlar açmazı, bireylerin birbirlerine duydukları güveni açıklamaya yarayan güzel örneklerden birisidir. Stalin dönemindeki Sovyetler Birliği'nde; bir orkestra şefi, konserine gitmek üzere bulunduğu trende hazırlık yaparken, iki KGB subayı orkestra şefinin okuduğu notalarını görüp, bunların gizli şifre olduğunu düşünmüş ve şefi casus diye tutuklamışlar. Her ne kadar; orkestra şefi, bunun Çaykovski'ye ait keman konçertosunun notaları olduğunu söylese de subaylar kendisine inanmamış. Ertesi gün sorguya alındığı zaman; yargıç, kendinden emin bir şekilde "Bize her şeyi anlatman iyi olur. Arkadaşın Çaykovski'yi yakaladık ve konuşmaya başladı bile." demiş. Tutuklular ikileminin başlangıç hikayesi bu şekildedir. Orkestra şefi, yalan beyanda bulunup meçhul işbirlikçisi olan Çaykovski'yi suçladığı ve Çaykovski'nin susmayı tercih ettiği takdirde 1 yıl ceza alıp kurtulacak, Çaykovski ise suçunu inkar ettiği için 25 yıl cezaya mahkum olacaktır. Aksi durumda; Çaykovski, orkestra şefini suçlar ve şef itiraf etmezse cezalar diğer şekilde verilecektir. İki taraf da suçunu itiraf ettiği durumda, 10'ar yıl cezaya çarptırılacaklardır. (Dixit ve Nalebuff, 2002: 15-16). İş birliği yapılması sonucu ortaya çıkan güven, oyun teorisinden literatüre kazandırılmıştır. Güven, mahkumlar açmazında işbirlikçi

davranış olarak tanımlanmıştır, ancak sonu olan bu tür oyunlarda karşı tarafa güvenen taraf, her zaman güvenmeyen tarafa karşı kaybedecektir (Hosmer, 1995: 269).

Güven kavramına ilişkin birçok disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından birbirinden farklı tanımlar yapılmış olsa da sonuç olarak bazı ortak noktalara varılmıştır (Hosmer, 1995: 390-392);

- Güven, bir olayın sonucu veya bir kişinin davranışı hakkında bireylere karşı iyimser beklentidir.
- Güven, genellikle bireyin çıkarlarına karşı hassasiyet ve başka insanların davranışlarına bağımlılık koşulları altında ortaya çıkar.
- Güven, genellikle zorlama sonucu değil de istek ve iş birliği ile ilişkilendirilir.
- Güveni zorla kabul ettirmek güçtür.
- Güven, genellikle başkalarının haklarını ve çıkarlarını korumak için kabul edilmiş görev varsayımdır.

Sonuç olarak; güven hakkındaki geniş literatür, kavrama ilişkin birbirinden farklı tanımlar yapılmasına neden olmuştur. Bazı araştırmacılar, güveni bir kişinin başkalarının istenilen davranışları sergileyeceği yönündeki inanış ve beklentileri olarak tanımlarken, diğerleri de güveni risk içeren ilişkilerde kişinin bir başkasına karşı savunmasız davranış göstermesi olarak tanımlamışlardır (Atuahene-Gima ve Li, 2002: 62).

### **2.2.3 Güvenin boyutları ve unsurları**

Yazarların güven kavramına ilişkin yaptıkları farklı tanımlara ilaveten, araştırmacıların literatüre kattığı çeşitli alt kategoriler karmaşıklığı daha da artırmıştır. McAllister (1995), bilişsel ve duygusal temelli olmak üzere güvenin iki farklı türü olduğunu belirtmiştir. Lewicki ve Bunker (1995), hesap, bilgi ve özdeşleştirme esaslı güven olmak üzere üç farklı güvenden bahsetmiştir. Sitkin (1995) üç farklı boyut olan yeterlilik, yardımseverlik ve değer temelli güveni ele almıştır. Bigley ve Pearce'a göre ise güven, birbirine yabancı bireylerin arasındaki etkileşim, birbirini tanıyan ve ilişkilerini sürdüren bireyler arasında etkileşim ve örgütteki ekonomik ilişki olarak sınıflandırılmıştır. İlk sınıflandırma, birbiri hakkında yeterli bilgi toplayamamış

bireyler arasındaki sosyal etkileşimi, ikinci sınıflandırma birbiri hakkında anlamlı bilgilere sahip ve iyi bir bağ kurmuş bireyler arasındaki etkileşimi ve son sınıflandırma ise ekonomik ilişkilerin temel olarak nasıl yürütüleceği sorusuyla ilgilenir (Bigley ve Pearce: 1998, 407-408).

Gabarro, güven kavramına ilişkin insanlarla birtakım görüşmeler yapmış ve bu mülakatlar sonucunda güvenin dokuz ana unsuru olduğunu nitelemiştir. Bunlar, bütünlük (dürüstlük ve ahlaki karakter), güdüler (niyet ve bağlılık), davranışlarda tutarlılık (öngörülebilirlik), açıklık (düşünceleri özgür bir biçimde ifade edebilme, ulaşılabilirlik), ihtiyatlılık (sır tutabilme), fonksiyonel/belli bir alana özgü kabiliyet (belli bir göreve ilişkin bilgi ve yetenek), kişilerarası kabiliyet (insana ilişkin yetenek), iş hissiyatı (işlerin nasıl yürüdüğüne dair sağduyu), ve yargı (iyi karar verebilme yeteneği) (Butler, 1991: 646).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin üç çeşit güven unsurundan bahsetmiştir; caydırıcı güven, bilgi temelli güven ve özdeşleşme temelli güven. Caydırıcı güven, davranışların tutarlılığından kaynaklanmaktadır ve bireyler söyledikleri doğrultuda hareket ederler yoksa sonuçlarına katlanacaklarını bilirler. Güven unsuru ihlal edildiği takdirde ortaya çıkacak cezalandırmanın açık ve olasılık dahilinde olması gerekir. İkinci çeşit olan bilgi temelli güvende, güven başkalarının davranışlarının öngörülebilir olacağı düşüncesine dayanmaktadır.

Bilgi temelli güven caydırıcı güvenden daha fazla bilgiye dayalıdır. Bu ayrıma göre güven, zamanla gelişir ve taraflar zaman içinde etkileşim halinde olmaları sonucunda diğer tarafın hareketlerini öngörebilir ve karşı tarafı güvenilir olarak nitelendirirler. Son olarak; özdeşleşme temelli güven başkalarının istek ve niyetlerine dayanır. Bu ayrıma göre, güven ortaya çıkmaktadır çünkü taraflar etkili bir şekilde birbirlerini anlarlar ve karşı tarafın isteklerini anlayışla karşılarlar (Lewicki ve Bunker, 1996: 117-119).

Rousseau (1998)'nin tanımına göre, hesaplamaya dayalı güven, ilişkisel güven ve kurumsal güven olmak üzere üç tür güven vardır. Hesaplamaya dayalı güvene göre, güven ekonomik ilişkiler sonucunda oluşan etkileşime bağlı olarak rasyonel seçimlere dayanır. Güven, güvenen tarafın güvenilen tarafın kendisine fayda sağlayacak şekilde davranacağı algısına sahip olduğunda ortaya çıkar. İlişkisel güven, güvenen ve güvenilen taraf arasındaki zaman içindeki tekrar eden etkileşimler sonucu ortaya çıkar.

Taraflar arasında mevcut olan bilgi, bu tür güvenin temelini oluşturur. Kurumsal temelli güven hem hesaplamaya dayalı güven hem de ilişkisel güveni formüle etmeye yaramaktadır. Kurumsal faktörler, ileride ortaya çıkacak olan risk alma ve güven davranışlarını sürdürmek için önemli bir unsurdur (Rousseau vd., 1998: 399-400).

#### **2.2.4 Örgüt içinde güven**

Güven, bireyler arası güven, üst yönetime ya da kuruma güven, kurumlar arası güven, müşterilerin kuruma güveni, yöneticinin astına güveni, astın yöneticiye güveni, çalışma arkadaşlarının birbirine güveni ve son olarak departmanlar arası ve ekipler arası güven olmak üzere farklı şekillerde literatüre katılmıştır. Yöneticiye güven, çalışma arkadaşına güven ve kuruma güven kavramları literatürde çok çalışılmakla beraber, üç kavramın da iç içe geçtiği ve kesin sınırlarının olmadığı görülmektedir. Bunun sebebi her üç kavramın da açıklık, dürüstlük, tutarlılık, adalet, yetkinlik ve yardımseverlik unsurlarını fazlasıyla ihtiva etmesidir (Börü, İslamoğlu ve Birsnel, 2007: 50).

Güven, bireylerin, özellikle de alt-orta kademe çalışanların, örgütlerine bağlılıkları için önem arz etmektedir. Güven, çalışanların kurumlarına olan bağlılığı artırır ve böylece örgütlerdeki devir hızını da yavaşlatır. Fakat; güven kavramı hala birtakım belirsizliklere sahiptir. Bu belirsizliğin önemli bir sebebi de “kime güven?” sorusuna net bir yanıt bulunamamasından kaynaklanmaktadır. Bazı çalışmalar, ilk derece yöneticiyi işaret eder, bazıları da örgütün en üst kademe yöneticisini kullanır, bir kısmında ise makro bir düzeyde ele alınarak örgütteki güven seviyesi dikkate alınır (Perry ve Mankin, 2004: 277).

Luhmann, yöneticiye güven ve örgüte güven arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koyan ilk araştırmacıdır. Luhmann'a göre güven, kişilik ve sosyal sistemin etkisi altındaki etkileşim sonucu ortaya çıkar ve ikisinden biri olmadan ilişkilendirilemez. Çalışanın duyduğu güven, güven objesinin yönetici veya örgüt olup olmamasına göre değişmektedir (Perry ve Mankin, 2007: 166).

Örgüt içerisinde, güven temelli ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine güven duyması sonucunda, çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlı olurlar ve aldıkları iş tatmini sayesinde de örgütten ayrılmalarda azalma olur (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Birey başkalarına güvenmediği zaman, gerekli bilgileri saklar veya çarpıtır ve doğruları, fikirlerini ve duygularını açıklamaktan imtina eder veya gizler böylece başkalarına verdiği bilgilerin tutarlığı, zamanı ve kapsamı düşük olur. Ayrıca, başkalarının etkisi altında kalmamak için direnç gösterirler. Diğerlerinin düşünceleri hakkında şüpheli olurlar ve onların görüşlerini, önerilerini ve yöntemlerini kabul etmezler. Birey, diğer bireylerin etkisini reddetmesine rağmen, onların kendi görüşlerini kabul etmelerini bekler. Sonuç olarak, birey başkalarına güvenmediği zaman onlara karşı olan bağımlılığını azaltmaya çalışır (Zand, 1972: 230).

Hem başarıya ulaşmış hem de ulaşamamış stratejik ortaklıklardaki yöneticiler, ortaklar arasındaki karşılıklı güven ve bağlılık inşa etmenin önemine farkına varmaktadırlar. Girişim ilk başta her ne kadar karşılıklı faydacı ve mantık temelli olsa da güven ve bağlılık olmaksızın tamamen son bulacak veya en azından stratejik potansiyeline ulaşamayacaktır (Cullen, Johnson ve Sakano, 2000: 224).

Robert F. Hurley (2006), dünya genelinde bulunan 30 şirketten 450 yöneticiyle yaptığı anket sonucunda neredeyse bütün yöneticilerin yarısının liderlerine güvenmediklerini ortaya koymuştur. 2002 yılında GolinHarris şirketi tarafından Amerikalı yöneticilere yapılan ankette de benzer bir sonuç alınmıştır: Ankete cevap verenlerin %69'u artık kime güveneceğini bilmediğini ifade etmiştir. Aynı yılda Chicago Üniversitesi tarafından 800 Amerikalı'ya yapılan ankette, çalışanların %80'inden fazlasının büyük şirketleri yöneten insanlara çok az düzeyde güven duydukları sonucu çıkarılmıştır. Hurley, ayrıca Morton Deutsch'un güven konusundaki çalışmasını yüzden fazla üst düzey yönetici üzerinde test etmesi sonucu geliştirerek 10 faktörlü bir model ortaya koymuştur. Söz konusu faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Hurley, 2006: 1-7);

*1- Risk toleransı:* Bazı insanlar doğuştan risk alıcılardır, bazıları ise temkinli bir yapıya sahiptirler. İnsanların riske karşı ne kadar toleranslı oldukları güvenilen kişinin kim olduğuna bakılmaksızın güvenme isteği üzerinde büyük etkisi vardır. Risk alıcılar, neyin yanlış gidebileceğine ilişkin çok fazla kafa yormazlarken; riskten kaçınan insanlar, başkalarına güvenmeden önce kontrol duygusunu hissetmek isterler. Geert Hofstede'ye göre; kültür, risk toleransını etkileyen bir unsurdur: Japonlar, düşük risk toleransına sahipken, Amerikalılar yüksek toleransa sahiptir.

*2- Uyum seviyesi:* Risk toleransı gibi, kişiliğin bu yönü de insanların güven inşa etmeleri için diğer insanlarla geçirmeleri gereken zamanı etkiler. Kolay uyum sağlayan

insanlar, rahat insanlardır, dünyayı tehlikesiz bir yer olarak görürler ve başlarının kötü hiçbir şey gelmeyeceğine inanırlar. Aksine; uyumlu olmayan insanlar, dünyada birçok tehdit unsuru görürler ve her durumda endişe duyarlar

3- *Nispi güç*: Güvenen kişi otorite sahibi bir kişiye, güveni ihlal edildiğinde diğerlerini cezalandırabilme konumunda olduğu için daha çok güvenme eğilimi içerisinde olacaktır. Güvenen kişi, daha az otoriteye sahip olduğunda, daha korunmasız olacaktır ve güven duygusu az olacaktır.

4- *Güvenlik*: Şirketin mali durumu iyi giderken, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven duygusu yüksek boyutta iken; şirket işten çıkarmalar yaptığı durumda güven duygusu azalmaktadır. Günümüzde güven sorunu yaşanmaktadır çünkü eskiye nazaran neredeyse kimsenin iş güvencesi bulunmamaktadır.

5- *Benzerliklerin fazlalığı*: Ortak değerler (iş etiği), belirli bir gruba dahiliyet (üretim departmanı, yerel kilise veya cinsiyet) ve ortak kişilik özellikleri (dışadönüklük ve hırs) gibi benzerlikler arttıkça insanlar arası güven duygusu da artar.

6- *Fayda ilişkisi*: Bir insan, bir diğerine güvenmeden önce kendisine “Bu insan benim çıkarlarıma nasıl hizmet edebilir” sorusunu sorar. Sağlanacak fayda tamamen aynı doğrultuda olursa, güven makul bir sonuçtur.

7- *Bencillik endişesi*: Güven, insanlar kötü olduğu için değil, onlar benmerkezci oldukları için sorun teşkil eder. Bazı çalışanlar, yöneticilerine güvenmez çünkü onların kendileri için savaşmayacaklarını düşünürler. Bir başka deyişle; yöneticiler, diğer insanların çıkarlarını kendi çıkarlarının üstüne koymayabilir. Bu durum, sadece güven eksikliği teşkil etmez, ayrıca sadakat ve bağlılık sorunu da meydana getirir.

8- *Yeterlilik*: Eğer güven öznesi olan kişi yetersizse, yukarıdaki unsurlar herhangi bir önem arz etmez. Bir insan ameliyat olduğunda, cerrahın teknik becerilerini diğer faktörlerin önüne koyar. Yöneticiler, kime güveneceklerine karar verme sürecinde genellikle çalışanların kapasitelerine bakarlar.

9- *Öngörülebilirlik ve dürüstlük*: Hareket ve davranışları öngörülebilir olan kişilerin daha fazla güvenilir oldukları düşünülür. Tersi durumda; bir insanın davranışları tutarsızsa, o kişiye şüphe ile bakılacaktır.

*10- İletişim seviyesi:* Güven, ilişki temelli bir kavram olduğundan, iyi iletişim önemlidir. Açık ve dürüst iletişim, güvenme kararını desteklerken, zayıf iletişim ise şüphe yaratır. İletişimsizlik, çalışanların ihanete uğrama duygusuna kapılmalarına sebep olur ve güven kaybı yaşamaları sonucunu ortaya çıkarır.

Whitener ve arkadaşlarının (2000) kültürün güven kavramına etkisini örgütsel anlamda test etmek amacıyla Çin’de 180 örnekleme, Norveç’te 128 örnekleme ve ABD’de 203 örnekleme yaptığı çalışmada; yöneticinin davranışlarına ilişkin algılamaların yöneticiye olan güvendedeki değişmelerin Çin’de %45, Norveç’te %65 ve ABD’de %75 oranında açıklanabildiğini ortaya koymuştur (Whitener vd., 2000: 1-2, 8).

Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007) tarafından İstanbul İlinde yapılan çalışmada; lidere duyulan güvenin 40 maddeden oluşmakta ve %60,484 açıklayıcılığa sahip 10 faktörden meydana gelmekte olduğu sonucuna varılmıştır. Söz konusu faktörler; Çalışanlarını Destekleyen, Dürüst ve Adil, Takım Lideri, Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratan, Kendine Güvenen, Bilgi Paylaşan, Gerginlik Yaratmayan, Güven Veren, Yetkin, Yetki Veren ve Astını Önemseyen olarak belirlenmiştir (Börü, İslamoğlu ve Birsal, 2007: 53).

1-24 Kasım 2021 tarihleri arasında 36.000’den fazla kişi üzerinde yapılan 22. Olağan Edelman Güven Barometresi anketinde; insanların hükümetlere ve medyaya güven seviyeleri %50 oranında iken, sivil toplum örgütleri ve iş dünyasına güven %60 civarlarındadır. Hükümet ve medyaya duyulan güven bir önceki yıla kıyasla 1 puan azalış göstermişken, sivil toplum örgütlerine duyulan güven 2 puan artış göstermiş ve iş dünyasına duyulan güven aynı kalmıştır. Türkiye’nin kapsam içine alınmadığı 27 ülkeyi içeren global güven endeksi %56 seviyesindeyken, Türkiye’nin en son kapsam dahilinde olduğu 2019 yılı Edelman Güven Barometresi anketinde global güven endeksi %52 seviyesinde, Türkiye’de ise %45 seviyelerindeydi. Araştırma sonucuna göre; dünya genelinde güven endeksi artış göstermektedir. Diğer bir ilginç istatistik ise; çalışanların yöneticilerine güveni iş dünyasına duyulan güvenin 16 puan üstünde yani %77 seviyesinde çıkmıştır. Türkiye’nin en son kapsam dahilinde olduğu 2019 yılı Edelman Güven Barometresi anketinde çalışanların yöneticilerine güveni iş dünyasına duyulan güvenin 19 puan üstünde yani %75 seviyesinde, Türkiye’de ise bu oran iş

dünyasına olan güvenden bir hayli fazla seviyede %69 olarak belirlenmişti (Edelman Trust Barometer, 2019 ve 2022).

## **2.3 İş Sağlığı ve Güvenliği**

### **2.3.1 İş sağlığı ve güvenliğinin tarihsel süreci**

#### **2.3.1.1 Sanayi devrimi öncesi dönem**

Çalışma hayatının köklerinin ilk insan ile beraber başlamasından dolayı, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin önlemlerin alınması da insanlık tarihi kadar eskidir (Gençler, 2007: 16).

Çalışanların karşılaşmış oldukları sağlık problemlerini ilk kez ortaya koyan Imhotep olmuştur. M.Ö. 2600'lü yıllarda, mesleği olan mimarlık ve mühendisliğin yanı sıra hekimlik ve rahiplik de yapmış olan Imhotep, Mısır piramitlerinin yapılması sırasında oluşan kazalarda çok fazla ölüm olayının ve bel ağrılarının olması sonucu bu konuya ilişkin birtakım tespitler yapmıştır. İş sağlığı ve güvenliğinin temellerinin atılması ve işi yaptıran kişinin olumsuz sonuçlardan mesul olması yönünde ilk hükümler, M.Ö. 2000'li yıllarda Babil döneminde hazırlanan ve tarihin ilk yasalarından olduğu bilinen Hammurabi Kanunları'nda yer almıştır. Tarihte bilinen ilk yazılı iş sağlığı ve güvenliği kaynağı ise, Antik Yunan düşünür Heredot'a aittir. Heredot'un çalışanların sağlığı ve yaptıkları iş ile ilgili ilişkiyi inceleyen ilk kişi olduğu düşünülmektedir. Konuya ilişkin sonraki çalışmalar ise; Roma ordusu adına tıbbi çalışmalar yapan Yunan hekim Dioscorides Pedanius, çalışanların ayaklarında ortaya çıkan varisin ve demircilerde meydana gelen göz hastalıklarının tespitini yapan aynı dönemin ünlü düşünürü Juvenal, Rönesans ve Reform sonrası dönemlerde maden çalışanlarında kurşun ve cıva zehirlenmeleri tespit eden hekim Paracelsus, maden ocaklarındaki tozları engellemek için maden ocaklarının havalandırılmasının gerekmekte olduğunu ortaya koyan bilinen ilk mineroloji bilgini Agricola ile 1713 yılında yazdığı meslek hastalığı kitabı ile mevcut sağlık risklerine ilişkin riskleri ortaya koyan Dr. Bernardino Ramazzini'dir (Çiçek ve Öçal, 2016: 111-113).

### 2.3.1.2 Sanayi devrimi sonrası dönem

İş sağlığı ve güvenliği alanındaki ilk bilimsel çalışmalar İtalya’da başlamış olmasına rağmen, 18. Yüzyılın ikinci yarısında Sanayi Devrimi sonucu üretimin yapısının değişmesinin etkisiyle bu konudaki gelişmeler İngiltere’de meydana gelmiştir. Bu dönemde; küçük atölyelerde elle yapılan üretimden büyük makinelerle yapılan kitle ve seri üretime geçilmiştir ve bu geçiş de çalışanların yeni risklere maruz kalmaları sonucunu doğurmuştur (Baybora, 2012: 4). Tarihteki ilk kişisel koruyucu donanım, 1746 yılında Goldschmied tarafından dikiş diken işçilerin parmağına iğne batmasını önlemek için üretilen “yüksük”tür (Şen, 2015: 123). Percival Pott’un baca temizleme işi ve kanser riski arasında ilişki kurduğu çalışmasının da etkisiyle İngiltere’de 1788 yılında Baca Temizleyicileri Kanunu çıkarılmıştır. Robert Owen sahibi olduğu fabrikada çalışanların uygun şartlarda çalışmalarını sağlamak amacıyla birtakım iyileştirmeler yapmıştır. 1833 yılında yürürlüğe giren Fabrikalar Kanunu ile 18 yaşından küçüklerin çalışma saatleri ve zamanları kısıtlandırılmış ve fabrikaların denetimi için müfettiş görevlendirileceği hükmü getirilmiştir. Daha sonraki yıllarda yapılan düzenlemeler ile de kadınların ve çocukların maden ocaklarında çalışmaları yasaklanmış, fabrikalarda işyeri hekimi çalıştırma zorunluluğu getirilmiş ve işe giriş, periyodik sağlık muayenesi ve hastalıkların bildirimleriyle ilgili birtakım yükümlülükler getirilmiştir (Baybora, 2012: 4-5).

Bismarck Almanya’sında sosyal sigorta sistemlerinin oluşturulmasına yoğunlaşmışken, 19. yüzyıl sonları ve 20. Yüzyıl başlarında diğer Avrupa ülkelerinde de iş kazası ve meslek hastalığı üzerinde çalışmalar yapılmıştır. 1883 İtalyan, 1884 Alman, 1894 Norveç, 1897 İngiliz, 1898 Fransız ve Danimarka, 1903 Belçika ve Hollanda Yasaları ile hukuki sorumluluk ilkesi mesleki risk alanına uyarlanmıştır. 1884 Alman Yasası’nda, iş kazasına ilişkin sorumluluk ilkesinin yanı sıra kazanın mesuliyetinin işverene ait olduğu benimsenmiş, 1898 Fransız Yasası’nda ise işverene şahsi sorumluluk verilmiştir. Söz konusu yasa hükmü uyarınca; hizmet akdi ile işverene bağlı olarak çalışan işçilerin kazaya maruz kalmaları durumunda, kusur aranmaksızın işveren otomatikman sorumlu olacaktır. Kazaya maruz kalan kişi ağır kusurlu olsa bile, işverenin sorumluluğu ortadan kalkmamakta ve sadece sorumluluğu azalmaktadır (Güzel, Okur ve Caniklioğlu, 2010: 17). Amerika Birleşik Devletleri’ndeki ilk bağımsız İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ise 1970 yılında yürürlüğe girmiştir. Öte yandan; iş sağlığı ve güvenliği konusunda bazı uluslararası

kuruluşlar da faaliyete geçmiştir. En önemli uluslararası kuruluşlar olarak, 1919 yılında kurulan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 1946 yılında kurulan Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve 1994 yılında kurulan Avrupa Komisyonu İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı sayılabilir (Şen, 2015: 123).

### **2.3.1.3 Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliğinin tarihsel gelişimi**

Avrupa ülkelerindeki sosyal güvenlik sisteminin kuruluş çabaları, sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan işçi sınıfını sosyal koruma altına almak amacıyla başlamasına rağmen, söz konusu dönemlerde Osmanlı İmparatorluğu'nda sanayileşme sürecine girilmemiş olduğundan sosyal koruma önlemleri sınırlı ve dağınık bir hal almıştır. Ülkemizde sanayileşme süreci 1930'lu yıllarda Cumhuriyet döneminde başlamış ve modern anlamdaki sosyal sigortanın temeli 1936 yılında İş Kanunu ile atılmıştır. Söz konusu yasada yer alan ilkelerin hayata geçmesi ise İkinci Dünya Savaşı sonrası bulmuştur (Güzel, Okur ve Caniklioğlu, 2010: 26).

*2.3.1.3.1 Osmanlı imparatorluğu dönemi:* Osmanlı İmparatorluğu döneminde Tanzimat öncesi süreçte, zanaatkarlığa dayalı bir üretim biçimi vardı ve Fütüvvetname adı verilen dini esaslara bağlı kurallar konulmuştu. Söz konusu yapılanma, zamanla loncalara dönüşmüş ve esnaf ve zanaatkarlar katı kurallar olmaksızın ortak kararlar almaya başlamışlardır. Bu sistemde; ustalar, emir ve talimatları altında çalışan kalfa ve çırakları koruyup kollamaktadırlar. İş sağlığı ve güvenliği açısından herhangi bir bilinçlenme yoktur ve ustaların kalfa ve çıraklarına işi iyi öğretmesi halinde kaza tehlikesinin de azalacağı genel kanısına sahip olunmaktadır. Loncalarda bulunan teavün sandığı ile hastalık veya sakatlık durumunda; usta, çırak ve kalfalara yardımlar yapılmıştır (Çiçek ve Öçal, 2016: 123).

Söz konusu dönemde; işçilerin korunması için kapsamlı bir önlem düşünülmemiş olmamakla birlikte, sadece maden sektöründeki işçiler, askerle ve memurların korunmaları amacıyla sınırlı da olsa birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan ilki, Ereğli Kömür Bölgesi ile sınırlı olan ve kömür üretimini artırmak amacıyla işçilerin çalışma koşullarını düzenleyen 1865 tarihli Dilaver Paşa Nizamnamesi'dir. Ancak, iş sağlığı ve güvenliği konularında hiçbir hüküm içermeyen söz konusu Nizamname'de işçileri korumaktan ziyade, üretimin aksamaması için önlemler alınmıştı. 1869 yılında çıkarılan Maadin Nizamnamesi ile maden ocaklarında zorla çalıştırma sisteminin sona erdirilmesi, iş kazalarına yönelik koruyucu ve önleyici tedbirlerin alınması ve

madenlerde doktor ve ilaçların bulundurulması gibi iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin kimi hükümler eklenmiş ve bir önceki yasadaki boşluklar doldurulmuştur. (Güzel, Okur ve Caniklioğlu, 2010: 28).

*2.3.1.3.2 Cumhuriyet öncesi büyük millet meclisi hükümeti dönemi:* Cumhuriyetin ilan edilmesinden önceki 1921-1923 döneminde, henüz Kurtuluş Savaşı devam etmekteyken kalabalık işçi kesiminin ağır çalışma koşulları içerisinde olmasının etkisiyle Zonguldak ve Ereğli Kömür bölgesinde uygulanması amacıyla 28/04/1921 tarihli ve 114 sayılı “Zonguldak ve Ereğli Havza-i Fahmiyesinde Mevcut Kömür Tozlarının Amele Menaf-i Umumiyesine Olarak Furuhtuna Dair Kanun” ve 10/09/1921 tarihli ve 151 sayılı “Ereğli Havza-i Fahmiyesi Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun” yürürlüğe konulmuştur. Söz konusu kanunlar ile Ereğli Kömür bölgesindeki işçileri kapsayacak şekilde olmak üzere, işçilerin zorla çalıştırılması yasaklanmış, 18 yaşından küçüklerin maden ocaklarında çalıştırılmasının önüne geçilmiş, günlük çalışma süresi 8 saat olarak belirlenmiş, hastalanan ve kazaya uğrayan işçilerin ücretsiz tedavi edilmesi için maden ocağı civarında hastane açılması ve doktor bulundurulması şartı getirilmiştir. Ayrıca, iş kazasına uğrayan işçinin vefat etmesi halinde, işçinin ailesine tazminat ödenmesi zorunluluğu getirilmiştir (Güzel, Okur ve Caniklioğlu, 2010: 28-29).

*2.3.1.3.3 Cumhuriyet sonrası dönem:* Cumhuriyet’in ilan edilmesinin sonrasında; sosyal güvenliğe ilişkin 1926 tarihli Borçlar Kanunu ve 1930 tarihli Umumi Hıfzısıhha Kanunu çıkarılmış ve iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin dolaylı bazı düzenlemeler yapılmıştır. Öte yandan; işçilerin korunması amacıyla, 1923 yılında Zonguldak ve Ereğli bölgesindeki maden işçileri tarafından kurulan Amele Birliği ve İhtiyat ve Teavün Sandığı, Samsun Tütün İşçileri Teavün Cemiyeti ve İstanbul’da elektrik işçileri tarafından kurulan Yardım ve Teavün Sandığı faaliyete geçirilmiştir. 1936 tarihinde yürürlüğe giren 3008 sayılı İş Kanunu sayesinde sosyal güvenliğe ilişkin temel ilkelere yer verilse de 1945 yılına kadar düzgün bir sistem oluşturulamamıştır. 27 Haziran 1945 tarihli ve 4772 sayılı İş Kazaları, Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortaları Kanunu ve 16 Temmuz 1945 tarihli İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu ile sosyal güvenliğe ilişkin sistemin temelleri atılmıştır (Güvercin, 2006: 94). 1961 Anayasası sonrasında, sosyal güvenlik alanında yoğun yasal düzenlemeler yapılmıştır. 17/07/1964 tarihinde kabul edilen ve 01/03/1965 tarihinde yürürlüğe giren 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile söz konusu tarihe kadar farklı zamanlarda yürürlüğe

giren ve dağınık bir görüntüye sahip olan sosyal sigorta kolları bir araya getirilmiştir. Türk Sosyal Güvenlik Sistemini tek çatı altında toplamak amacıyla Sosyal Güvenlik Sisteminde Reform çalışmaları yapılmış ve 16/03/2006 tarihli ve 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu amaçla da 31/05/2006 tarihli ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu yürürlüğe konulmuştur (Güzel, Okur ve Caniklioğlu, 2010: 34, 36).

Öte yandan; 1971 tarihli ve 1475 sayılı İş Kanunu ile bir önceki İş Kanunu yürürlükten kaldırılmış ve iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tüzük ve yönetmeliklerin çıkarılması ile de çağdaş ve ayrıntılı bir düzenleme yapılmıştır. 2003 yılında hız kazanan Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin de etkisi ile 4857 tarihli İş Kanunu yürürlüğe konulmuştur ve söz konusu Kanun pek çok iş sağlığı ve güvenliği yönetmeliği ile desteklenmiştir. Ancak; Avrupa Birliği uygulamalarından doğrudan çevrilmiş olan bu yönetmelikler çokça eleştiri almış ve ülkenin içsel koşullarına uygun olacak şekilde 20/06/2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu çıkarılmıştır (Çiçek ve Öçal, 2016: 126-127). 6331 sayılı Kanun Avrupa Birliği standartlarını yakalamakta ve sadece işçilerin sağlık ve güvenliğini değil, yapılan işten kaynaklanan tehlikeleri ve riskleri dikkate alarak işyerinin ve işyeri çevresinin de güvenliğini sağlamayı hedeflemektedir (Şen, 2015: 126-127). 6331 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesi ile iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin önceki yönetmelikler mülga olmuş ve 30/12/2012 tarihinden başlamak üzere 36 adet yeni yönetmelik çıkarılmıştır.

### **2.3.2 İş sağlığı ve güvenliği tanımı ve unsurları**

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 13'üncü maddesinin birinci fıkrası uyarınca iş kazası;

“a) Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,

b) İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle sigortalı kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş nedeniyle,

c) Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,

d) Bu Kanununun 4'üncü maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi kapsamındaki emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,

e) Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş gelişi sırasında, Meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen engelli hâle getiren olaydır.”

Olarak tanımlanmaktadır.

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu uyarınca da iş kazası, işyerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenen engelli hâle getiren olay olarak tanımlanmıştır.

Yukarıdaki hükümler uyarınca; bir olayın iş kazası sayılabilmesi için, kazayı geçiren kişinin sigortalı olması, kaza sonucu bedence veya ruhça engelli hale gelmesi ve kaza ile sonuç arasında uygun bir illiyet bağının bulunması şartlarının bir arada bulunması ile olayın yukarıdaki bentlerde sayılan hallerden birinde meydana gelmesi gerekmektedir. Aynı Kanununun 11'inci maddesinde; işyeri, sigortalı sayılanların maddi olan ve olmayan unsurlar ile birlikte işlerini yaptıkları yerler olarak tanımlanmış olup, işyerinde üretilen mal veya verilen hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen işyerine bağlı yerler, dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden veya meslek eğitimi yerleri, avlu ve büro gibi diğer eklentiler ile araçlar da işyerinden sayılmıştır. Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada meydana gelen olayların yapılan işle ilgili olup olmadığına bakılmaksızın iş kazası sayılması gerekmekte olup, Sosyal Güvenlik Kurumu Emeklilik Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından çıkarılan 2016/21 sayılı Kısa Vadeli Sigorta Kolları Uygulamaları Genelgesi'nde konuyu açıklamaya ilişkin birtakım örnekler verilmiştir. Örnek vermek gerekirse; sigortalıların işyeri sayılan yerlerde; avluda yürürken düşmesi, dinlenme saatinde top oynarken ayağının burkulması, bahçede meyve ağacından meyve toplarken düşmesi, tarlada çalışır iken traktör ile kaza geçirmesi, yemek yerken elini kesmesi, dinlenme odasında dinlenirken sobadan zehirlenmesi, işyerinde intihar etmesi, işyeri sınırları içinde bulunan havuzda boğularak ölmesi, ücretli izinli bulunduğu sırada çalıştığı işyerindeki arkadaşlarını

ziyaret için geldiğinde kaza geçirmesi, araçlarla çalışanların bu araçlarda geçirecekleri kazalar iş kazası olarak kabul edilecektir.

İşveren tarafından yürütülmekte olan iş” ifadesiyle, işyerinde veya işyeri dışında meydana gelen kazanın işverenin görevlendirmesi veya işin niteliği gereği yapıldığı sırada karşılaşılabileceği kaza riskine karşı sigortalı teminat altına alınmaktadır. Buna göre, torna atölyesinde çalışan sigortalının elini torna makinesine kaptırması, tarlada çalışan sigortalının ilaçlama yaparken zehirlenmesi, tarlada çalışan sigortalının traktörün devrilmesi sonucu yaralanması ya da işverene ait traktör ile tarlaya giderken yolda traktörle kaza geçirmesi, beyaz eşya tamir bakım servisinde çalışan sigortalının buzdolabı tamiri için gittiği binada dengesini kaybederek düşmesi sonucunda yaralanması gibi olaylar işlerin yürütümü sırasında ve çalışma esnasında meydana geldiğinden iş kazası sayılması gerekmektedir.

Sigortalının işveren tarafından görev ile başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda meydana gelen kazaların da iş kazası sayılması gerekmekte olup, burada göz önünde bulundurulması gereken husus, meydana gelen kazanın işverenin sigortalıya vermiş olduğu görevle ilgili olup olmadığı, görevin yapılması için geçen süre içinde meydana gelip gelmediğinin tespitine bağlı bulunmaktadır. Söz konusu Genelgede; işverenin, işyerinde çalışan bir sigortalıyı evindeki bir malzemeyi almak üzere görevlendirmesi halinde, sigortalının işverenin evine gidip gelmesi sırasında uğradığı kazanın, muhasebe bürosunda çalışan sigortalının işvereni tarafından mükellefin hesaplarını kontrol etmek için görevlendirilmesi halinde bu iş için gidip gelmesi sırasında ve mükellefin bulunduğu yerde çalışması sırasında meydana gelen olayların iş kazası sayılması gerektiği belirtilmiştir; ancak, görevli olarak gönderilen sigortalının görev konusu ile ilgili olmayan ve görevinin dışında meydana gelen kazalar iş kazası sayılmadığı ifade edilmiştir. Bu nedenle görevli gönderilen sigortalının işi dışında eğlenmek için gittiği sinema veya gece kulübünde herhangi bir nedenden dolayı uğradığı kazanın iş kazası olarak kabul edilmesi mümkün değildir.

Emziren kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda geçirdiği kazalar da iş kazası sayılmaktadır. Kanunun 4’üncü maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde sayılan sigortalıların, çocuklarını emzirmeleri için ilgili Kanunlarında belirtilen sürelerde çocuğunun bulunduğu yer ile bu yere gidiş geliş sırasında ve

emzirme sürelerinde geçirdiği kazalar iş kazası sayılacaktır. Örneğin; kadın sigortalının çocuğunu emzirmek için belirlenen zamanda işyerindeki emzirme odasında merdivenden düşmesi sonucu meydana gelen kaza, çocuğun bulunduğu yere gidiş geliş esnasında geçirdiği trafik kazaları iş kazası sayılmalıdır.

Sigortalıların işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş-gelişi sırasında meydana gelen kazalar iş kazası sayılacaktır. Burada önemli olan işverence sağlanan bir taşıtın bulunması ve sigortalıların işin yapıldığı yere getirilip götürülmeleri sırasında meydana gelen olayın, yine işverenin kiraladığı bir minibüs veya işyerine ait servis aracı ile sigortalıların evlerinden işyerine, işin bitiminde de işyerlerinden evlerine getirilip götürülmeleri sırasında meydana gelen trafik kazasının, sigortalının servis aracından inerken düşerek yaralanması veya araç içinde herhangi bir nedenle meydana gelen olayın, iş kazası sayılması gerekmektedir. Ancak, sigortalının işe gitmek için bindiği servis aracından indikten sonra yolun karşı tarafında bulunan işyerine geçmek için yolu geçerken uğradığı trafik kazası, sigortalının getirilip götürülme hali sona ermesi nedeniyle iş kazası sayılamayacaktır.

30/06/2012 tarihinde yürürlüğe giren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununda; işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülükleri düzenlenmiş olup, Kanunun 4 üncü maddesinde; işverenin çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olduğu ve mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapması, işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izlemesi, denetlemesi ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlaması, risk değerlendirmesi yapması veya yaptırması. Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alması ve son olarak yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayatı ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alması gerektiğini hükme bağlamıştır.

### 2.3.3 İş sağlığı ve güvenliğinin önemi ve iş kazası istatistikleri

İş sağlığı ve güvenliği, kişisel, sosyal ve ekonomik açılarından önem arz etmektedir (Şen, 2015: 128-129);

- *Kişisel açıdan önemi:* İş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli önlemler alındığı takdirde, çalışanların bedensel ve ruhsal bütünlükleri korunmuş olur. Söz konusu önlemler, iş kazası ve meslek hastalığı risklerini azaltarak bireylerin sağlıklı kalmalarına olanak sağlar. Böylece; çalışanlar, bedensel ve ruhsal olarak sağlıklı olur ve giderek mutlu ve huzurlu olurlar.
- *Sosyal açıdan önemi:* İş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmaması halinde; çalışanlar, tedirginliğin sebep olduğu sağlıksız bir yapıda olurlar ve sonuç olarak toplum da sağlıksız ve huzursuz olur.
- *Ekonomik açıdan önemi:* Yeterli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmasının getirdiği maliyet, iş kazası ve meslek hastalığının meydana gelmesi sonucu ortaya çıkacak olan maliyetin yanında oldukça azdır. Öte yandan; işyerinde sağlanan sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı, iş gücü ve iş günü kayıplarını azaltır, üretim ve verimlilik artar.

İş kazalarına neden olan teknik iş kazaları ve insan kaynaklı iş kazaları olmak üzere iki ana faktör bulunmaktadır. Teknik iş kazaları, güvenli olmayan çalışma koşulları ve eksik ya da hatalı ekipman sebebiyle ortaya çıkmakta olup, insan kaynaklı iş kazaları, insan hataları sebebiyle ortaya çıkar. İnsan kaynaklı iş kazaları, uzun çalışma saatleri, yetersiz beslenme vb. psikolojik faktörler, ileri yaş, düşük eğitim seviyesi, fiziksel sağlık vb. çalışan özellikleri, düşük zeka, yavaş tepki verme vb. duygusal faktörler ile çevre sağlığı ve güvenliğindeki noksanlık, denetim ve kontrol eksikliği vb. çevresel faktörler sebebiyle ortaya çıkar (Taner vd., 2014: 3).

Küresel araştırmalar uyarınca; dünyada iş kazası ve meslek hastalıkları sonucunda her 15 saniyede 1 çalışan hayatını kaybetmekte, 160 çalışan ise işle ilgili kazalara maruz kalmaktadır (Kılış, 2014: 20). ILO tarafından hazırlanan “İş Sağlığı ve Güvenliği Profili-Türkiye” Raporu’nda; her yıl işle ilgili kaza ve hastalıklar sonucunda 3,2 milyondan fazla kişinin hayatını kaybettiği, 300 milyon ölümcül olmayan iş kazasının meydana geldiği ve işle ilgili hastalık ve ölümlerin yarattığı ekonomik yük ile verimlilik kaybının küresel GSYH’nin %4’ünü teşkil ettiği ifade edilmiştir (Bilir,

2016: 4). Böylece; iş kazaları ve meslek hastalıklarının dünya ekonomisine yıllık 2 trilyon 680 milyar Euro'luk bir maliyet getirdiği, Avrupa Birliği ülkeleri için bu rakamın %3,3 oran ile 476 milyar Euro olduğu tahmin edilmektedir (Şen, Dursun ve Murat, 2018: 1169-1170). İş kazaları 4M olarak ifade edilebilen dört unsurdan oluşmaktadır; man (insan), machine (makine), media (ortam) ve management (yönetim). Meydana gelen iş kazalarının %50'si kolay bir şekilde, %48'i ise sistematik olarak çalışılması sonucu olmak üzere %98 oranında önlenbilir seviyededir. Heinrich tarafından ortaya konulmuş olan Domino Yaklaşımı uyarınca; iş kazalarına %88 oranında tehlikeli hareketler, %10 oranında tehlikeli durumlar neden olmakta ve sadece %2 oranında kaçınılmaz ve bilinmeyen sebepler sebep olmaktadır (Demir ve Öz, 2018: 190).

Türkiye'de, Avrupa ülkelerinde ve Avrupa kıtası dışındaki ülkelerde meydana gelmiş olan iş kazaları sayıları ve sıklıklarını karşılaştırmak için ilgili istatistikler sırasıyla Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), AB İstatistik Ofisi (Eurostat) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nden alınmıştır.

### **2.3.3.1 Türkiye'de meydana gelen iş kazası istatistikleri**

Ülkemizde meydana gelen iş kazası istatistikleri, SGK tarafından İstatistik Yıllıkları kısmında tutulmakta ve her yıl güncellenerek yayınlanmaktadır. İş kazası istatistiklerinin en güncel hali aşağıdaki çizelgede yer almakta olup, 2013 yılı öncesi iş kazası geçiren sigortalı sayısı ilgili çizelgede gösterilmemiştir. Bunun sebebi; 2012 ve öncesi yıllarda iş kazası geçiren sigortalı sayıları verilirken ödemesi yapıp kapatılan iş kazası vakaları esas alınmaktaydı. 2013 yılından itibaren iş kazası bildirim formunun elektronik ortamda alınmaya başlanması ile iş kazası geçiren tüm sigortalı sayıları verilmeye başlanılmıştır.

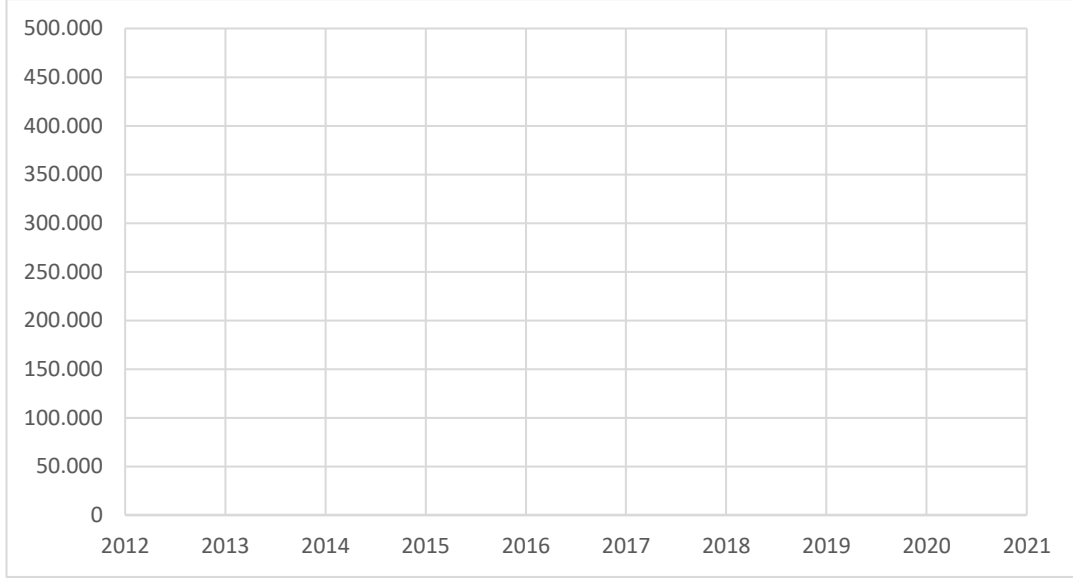
**Çizelge 2.3 : 5510 Sayılı Kanununun 4/1-A Maddesi Kapsamındaki Sigortalılardan İş Kazası Geçiren ve İş Kazası Sonucu Ölen Sigortalıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

YILLAR	İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayısı			İş Kazası Sonucu Ölen Sigortalı Sayısı		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
2005				1.057	15	1.072
2006				1.578	14	1.592
2007				1.029	14	1.043
2008				850	15	865
2009				1.147	24	1.171
2010				1.421	23	1.444
2011				1.668	32	1.700
2012				735	9	744
2013	170.644	20.745	191.389	1.336	24	1.360
2014	193.192	28.174	221.366	1.589	37	1.626
2015	206.922	34.625	241.547	1.219	33	1.252
2016	241.115	44.953	286.068	1.369	36	1.405
2017	300.770	58.883	359.653	1.604	29	1.633
2018	354.308	76.677	430.985	1.495	46	1.541
2019	337.108	85.355	422.463	1.126	21	1.147
2020	314.897	69.365	384.262	1.197	34	1.231

**Kaynak:** SGK İstatistik Yıllıkları,

[http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk\\_istatistik\\_yilliklari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari)

Yukarıda yer alan çizelgede görüldüğü üzere; 2013 yılından itibaren günümüze kadar, iş kazası geçiren sigortalı sayısı dramatik bir artış göstermektedir. 2013 yılında 191.389 olan kaza sayısı, her yıl artmış ve en son 2020 yılında 384.262 olarak açıklanmıştır. Bu da iş kazası hususunda iyileştirmeler yapılması amacıyla 2012 yılında yürürlüğe giren 6331 sayılı Kanunun ve bu Kanuna bağlı olarak çıkarılan yönetmeliklerin, yangını azaltmadığı aksine artırdığını göstermektedir. Aşağıdaki şekilde de söz konusu artış trendi açık bir şekilde görülmektedir.



**Şekil 2.1 : Yıllara Göre İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayısı**

Ölümlle sonuçlanan iş kazalarında, iş kazası geçiren sigortalı sayısındaki gibi bir artış trendi olmamakla birlikte, herhangi bir azalma da meydana gelmemektedir. 2005-2020 yılları arasında; ölümlle sonuçlanan iş kazalarında en düşük sayı 744 ile 2012 yılında, en yüksek sayı ise 1.700 ile 2011 yılında gerçekleşmiştir. Söz konusu istatistik, bahsi geçen yıllarda bu sayılar arasında dalgalanma göstermektedir.

### 2.3.3.2 Avrupa'da meydana gelen iş kazası istatistikleri

Avrupa Birliği ülkelerinde meydana gelen iş kazası istatistikleri, AB İstatistik Ofisi (Eurostat) tarafından tutulmaktadır.

**Çizelge 2.4 : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayısı**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AB-28 ülke	:	2.804.506	2.991.287	2.728.237	2.489.453	2.463.765	2.408.412	2.412.776	2.444.534	2.483.065	2.504.543	:
AB-27 ülke	3.140.042	2.823.259	2.981.898	2.717.325	2.480.559	2.454.814	2.399.394	2.402.777	2.434.382	2.472.123	2.496.088	:
AB-15 ülke	2.900.958	2.647.386	2.801.657	2.558.635	2.323.501	2.305.508	2.251.220	2.249.054	2.272.186	2.309.422	2.338.271	:
Belçika	64.842	54.772	55.999	55.381	49.592	46.807	46.749	46.066	48.063	47.759	48.409	46.124
Bulgaristan	2.574	2.039	1.883	1.832	1.858	1.734	1.882	1.887	1.766	1.764	1.794	1.731
Çekya	89.711	58.191	56.990	37.170	36.135	38.125	36.723	37.155	38.866	38.440	37.530	35.566
Danimarka	47.914	37.756	37.429	34.374	34.288	32.898	31.798	29.268	29.917	29.807	30.991	30.670
Almanya	782.251	698.524	761.816	748.029	710.413	722.288	705.290	705.499	712.567	715.195	723.704	718.391
Estonya	6.583	4.268	4.771	5.161	5.004	5.381	5.406	5.286	5.464	5.402	5.216	5.040

**Çizelge 2.4 (devam) : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayısı**

İrlanda	13.014	7.782	11.462	11.148	9.836	13.480	13.148	11.561	10.269	15.317	11.764	8.379
Yunanistan	23.189	18.753	14.624	12.651	10.090	8.728	3.177	3.422	3.674	3.790	4.098	4.683
İspanya	591. 485	441. 970	401. 700	363. 846	281. 318	274. 215	288. 056	312. 852	331. 883	353. 311	467. 900	398. 108
Fransa	523. 489	475. 317	473. 752	483. 977	461. 900	440. 916	468. 386	466. 415	465. 147	465. 451	490. 562	493. 701
Hırvatistan	:	:	9.389	10.912	8.894	8.951	9.018	9.999	10.152	10.942	9.455	8.108
İtalya	400. 429	383. 907	363. 007	321. 594	274. 509	270. 092	252. 228	239. 865	239. 553	239. 217	230. 723	221. 546
G. Kıbrıs	2.139	1.967	1.931	1.752	1.518	1.309	1.363	1.381	1.639	1.803	1.887	1.943
Letonya	1.392	901	925	1.079	1.246	1.403	1.448	1.402	1.479	1.520	1.756	1.867
Litvanya	2.721	1.685	1.875	2.204	2.358	2.550	2.650	2.801	2.979	3.338	3.229	3.954
Lüksemburg	7.065	5.900	6.145	6.330	6.312	6.122	6.164	6.286	6.124	5.679	6.273	6.160
Macaristan	19.401	15.417	16.415	14.352	16.777	15.451	15.992	17.094	22.504	20.858	19.580	19.806
Malta	2.793	2.419	2.377	2.122	2.197	2.229	2.277	1.943	1.481	1.544	1.696	1.815
Hollanda	127. 295	106. 512	125. 836	119. 978	116. 060	108. 131	56.416	53.715	58.395	64.872	63.777	64.238
Avusturya	66.695	57.868	60.826	58.359	56.436	54.575	53.087	51.349	52.836	51.833	53.124	51.654
Polonya	79.268	63.055	67.725	69.696	67.775	60.104	59.639	62.687	63.580	64.371	60.431	61.084
Portekiz	145. 874	133. 304	124. 935	121. 910	109. 673	107. 231	111. 282	113. 540	112. 066	116. 148	110. 094	110. 954
Romanya	4.490	3.390	3.543	3.083	3.146	3.343	3.354	3.858	4.089	4.134	4.211	4.298
Slovenya	17.341	14.387	13.661	12.468	11.526	10.154	10.036	10.226	9.954	10.956	10.889	10.858
Slovakya	10.672	8.154	8.144	7.771	7.518	7.523	7.404	8.003	8.395	8.571	8.598	8.164
Finlandiya	44.762	34.344	35.774	40.331	34.853	35.553	33.153	30.656	30.157	30.964	30.406	29.663
İsveç	24.791	21.501	23.591	24.139	24.901	24.344	21.379	21.917	23.060	22.987	23.393	25.634
İngiltere	183. 737	169. 176	159. 562	156. 588	143. 320	160. 128	160. 907	156. 643	148. 473	147. 093	143. 053	:
İzlanda	:	:	:	609	1.063	1.180	:	:	:	:	:	:
Norveç	31.770	29.762	21.881	14.889	24.424	11.751	5.752	6.113	5.624	5.634	5.909	5.617
İsviçre	63.611	64.804	67.570	71.819	72.166	73.061	72.919	72.467	73.277	74.706	77.561	79.703

**Kaynak:** Eurostat Database, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

Avrupa kıtası ülkelerindeki iş kazası sayılarına baktığımızda, Avrupa genelinde iş kazalarında gözle görülür bir azalma meydana geldiği anlaşılmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde meydana gelen iş kazaları toplamının 2012 yılından itibaren ciddi bir şekilde azaldığı görülmektedir. Söz konusu istatistikleri ülke özelinde incelediğimiz zaman ise; Belçika, Yunanistan, İtalya, Hollanda gibi ülkelerde de iş kazası geçiren sigortalı sayısında yine 2012 yılı sonrası dramatik bir azalma meydana gelmektedir.

Ölümlerle sonuçlanan iş kazalarına ilişkin sayılar ise, aşağıdaki çizelgede verilmektedir.

**Çizelge 2.5 : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Sonucu Ölen Sigortalı Sayısı**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AB-28 ülke	:	3.825	3.971	3.691	3.503	3.276	3.377	3.497	3.182	3.160	3.181	:
AB-27 ülke	4.350	3.853	3.938	3.654	3.453	3.250	3.358	3.471	3.149	3.130	3.143	:
AB-15 ülke	2.797	2.721	2.772	2.588	2.456	2.359	2.425	2.493	2.321	2.309	2.352	:
Belçika	90	65	68	66	46	63	45	64	56	56	67	49
Bulgaristan	137	78	83	84	90	72	110	85	76	85	82	79
Çekya	162	91	115	134	104	110	101	119	86	83	92	79
Danimarka	38	31	36	41	43	30	28	22	29	24	30	30
Almanya	578	454	536	469	473	422	471	420	384	404	369	391
Estonya	16	13	15	16	11	18	13	13	24	6	11	14
İrlanda	47	31	40	47	42	36	45	41	41	36	34	41
Yunanistan	55	28	30	34	25	20	25	28	29	31	35	32
İspanya	496	354	314	336	273	232	247	310	271	290	290	322
Fransa	259	492	456	501	524	492	517	528	528	496	530	689
Hırvatistan	:	:	33	37	50	26	22	26	33	30	38	33
İtalya	740	633	622	510	469	463	459	480	417	398	440	406
G. Kıbrıs	12	7	18	5	7	8	4	4	5	1	9	9
Letonya	40	29	23	29	33	27	39	25	34	20	28	28
Litvanya	71	45	47	49	55	53	51	43	41	33	37	36
Lüksemburg	9	5	12	10	13	5	10	13	22	8	14	12
Macaristan	110	91	89	75	60	50	74	81	75	76	71	79
Malta	2	6	2	1	7	4	4	4	5	1	4	3
Hollanda	95	73	64	37	31	34	39	31	32	36	39	30
Avusturya	167	153	158	106	137	130	119	125	100	90	120	93
Polonya	452	334	366	344	303	227	225	266	198	235	183	149
Portekiz	208	204	197	180	162	145	148	148	130	133	90	92
Romanya	450	370	342	273	257	252	253	261	229	224	221	215
Slovenya	27	26	24	19	21	18	20	22	11	16	15	15
Slovakya	74	42	42	37	49	52	39	55	44	41	38	29
Finlandiya	25	28	33	29	32	21	29	28	28	23	21	22
İsveç	59	37	48	50	37	31	36	29	32	36	46	31

**Çizelge 2.5 (devam) : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Sonucu Ölen Sigortalı Sayısı**

İngiltere	139	133	158	172	149	235	207	226	222	248	227	:
İzlanda	:	:	:	0	0	0	:	:	:	:	:	:
Norveç	42	39	41	34	29	36	55	37	29	36	34	31
İsviçre	81	63	68	49	60	66	64	47	68	35	45	50

**Kaynak:** Eurostat Database, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

Yukarıda yer alan çizelge incelendiğinde; iş kazası sayılarında olduğu gibi, ölümlerle sonuçlanan iş kazalarında da 2012 yılı sonrasında Avrupa genelinde bir azalma meydana geldiği anlaşılmaktadır. Ülke özelinde baktığımız zaman; en belirgin azalışın, Almanya, İtalya, Polonya ve Portekiz’de olduğu görülmektedir.

### 2.3.3.3 Avrupa kıtası dışındaki ülkelerde meydana gelen iş kazası istatistikleri

Dünya genelinde meydana gelen iş kazası istatistikleri, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından tutulmaktadır, ancak her ülkenin iş kazası istatistikleri güncel olarak sitede yer almamaktadır. Bu sebeple; Avrupa kıtası dışında yer alan ülkeler seçilirken, karşılaştırma yapmak için yeterli istatistiği bulunan ülkeler aşağıdaki çizelgeye alınmıştır.

**Çizelge 2.6 : Dünya Genelinde İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayısı**

Ülke	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Arjantin	:	572. 031	568. 162	466. 086	441. 113	:	421. 080	417. 325	384. 139	354. 201	351. 557	:	:
Avustralya	98. 740	97. 475	92. 300	94. 714	105. 525	107. 220	98. 980	107. 355	104. 780	106. 260	:	:	:
Kanada	260. 097	225. 129	214. 057	215. 551	:	213. 742	211. 660	:	:	:	:	:	:
Kosta Rika	134. 839	121. 159	122. 166	119. 468	120. 221	116. 579	113. 928	115. 817	122. 149	:	:	:	:
İsrail	69. 734	61. 848	62. 519	63. 924	66. 264	:	68. 031	:	71. 357	68. 351	67. 836	:	69. 438
Japonya	118. 023	:	:	116. 934	118. 483	117. 127	118. 478	115. 339	:	:	:	:	:
Meksika	508. 952	489. 787	506. 528	536. 322	557. 782	542. 373	527. 844	549. 542	529. 356	562. 849	:	:	264. 068
Rusya	55. 759	44. 111	45. 718	41. 770	38. 553	33. 888	29. 880	26. 952	25. 454	24. 307	:	:	:
Tayland	45. 719	39. 850	39. 919	35. 709	36. 165	31. 419	29. 328	:	:	:	:	:	84. 945
ABD	1.078. 140	1.238. 490	1.191. 100	1.191. 630	1.166. 710	1.162. 210	1.157. 410	1.153. 490	1.122. 960	1.109. 270	1.133. 670	1.108. 300	1.424. 560

**Kaynak:** ILOSTAT, <https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/>

Yukarıdaki çizelgede de görüleceği üzere; Arjantin, Rusya ve Tayland’da iş kazası geçiren sigortalı sayısında yıldan yıla düşüş meydana gelmektedir. Diğer ülkelerde, iş

kazası sayısında bir azalma olmasa bile gözle görülen bir artış olmamakta ve her yıl değerler birbirine yakın çıkmaktadır.

### 2.3.3.4 Ülkemizde meydana gelen iş kazası istatistiklerinin avrupa birliği ülkeleriyle karşılaştırılması

Yukarıdaki çizelgelerde yer verilen iş kazası istatistikleri kullanılarak, Türkiye'nin iş sağlığı ve güvenliği alanında dünyadaki yerini tespit etmek, her ülkede çalışan sayısının farklı olması sebebiyle anlamlı olmayacaktır. Bu sebeple; sağlıklı bir kıyaslama yapmak için AB İstatistik Ofisi (Eurostat) tarafından geliştirilen "kaza sıklığı" istatistiklerini kullanmak yerinde olacaktır. Kaza sıklığı, bir yılda 100.000 çalışan başına düşen iş kazası sayısıdır ve  $[Kaza\ Sayısı * 100.000 / \text{Çalışan Sayısı}]$  formülü kullanılarak bulunur. Ülkemizde meydana gelen iş kazası sayıları ve ölüm istatistikleri yukarıda verilmiş olup, hizmet akdine tabi olarak (4/a kapsamında) çalışan sayısı yıllar itibariyle aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

**Çizelge 2.7 : Ülkemizde 4/1-a Kapsamındaki Sigortalı Sayıları**

Yıllar	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTİF SİGORTALI SAYISI	9.574.873	9.618.438	10.575.935	11.547.134	12.527.337	13.136.339	13.967.837	14.802.222	15.355.158	16.369.073	16.054.759	16.010.002	17.358.140

**Kaynak:** SGK İstatistik Yıllıkları,

[http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk\\_istatistik\\_yilliklari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari)

Buna göre; yukarıda yer verilen Kaza sıklığı formülü uygulanması sonucunda, ülkemizde meydana gelen iş kazası sıklığı ve iş kazası sonucu meydana gelen ölüm sıklığı yıllar itibariyle aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

**Çizelge 2.8 : Ülkemizde İş Kazası Sıklığı ve Ölüm Sıklığı**

YILLAR	İş Kazası Sıklığı	Ölüm Sıklığı
	Toplam	Toplam
2008		9,03
2009		12,17
2010		13,65
2011		14,72
2012		5,94
2013	1.456,94	10,35
2014	1.584,83	11,64
2015	1.631,83	8,46
2016	1.863,01	9,15
2017	2.197,15	9,98
2018	2.684,47	9,60
2019	2.638,74	7,16
2020	2.213,73	7,09

Çizelgeden de görüleceği üzere; 2013-2020 yılları arası İş Kazası Sıklığı, en düşük 1.456,94 ve en yüksek 2.684,47 olurken; Ölüm Sıklığı, 2008-2020 yılları arasında 5,94 ila 14,72 bandında hareket etmektedir. Öte yandan; iş kazası geçiren sigortalı sayısı yıllar itibariyle lineer bir artış göstermekle beraber sigortalı sayısından daha yüksek oranda artması sebebiyle, iş kazası sıklığında bir artış görülmektedir. Ancak; söz konusu artış, ölüm sıklığında görülmemekte ve her ne kadar ölümlü iş kazalarında bir azalma olmamasına rağmen sigortalı sayısından daha az artması sebebiyle iş kazalarının her geçen yıl daha düşük oranda ölüme sebebiyet verdiği anlaşılmaktadır.

Avrupa Birliği ülkelerinde meydana gelen iş kazası sıklığı ve ölüm sıklığı istatistiklerine AB İstatistik Ofisi (Eurostat) sitesinde verilmiş olduğundan, ayrıca hesap yapmaya gerek olmadan aşağıdaki çizelgede yer verilmektedir.

**Çizelge 2.9 : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Sıklığı**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AB-28 ülke	:	1.842,63	1.961,1	1.885,59	1.717,15	1.695,98	1.666,75	1.641,65	1.699,02	1.666,34	1.639,89	:
AB-27 ülke	2.210,15	1.870,25	1.969,49	1.891,87	1.723,35	1.701,85	1.671,91	1.646,17	1.704,11	1.670,64	1.645,36	:
AB-15 ülke	2.638,51	2.175,17	2.309,03	2.258,21	2.035,74	2.022,74	1.986,73	1.947,02	2.032,23	1.940,44	1.903,21	:
Belçika	3.071,32	2.038,44	2.061,8	2.523,43	2.197,26	2.147,33	1.724,37	1.518,64	1.972,22	1.946,31	1.866,33	1.746,04
Bulgaristan	102,35	86,15	72,47	84,62	84,87	79,69	82,45	82,81	76,02	79	77,66	83,13
Çekya	1.987,06	1.469,84	1.279,5	977,43	941,35	971,31	905,62	952,89	921,91	884,24	948,68	933,8
Danimarka	2.763,53	2.135,56	2.327,72	2.239,4	2.177,93	2.094,19	1.983,09	1.787,8	1.813	1.614,36	1.770	1.933,89
Almanya	3.162,09	2.088,88	2.207,42	2.402,82	2.202,46	2.178,41	2.118,73	2.091,33	2.079,03	2.058,11	1.985,81	1.939,49
Estonya	1.430,55	1.045,47	1.213,96	1.076,15	1.005,49	1.095,39	1.137,9	1.204,43	1.210,37	1.050,64	1.033,12	1.177,98
İrlanda	840,77	582,31	940,87	955,01	809,57	1.036,06	1.071,99	923,97	768,9	1.115,85	789,5	559,51
Yunanistan	1.263,22	642,71	525,21	518,97	459,54	446,95	152,11	241,41	229,05	236,43	172,56	197,23
İspanya	4.934,78	3.867,27	3.522,51	3.421,72	2.889,58	2.909,01	3.220,41	3.150,89	3.209,81	3.267,67	3.275,08	3.697,21
Fransa	3.832,62	2.848,13	4.990,52	4.578,98	3.047,86	3.163,52	3.385,73	3.490,05	3.409,23	3.307,11	3.421,18	3.406,89
Hrvatistan	:	:	805,52	1.012,35	835,89	867,93	906,51	989,03	984,32	1.044,22	868,21	791,89
İtalya	2.389,48	2.332,79	2.193,7	2.004,66	1.682,58	1.711,77	1.619,24	1.515,68	1.477,14	1.456,01	1.382,88	1.354,38
G. Kıbrıs	1.123,02	765,96	742,93	858,55	754,81	571,52	870,68	697,3	716,74	751,41	766,9	818,92
Letonya	200,3	126,97	136,23	195,59	194,53	224,54	222,78	248,04	235,91	246,57	280,48	266,21
Litvanya	264	210,32	206,31	235,27	280,19	259,65	296,67	313,88	332,71	377,03	353,79	437,73
Lüksemburg	2.909,82	2.314,31	2.372,1	2.396,57	2.324,07	2.465,87	2.286,82	2.255,78	2.510,83	2.131,16	2.285,89	2.289,3
Macaristan	727,63	505,85	536,52	531,08	534,44	487,18	549,03	569,2	722,24	639,73	595,99	605
Malta	2.540,18	2.172,98	2.061,32	1.848,01	2.008,73	1.888,13	1.863,74	1.674,97	1.507,44	1.057,53	1.202,37	1.187,05

**Çizelge 2.9 (devam) : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Sıklığı**

Hollanda	3.444,22	2.192,86	2.357,14	2.268,72	2.663,44	2.278,17	1.393,57	1.241,13	1.304,05	1.451,65	1.431,88	1.327,16
Avusturya	2.283,94	2.254,24	2.243,97	1.961,3	1.902,54	1.840,24	1.806,04	1.749,81	2.102,3	2.072,62	1.864,23	1.721,63
Polonya	689,29	1.040,43	689,68	580,9	607,22	540,77	525,24	535,09	537,65	518,12	574,22	479,12
Portekiz	:	3.535,41	3.381,81	3.536,99	3.563,47	3.618,81	3.582,19	3.677,22	3.589,49	3.563,37	3.342,86	3.283,67
Romanya	76,52	47,93	67,06	74,75	72,5	76,72	74,8	85,83	87,38	91,8	92,53	79,84
Slovenya	2.447,72	1.805,59	1.971,48	2.006,84	1.787,65	1.594,72	1.627,07	1.658,78	1.556,69	1.636,72	1.567,22	1.477,03
Slovakya	602,4	447,08	506,12	444,91	421,22	426,88	414,92	525,87	533,46	530,91	538,61	520,76
Finlandiya	2.697,58	2.074,78	2.145,78	2.481,01	2.166,06	2.229,81	2.083,24	1.963,86	1.860,2	1.906,22	1.892,06	1.850,63
İsveç	913,71	826,87	881,3	874,23	901,37	875,02	759,83	768,71	796,2	774,31	781,14	968,21
İngiltere	1.064,25	1.067,41	1.016,07	1.021,07	894,32	989,55	1.015,31	918,25	864,56	840,97	825,1	:
İzlanda	:	:	:	682,46	1.083,03	1.178,97	:	:	:	:	:	:
Norveç	2.556,71	2.136,63	1.437,53	1.056,87	1.653,69	821,41	316,87	394,26	358,3	345,87	356,79	309,67
İsviçre	3.444,57	2.085,27	2.706,6	2.274,86	2.804,79	2.877,32	2.784,2	2.688,66	2.675,16	3.057,25	3.206,24	3.434,28

**Kaynak:** Eurostat Database, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

2013-2019 yılları arasında; Türkiye ile Avrupa Birliği ülkeleri arasında iş kazası sıklığı kıyaslaması yapıldığında, ülkemizin her yıl itibariyle AB ortalaması, Almanya, İtalya, Fransa, İspanya gibi Avrupa'nın büyük ülkelerinin arkasında olduğu görülmektedir. Görece daha küçük olan Avrupa ülkelerinde, iş kazası sıklığının daha az olduğu da dikkat çekici bir husustur.

**Çizelge 2.10 : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Sonucu Ölüm Sıklığı**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AB-28 ülke	:	2,52	2,61	2,65	2,42	2,26	2,34	2,38	2,21	2,12	2,08	:
AB-27 ülke	3,1	2,56	2,61	2,64	2,4	2,26	2,34	2,38	2,21	2,12	2,07	:
AB-15 ülke	2,68	2,31	2,35	2,42	2,19	2,11	2,17	2,2	2,11	1,95	1,92	:
Belçika	5,31	2,64	2,56	4,48	2,09	3,14	1,72	2,39	2,27	2,32	2,72	1,89
Bulgaristan	5,97	3,39	3,53	4,57	4,65	3,72	5,43	4,31	3,74	4,3	3,81	4,07
Çekya	4,07	2,36	3,31	4,01	2,96	3,2	2,61	3,44	2,19	2,1	2,85	2,43
Danimarka	2,27	1,88	2,53	3,16	2,95	2,25	1,94	1,42	1,92	1,27	1,89	2,88
Almanya	2,67	1,4	1,58	1,59	1,47	1,26	1,42	1,25	1,11	1,19	1	1,05
Estonya	3,02	3,09	3,82	3,53	1,85	3,49	2,16	2,52	4,59	1,02	1,91	2,5
İrlanda	2,84	2,55	3,74	4,19	3,41	2,7	3,12	2,93	2,69	2,53	2,04	2,69
Yunanistan	2,98	0,86	0,94	1,39	1,33	1,19	1,18	2,44	1,93	1,96	1,69	1,57
İspanya	4,19	3,19	2,84	3,38	3,03	2,69	3,11	3,54	2,89	2,89	2,84	3,27
Fransa	1,84	2,9	2,91	8,11	3,48	3,65	3,74	3,99	4,14	3,58	3,7	4,81
Hrvatistan	:	:	2,78	3,54	4,57	2,41	2,29	2,66	3,06	2,81	3,34	3,03
İtalya	4,5	4,03	3,86	3,3	2,89	2,98	3,01	3,11	2,6	2,47	2,7	2,61
G. Kıbrıs	7,03	2,86	6,66	4,03	3,91	3,65	2,6	1,53	1,92	0,85	4,51	3,89
Letonya	6,19	3,99	3,39	6,13	5,25	4,46	5,96	4,14	5,45	2,79	4,69	3,36
Litvanya	6,62	5,4	4,81	4,83	6,26	5	5,56	4,29	4,39	3,47	3,89	3,62
Lüksemburg	4,1	1,77	5,25	3,63	5,16	1,63	3,71	4,39	10,8	2,59	6,42	5,2
Macaristan	4,74	3,42	3,22	3,63	2,03	1,75	2,86	2,9	2,75	2,63	2,39	2,62
Malta	1,79	4,49	2,3	0,82	7,6	4,74	4,63	3,48	3,95	0,57	2,31	1,46
Hollanda	3,04	2,11	1,56	0,74	0,74	0,77	1,01	0,76	0,71	0,78	0,87	0,69
Avusturya	5,04	6,5	6,33	3,61	4,42	4,23	3,96	4,23	5,44	4,11	4,31	3,54
Polonya	3,95	5,66	3,96	2,68	2,55	1,93	1,91	2,02	1,61	1,84	1,76	1,08
Portekiz	:	5,6	5,24	4,94	4,81	4,48	4,72	4,62	3,96	3,86	2,69	2,71
Romanya	9,96	5,93	6,44	8,67	7,57	6,9	7,13	7,49	6,11	5,72	5,27	3,38
Slovenya	3,76	3,2	3,48	4,15	3,19	2,96	3,97	3,55	2,23	2,76	2,12	1,9
Slovakya	4,81	2,29	2,63	2,26	3,14	3,33	2,31	3,63	2,72	2,78	2,57	2,22
Finlandiya	1,48	1,71	1,87	1,63	1,92	1,23	1,74	1,78	1,61	1,44	1,28	1,32
İsveç	2,36	1,92	2,09	2,33	1,37	1,24	1,49	1,15	1,21	1,7	1,66	1,14
İngiltere	1,02	1,55	1,61	1,8	1,37	1,86	1,62	1,59	1,46	1,65	1,6	:

**Çizelge 2.10 (devam) : Avrupa Birliği Ülkelerinde İş Kazası Sonucu Ölüm Sıklığı**

İzlanda	:	:	:	0	0	0	:	:	:	:	:	:
Norveç	3,33	2,77	2,56	2,37	1,98	2,62	6,89	3,21	2,43	2,6	3,12	1,88
İsviçre	4,77	2,31	2,62	1,72	3,23	2,6	2,41	2,02	2,65	1,37	1,98	2,69

**Kaynak:** Eurostat Database, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

Ülkemizde; iş kazası sıklığı, Avrupa ülkelerine kıyasla daha az oranda gerçekleşmiş olmasına rağmen, iş kazası sonucu ölüm sıklığına bakıldığında vahim bir tablo ile karşı karşıya kalmaktayız. 2008-2019 dönemleri arasında; en düşük ölüm sıklığı 2012 yılında 5,94 olarak hesaplanmıştır ve bu oran bile 2008-2019 dönemleri arasında Avrupa Birliği ülkeleri ölüm sıklığı istatistiklerinin oldukça üstündedir.

## 2.4 Değişkenler Arası İlişkiler

Konuya ilişkin Türkiye’de ve dünyada yapılmış olan pek fazla çalışma bulunmamakta olup, yapılan literatür taraması sonucunda bir adet ulusal birkaç adet de uluslararası makaleye ulaşılmıştır.

İlk olarak; N. KILIÇ, Ç. VATANSEVER ve İ. IŞIK tarafından “Farklı Liderlik Tarzları Güvenlik İklimini Nasıl Etkiliyor?” adlı bildirinin uyarlanmış olduğu makaledeki bulgular incelenmiştir. Söz konusu çalışmada; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve babacan liderlik olmak üzere üç farklı liderlik tarzının iş sağlığı ve güvenliği üzerindeki etkisi iletişimin rolü de ara değişken olarak işin içine katılarak araştırılmıştır. Araştırma yeri olarak tehlikeli iş grubunda üretim yapan bir fabrika seçilmiş ve operatör/ustabaşı olarak çalışan 339 kişi ile görüşülmüştür. Bahsi geçen görüşme; liderlik tarzlarını ölçmek için 2006 yılında Aycan tarafından geliştirilen Babacan Liderlik Ölçeği ve 1999 yılında Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)’nin iş sağlığı ve güvenliği ile alakalı 10 ifadesi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra; fabrikadaki özel üretim koşulları ve iş güvenliği uygulamalarının incelenmesi esnasında çalışanlar ile yapılan mülakatlardaki ifadelerin meydana getirdiği iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin 20 maddelik bir ölçek daha kullanılmıştır. Fakat; alt boyutlardaki güvenilirliği azaltan maddeler analiz sonucu çıkarılmıştır. Araştırmada SPSS 17 kullanılarak veri analizi yapılmış ve İşyeri güvenlik algısı, İletişim, Etkileşimci lider, Dönüşümcü lider, Babacan lider ve Genel yönetim algısı alt ölçeklerinin birbirleri ile anlamlı düzeyde korelasyon gösterdiği

ortaya konulmuştur. İşyerine dair güvenlik algısının 0,50 düzeyiyle genel yönetim algısı ile en fazla, 0,34 düzeyiyle ise de babacan liderlik ile en düşük korelasyonu gösterdiği anlaşılmıştır. İşyerine dair güvenlik algısını yordayan faktörlerin çoklu regresyon ile analiz edilmesi sonucunda dönüşümcü liderliğin yönetim hakkındaki genel algıları ve iletişim boyutlarını, işyeri ile ilgili güvenlik algısını anlamlı olarak yordadığı ve toplam varyansın %27'sini açıkladığı görülmüştür. Bağımlı değişkenlerdeki en fazla yordama etkisinin de yönetim hakkındaki genel algılarda olduğu anlaşılmıştır. Sonrasında ise sırasıyla, dönüşümcü liderlik ve iletişimin güvenlik iklimini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Ara değişkenli model testinin yapılması sonucunda da her üç liderlik tarzında da iletişimin kısmi ara değişken olarak işlev gördüğü yani güçlü bir ara değişken olmadığı ortaya çıkmıştır. İletişimin ara değişken olarak liderlik tarzları içerisinde en fazla dönüşümcü liderlik üzerinde etkili olduğu da görülmüştür.

Konuya ilişkin bir diğer çalışma Sharon CLARKE tarafından kaleme alınan “Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours” adlı makaledir. Yapılan analiz sonucunda; dönüşümcü liderliğin algılanan güvenlik iklimi ve güvenlik katılımı ile pozitif ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan; aktif etkileşimsel liderliğin algılanan güvenlik iklimi, güvenlik katılımı ve güvenlik uyumu ile pozitif ilişkisi de olduğu anlaşılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular, aktif etkileşimsel liderliğin kurallar ve düzenlemeler ile uyum sağlamak için önemli olduğunu ortaya koyarken, dönüşümsel liderliğin öncelikli olarak çalışanları güvenlik katılımına doğru yönlendirdiği anlaşılmıştır. Sonuç olarak hem dönüşümsel hem de etkileşimsel liderliğin güvenlik için faydalı olduğu görülmüştür. Araştırmanın metodu olarak ilk olarak sistematik literatür taraması yapılmış ve meta analizi yapılmıştır. Sonrasında; bu çalışmalardaki veriler kodlanarak analiz edilmiştir. Araştırmada 800’den fazla makale incelenmiştir. Meta analizi sonucunda dönüşümsel liderliğe ilişkin tüm hipotezler desteklenmiştir. En güçlü ilişkinin hem algılanan güvenlik iklimi hem de güvenlik katılımının düzenleyici etkisinde olduğu görülmüştür. Güçlü fakat daha küçük bir etkinin de dönüşümsel liderlik ile güvenlik uyumu arasında ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Aktif etkileşimsel liderliğe ilişkin hipotezler de desteklenmiştir. Aktif etkileşimsel liderlik ile algılanan güvenlik iklimi arasında orta dereceli ilişki bulunmaktadır ve aktif lider davranışlarının güvenliğin önemli derecede değerli görüldüğü algısını yaratmaktadır.

Dahası; algılanan güvenlik iklimi ve aktif etkileşimsel liderlik arasındaki ilişki algılanan güvenlik iklimi ve dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkiden daha yüksektir. Ayrıca; aktif etkileşimsel liderlik ile hem güvenlik uyumu hem de güvenlik katılımı arasında önemli bir ilişki vardır. Güvenlik uyumu, aktif etkileşimsel liderlikle dönüşümsel liderlikten daha fazla ilişkilidir. Güvenlik katılımı da dönüşümsel liderlikle aktif etkileşimsel liderlikten daha fazla ilişkilidir.

E. Kevin KELLOWAY, Jane MULLEN ve Lori FRANCIS'in "Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety" isimli makalesinde; güvenlik odaklı dönüşümsel liderlik ve güvenlik odaklı pasif liderliğin güvenlik sonuçlarına ilişkin etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar ilk olarak güvenlik odaklı dönüşümsel liderlik ve güvenlik odaklı pasif liderliğin ampirik olarak belirgin bir biçimde inşa edildiğini gösteren doğrulayıcı faktör analizi yapmışlardır. Sonrasında; hiyerarşik regresyon kullanılarak pasif liderliğin dönüşümsel liderliğe göre güvenlik ilişkili değişkenleri içeren örgütsel çıktılar uyarınca daha faydalı olduğu görülmüştür. Son olarak; yapısal eşitlik modeli hem dönüşümsel liderliğin hem de pasif liderliğin güvenlik iklimi ve güvenlik bilinci üzerinde ters yönlü etkisinin olduğunu göstermiştir. Araştırma, 101'i kadınlardan oluşan 158 lisans öğrencisi üzerinde yapılmıştır. Tüm katılımcılar, çalışmanın yapıldığı esnada ortalama olarak haftada 27,35 saat çalışmaktaydı.

Dov ZOHAR "The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups" isimli makalesinde üç öncül belirlemişlerdir; liderlik tarzı astların güvenliğindeki endişe seviyesini etkiler, denetleyici uygulamalar ile desteklenen güvenlik endişesi güvenlik iklim algısı için kaynak sağlar, ve son olarak üst amirler tarafından belirlenen güvenlik önceliği liderlik tarzı ve örgütün alt birimlerindeki kaza oranları arasındaki ilişkiyi düzenlemesi beklenmiştir. Araştırmayı gerçekleştirmek için bir üretim fabrikasında çalışan 411 üretim işçisinden oluşan 42 çalışma grubu örneklem olarak alınmıştır. Analiz sonucunda; dönüşümsel ve yapıcı liderlik ile güvenlik ölçekleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur. Dönüşümsel ve yapıcı liderlik tarzlarının yaralanma oranlarını tahmin edebildiği görülmüştür. Tahmin edici ve düzenleyici değişkenler arasındaki etkileşim ise anlamlı sonuçların da destekleneceği sonucuna ulaşmıştır.

## 2.5 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmamızda kullanılacak olan hipotezler aşağıda yer almaktadır;

H<sub>1</sub>: Çalışanların amirlerine ilişkin liderlik algıları, güvenlik iklimini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

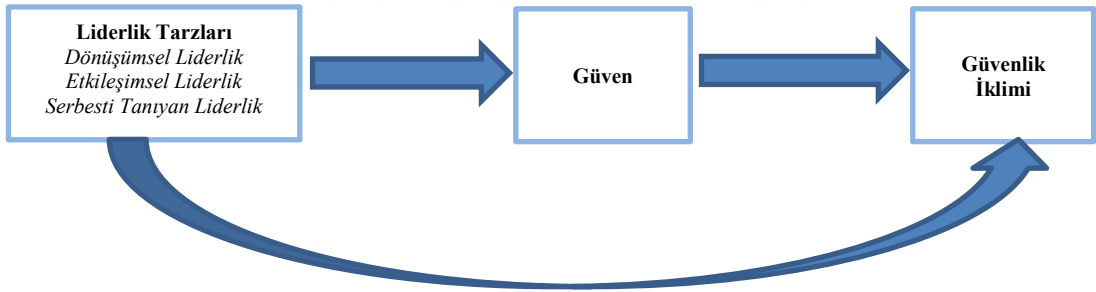
H<sub>1a</sub>: Çalışanların dönüşümsel liderlik algısı ile güvenlik iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların etkileşimsel liderlik algısı ile güvenlik iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların serbesti tanıyan liderlik algısı ile güvenlik iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların liderlerine duydukları güven, ara değişken olarak güvenlik iklimi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Yukarıda yer alan hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli de şu şekildedir;



Şekil 2.2 : Araştırma Modeli



### **3. ALAN ARAŞTIRMASI**

#### **3.1 Araştırmanın Yöntemi**

##### **3.1.1 Örneklem ve prosedür**

Araştırmamıza ilişkin liderlik, güven ve güvenlik iklimi ölçekleri kullanılarak birincil veri toplama yöntemi ile veri kaynağı sağlanmıştır. Çalışmamızda kullanılması düşünülen anket yöntemi, birincil veri toplamada en fazla tercih edilen yöntem olup, daha hızlı ve düşük maliyetle veri elde etmeye yarar. Veri toplanmasında kişisel anket veya yüz yüze görüşme (mülakat usulü) metodu kullanılmıştır.

Çalışmamızda kullanılan örneklem seçiminde birkaç farklı kriter uygulanmıştır. Birincisi; örneklemimizi oluşturan kişilerin benzer örgüt kültürü ve yönetim tarzı altında çalışıyor olmaları amacıyla büyük ölçekli bir işyeri seçilmiştir. Bu sebeple, araştırmamız Marmara Bölgesi'nde yer alan ve Türkiye'nin en büyük ilk 10 şirketi arasında yer alan büyük ölçekli bir şirkette gerçekleştirilmiştir. Bu sayede çalışmamız için yeteri kadar örnekleme tek bir işyerinde anket uygulanması sonucunda ulaşılması amaçlanmıştır. İkincisi; araştırmamızda iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin bulguların ortaya çıkarılması amaçlandığından dolayı çalışmanın yapılacağı işyerinde yürütülen faaliyetlerin iş kazasına sebebiyet verme riskinin yüksek olmasına önem verilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; bahsi geçen işyerine bizzat gidilerek anket formları unvan ayırt edilmeksizin farklı düzeylerde çalışanlara elden verilerek formların doldurulması sağlanmıştır. Örneklemimiz oluşturulurken herhangi bir kriter belirlenmeksizin kolayda örnekleme metodu uygulanmıştır. Örneklem seçilirken o esnada anket doldurmak için müsait olan çalışanlara gidilmiş ve toplamda 270 adet örnekleme ulaşıldıktan sonra veri toplama işi sonlandırılmıştır. Anket çalışmamıza katılan kişilerin sorulara tarafsız, etki altında kalmadan ve gerçeğe uygun şekilde doldurmaları için anketlere ad-soyad bilgisi eklenmemiş ve anketler amirleri tarafından görünmeksizin doğrudan tarafımızca teslim alınmıştır. Yüz yüze görüşme yapmanın avantajı olarak anlaşılamayan soruların açıklanması ile anket sorularındaki çelişkilerin giderilmesi sağlanmış ve böylece anketlerimizde cevaplanmayan soru sayısı 0 olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak, anketlerimizin yanıtlanma oranı %100 olmuştur. Anketlerimiz elde edildikten sonra veriler, SPSS'in ilgili dönemde mevcut olan son sürümü SPSS 28 versiyonu ile analiz edilmiştir.

### 3.1.2 Katılımcıların demografik özellikleri

Çizelge 3.1: Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	88	32,6
Erkek	182	67,4
<b>Toplam</b>	<b>270</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
20-29	80	29,6
30-39	117	43,3
40-49	46	17,0
50-59	26	9,6
60-	1	0,4
<b>Toplam</b>	<b>270</b>	<b>100,0</b>
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	196	72,6
Bekar	74	27,4
<b>Toplam</b>	<b>270</b>	<b>100,0</b>
<b>İşyerinde Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1 Yılden Az	30	11,1
1-5	90	33,3
6-10	67	24,8
11-15	39	14,4
15+	44	16,3
<b>Toplam</b>	<b>270</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam İş Tecrübesi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
5 Yılden Az	54	20,0
6-10	75	27,8
11-15	62	23,0
15+	79	29,3
<b>Toplam</b>	<b>270</b>	<b>100,0</b>
<b>Öğrenim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İlköğretim	1	,4
Lise	37	13,7
Ön Lisans	60	22,2
Lisans	118	43,7
Lisansüstü	54	20,0
<b>Toplam</b>	<b>270</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalıştığı İşyeri Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İlk	53	19,6
İkinci	74	27,4
Üçüncü	84	31,1
Dördüncü+	59	21,9
<b>Toplam</b>	<b>270</b>	<b>100,0</b>

### 3.2 Kullanılan Ölçekler

#### 3.2.1 Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ)

Bu çalışmada kullanılan anketin adı Bass ve Avolio tarafından 1985 yılında literatüre kazandırılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)'dir. Anket 36 maddeden oluşmakta ve dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve serbesti tanıyan liderlik tarzlarını ölçmeye yarayan sorular içermektedir. Anket soruları 5'li Likert kullanılarak yanıtlanmıştır (Hiçbir Zaman=1, Nadiren=2, Bazen=3, Genellikle=4, Daima=5).

Ölçek maddeleri, 2002 yılında Ertunç AKDOĞAN tarafından orijinalinden Türkçe'ye çevrilmiş ve Cronbach Alpha tekniği ile hesaplanan maksimum güvenilirlik 0,9277 ve Guttman tekniği ile hesaplanan minimum güvenilirlik 0,9149 olarak hesaplanmıştır. Ülkemizde, liderlik alanında yapılan araştırmalarda en fazla kullanılan uyarlamalardan birisi olan söz konusu anket çalışması, diğer araştırmalarda da 0,90'ın üzerinde güvenilirlik skorları elde etmiştir. Anketin Türkçe'ye uyarlamasının çalışmamızda kullanılabilmesi için Ertunç AKDOĞAN'dan e-posta yolu ile izin alınmıştır.

### **3.2.2 Kurum içinde güven ölçeği**

Kurum içinde güveni ölçmek için McAllister tarafından 1995 yılında geliştirilen Kurum İçinde Güven Ölçeği kullanılmıştır. 11 maddeden oluşan anketin Türkçe'ye uyarlaması 2003 yılında Güler SAĞLAM ARI tarafından yapılmıştır. Anketin 5 sorusu duygusal güveni, 6 sorusu ise bilişsel güveni ölçmeye yaramaktadır. Anket soruları 5'li Likert kullanılarak yanıtlanmıştır (Kesinlikle Katılmıyorum=1, Kısmen Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Kısmen Katılıyorum =4, Tamamen Katılıyorum =5).

Cronbach Alpha tekniği ile hesaplanan duygusal güvene ilişkin güvenilirlik 0,8769 ve bilişsel güvene ilişkin güvenilirlik 0,8717 çıkmıştır. Anketin Türkçe'ye uyarlamasının çalışmamızda kullanılabilmesi için Güler SAĞLAM ARI'dan e-posta yolu ile izin alınmıştır.

### **3.2.3 Güvenlik iklimi ölçeği**

İş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili ise Choudhry, Fang ve Lingard tarafından 2009 yılında geliştirilen 14 maddelik Güvenlik İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması 2014 yılında Ufuk TÜREN vd. tarafından yapılmıştır. Anket soruları 5'li Likert kullanılarak yanıtlanmıştır (Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum =4, Kesinlikle Katılıyorum =5).

Cronbach Alpha tekniği ile hesaplanan birinci örnekleme ilişkin güvenilirlik 0,932 ve ikinci örnekleme ilişkin güvenilirlik 0,915 çıkmıştır. Anketin Türkçe'ye uyarlamasının çalışmamızda kullanılabilmesi için Ufuk TÜREN'den e-posta yolu ile izin alınmıştır.

## **3.3 Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması**

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını görebilmek için normallik testi yapılmıştır. Literatürde normallik testi için birbirinden farklı yöntemler kabul edilmektedir.

Bunlardan ilki; Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) için Statistics (İstatistik) değeri / Std error (Standart hata) değerinin hesaplanması sonucunda çıkan değer normallik için -2 ile +2 veya -3 ile +3 arasında olması beklenmektedir. Mayers, 50'den küçük örnekler için  $\pm 1,96$  eşik, 51'den 100'e kadar olan örnekler için  $\pm 2,58$  eşik ve 100'den büyük örnekler için  $\pm 3,29$  eşik değerinin kullanılması gerektiğini belirtmiştir (Mayers, 2013: 53). Bizim çalışmamızda örneklem sayısı 270 olduğu ve 100'den büyük bir değere sahip olduğu için 3,29 eşik değerini kullanmamız normallik testi için yeterli olacaktır. Normallik testi için bir diğer yöntem ise küçük örneklem için Shapiro-Wilk testi ve büyük örneklem için Kolmogorov-Smirnov testine bakılmasıdır. Bizim örneklemimiz 30'dan fazla olduğu ve büyük örneklem olarak değerlendirilebileceğinden dolayı Kolmogorov Smirnov testini göz önünde bulunduracağız. Kolmogorov Smirnov testlerinde  $p > .05$  değeri elde edilmişse dağılım normal,  $p < .05$  değeri elde edilmişse dağılım normal değildir.

Çalışmamızda normallik testi için her iki testin de uygulanmasının daha uygun olacağı düşünülmüş ve her iki test üzerinden de verilerin dağılımının normal olup olmadığına bakılmıştır. Skewness ve Kurtosis testlerine ilişkin formülün uygulanması sonucunda anketlerimizde yer alan bazı sorulara verilen cevapların  $\pm 3,29$  eşik değerinin içerisinde bazılarının ise bu eşik değerlerin dışında olduğu görülmüştür. Kolmogorov-Smirnov testine bakıldığında ise  $p < .05$  değerinin elde edildiğinin anlaşılmasından dolayı verilerimizin normal dağılıma sahip olmadığı anlaşılmıştır.

Verilerin dağılımında normallik olmaması halinde dönüştürme işlemi yapılması gerekmektedir. Ancak; normallikten ve doğrusallıktan çok sapma yoksa ve örneklem 30'dan büyük olduğunda dönüştürme işleminin yapılmaması tavsiye edilen bir durumdur. Bu sebeplerden ötürü, dönüştürme işleminin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

### **3.4 Doğrulayıcı Faktör Analizleri**

#### **3.4.1 Araştırma değişkenleri için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değeri, değişkenler tarafından oluşturulan ortak varyans miktarını göstermektedir. Bu değer 1'e yakın olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterirken, 0,50'nin altına düşmesi ise verilerin faktör analizine uygun olmayacağını ifade etmektedir. Bartlett's Test of

Sphericity değeri ve onun anlamlılığı ise değişkenlerin birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini sınar. Bu değer anlamlılığı, yani Sig. Değeri 0,10 ve daha üzerindeyse bu verilerle faktör analizi yapmanın uygun olmadığı söylenebilir.

#### **3.4.1.1 Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ) için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi**

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)'nin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değeri 1'e yakın bir değer olan 0,946 ve Bartlett's Test of Sphericity Sig. Değeri de 0,10'dan düşük bir değer olan 0,000 değerine sahip olduğundan ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda; özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan 6 bileşen olduğu anlaşılmıştır. 1. bileşen bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %37,976'sını açıklarken sırasıyla 2. bileşen %9,181'sini, 3. bileşen %3,827'sini, 4. bileşen %3,509'unu, 5. bileşen %3,318'ini ve son olarak 6. bileşen ise %2,882'sini açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin %60,693'ünü açıklayabilmektedir. Bu değer çok düşük olmaması istenen bir durumdur. Çünkü açıklanan varyansın düşüklüğü o ölçekle elde edilen bilginin de o denli az olduğu anlamına gelir. Literatürde kümülatif varyansın %50'nin altına düşmemesi gerektiği belirtilmektedir.

#### **3.4.1.2 Kurum içinde güven ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi**

Kurum İçinde Güven Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değeri 1'e yakın bir değer olan 0,938 ve Bartlett's Test of Sphericity Sig. Değeri de 0,10'dan düşük bir değer olan 0,000 değerine sahip olduğundan ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda; özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan 1 bileşen olduğu anlaşılmıştır. 1. bileşen bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %64,026'sını açıklamaktadır.

#### **3.4.1.3 Güvenlik iklimi ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi**

Güvenlik İklimi Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değeri 1'e yakın bir değer olan 0,935 ve Bartlett's Test of Sphericity Sig. Değeri de

0,10'dan düşük bir değer olan 0,000 değerine sahip olduğundan ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğu görölmüştür.

Faktör analizi sonucunda; özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan 2 bileşen olduğu anlaşılmıştır. 1. bileşen bu ölçekle ölçölmeye çalışılan özelliğin %51,576'sını açıklarken, 2. bileşen ise %8,758'sını açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçölmeye çalışılan özelliğin %60,334'ünü açıklayabilmektedir.

### **3.5 Güvenilirlik Analizleri**

Ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach's Alpha değerlerine bakılması gerekmektedir. Bu değerin en az 0,70 düzeyinde olması gerekmektedir. Cronbach's Alpha değeri 0,70'den düşük olan ölçekler düşük güvenilir veya güvenilir olmayan ölçek sınıfına girmektedir. Öte yandan; söz konusu değerin 0,95'ten yüksek olması da istenilen bir durum değildir aksi halde ölçekte yer alan soruların birbirine oldukça yakın olduğu ve gereksiz yere fazla sayıda soruya yer verildiği anlamı çıkmaktadır.

#### **3.5.1 Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ): Güvenilirlik analizi sonuçları**

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Cronbach's Alpha değeri 0,853 çıkmış olup, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Guttman Katsayılarına göre yapılan analize göre de her altı katsayının da yüksek düzeyde güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu görölmüştür.

#### **3.5.2 Kurum içinde güven ölçeği: Güvenilirlik analizi sonuçları**

Kurum İçinde Güven Ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,942 çıkmış olup, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Guttman Katsayılarına göre yapılan analize göre de her altı katsayının da yüksek düzeyde güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu görölmüştür.

#### **3.5.3 Güvenlik iklimi ölçeği: Güvenilirlik analizi sonuçları**

Güvenlik İklimi Ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,925 çıkmış olup, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Guttman Katsayılarına göre yapılan analize göre de her altı katsayının da yüksek düzeyde güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu görölmüştür.

### 3.6 Hipotez Testleri Sonuçları

#### 3.6.1 Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının hesaplanması

Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının hesaplanmasından önce, her değişkenin kendi içerisindeki ilişkisini görmek için her üç değişkenin de kendi arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Değişkenlerimiz normal dağılıma sahip olmadığı için Spearman korelasyon testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)'nin 36 maddesi, Kurum İçinde Güven Ölçeği'nin 11 maddesi ve Güvenlik İklimi Ölçeği'nin 14 maddesinin kendi içerisinde ilişkili olduğu ve değişkenlerin içerisinde farklı yönde değerlere sahip olan alt maddelerin olmadığı anlaşılmıştır.

Sonrasında; her üç ölçeğimizin arasındaki ilişkinin yönü ve boyutunu incelemek amacıyla faktör analizi sonucunda elde edilmiş olan alt boyutların korelasyon katsayıları aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır. Spearman'ın Sıralama Korelasyon Katsayısı analizine göre dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik kurum içinde güven ve güvenlik iklimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; serbestlik tanıyan liderlik ile diğer alt boyutlar arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan; alt boyutların birbirleri arasında yüksek düzeyde ilişki içerisinde olması değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde çoklu doğrusallığı ölçmek için genellikle %80 ve üzeri değerler baz alınmaktadır. Çizelgemizde de görülebileceği üzere, bu durum sadece dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik arasındaki korelasyon katsayılarında meydana çıkmıştır. Ancak; hem bu iki değişkenin tanımları itibarıyla birbirlerine benzer özelliklerle göstermeleri hem de eşik değerin çok az üzerinde olması sebebiyle analizimize aykırı bir durum olarak dikkate alınmamıştır.

**Çizelge 3.2 : Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayısı**

	n	1	2	3	4
1. Dönüşümsel liderlik	270	-			
2. Etkileşimsel liderlik	270	.817*	-		
3. Serbestlik tanıyan liderlik	270	-.572*	-.720*	-	
4. Kurum içinde güven	270	.673*	.669*	-.608*	-
5. Güvenlik iklimi	270	.282*	.316*	-.312*	.335*

\*p<.01

### 3.6.2 Araştırma değişkenleri arasındaki regresyon analizi

Araştırmamızın hipotezleri arasında yer alan bağımsız değişkenlerimiz olan dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve serbesti tanıyan liderlik tarzlarını kullanarak güvenlik iklimi değişkenini yordamak amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli,  $F(3, 266) = 11.301, p < .001$  ve bağımlı değişkendeki varyansın %10,3'ünün ( $R^2_{adjusted} = .103$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıkladığı bulunmuştur.

Buna göre;

Dönüşümsel liderlik güvenlik iklimini pozitif ve anlamsız olarak yordamaktadır,

$$\beta = .077, t(266) = .719, p = .473, pr2 = .0019.$$

Etkileşimsel liderlik güvenlik iklimini pozitif ve anlamsız olarak yordamaktadır,

$$\beta = .125, t(266) = 1, p = .318, pr2 = .0037.$$

Serbesti tanıyan liderlik güvenlik iklimini negatif ve anlamlı olarak yordamaktadır,

$$\beta = .081, t(266) = -2.142, p = .033, pr2 = .0169.$$

Yukarıda ortaya çıkan sonuçlara göre, regresyon denkleminiz aşağıdaki şekilde yazılabilir;

$$\text{Güvenlik iklimi} = 6.28 + .077 * \text{Dönüşümsel liderlik} + .125 * \text{Etkileşimsel liderlik} - .174 * \text{Serbesti tanıyan liderlik}$$

Tüm bu açıklamalar sonucunda, regresyon analizimiz aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

**Çizelge 3.3 : Bağımlı Değişken ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi**

	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	df	β
<b>Bağımlı Değ.</b>					
- Güvenlik iklimi	.113	.103	11.301	266	6.28**
<b>Bağımsız Değişkenler</b>					
- Dönüşümsel liderlik					.077
- Etkileşimsel liderlik					.125
- Serbesti tanıyan liderlik					-.174*

\*p < .05, \*\*p < .001

Bağımsız değişkenimiz olan liderlik tarzlarının bağımlı değişken olan güvenlik iklimi üzerinde anlamlı bir etki olduğunun anlaşılmasının ardından aracı değişkenin modelimiz üzerindeki etkisini analiz edebiliriz. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçebilmek için ilk kriter bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etki olmasıdır ki bizim modelimizde bu kriter sağlanmaktadır. Aracı değişkenin model üzerindeki etkisini ölçebilmek için öncelikle aracı değişkeni bağımsız değişken gibi analize sokarak aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki regresyon analizini yapmak gerekmektedir.

Aracı değişkenimiz güven ile bağımlı değişkenimiz güvenlik iklimi arasındaki regresyon analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere, güven değişkeninin güvenlik iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**Çizelge 3.4 : Bağımlı Değişken ve Aracı Değişken Arasındaki Regresyon Analizi**

	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	df	β
Bağımlı Değ. - Güvenlik İklimi	.066	.063	19.025	268	0.257*
Bağımsız Değişken - Güven					0.257*

\*p < .001

Aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunun ortaya çıkmasının ardından aracı değişkenimiz olan güvenin modelde ne yönde etki göstereceğini anlamak amacıyla bağımsız değişkenimiz liderlik ile beraber analize sokulması gerekmektedir. Liderlik ile güvenlik iklimi arasındaki anlamlı olan ilişki, aracı değişken olan güvenin analize sokulması sonucunda anlamsız hale dönüyorsa güvenin tam aracı değişken olduğu, ilişki anlamlı olmaya devam ediyor ancak β katsayısı düşüyor yani etkisi azalıyor kısmı aracı değişken olduğu sonucu çıkmaktadır.

Güven aracı değişkenimizin liderlik bağımsız değişkenimiz ile beraber analize sokulması sonucunda ortaya çıkan değerler aşağıdaki gibidir. Şekilden de görüleceği gibi, modelimizin p değeri halen %95'ten oldukça büyük bir değere sahip yani anlamlı çıkmaktadır. Ancak; 6.28 olan β değeri aracı değişkenim modele girmesinden sonra

5.60 olmaktadır yani etki azalmaktadır. Bu sebeple; güven değişkeni, kısmi aracı değişken olarak rol oynamaktadır. Öte yandan; liderliğin alt boyutları ile güvenlik iklimi arasındaki ilişki analiz edildiğinde sadece serbesti tanıyan liderlik ile güvenlik iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştü. Güven aracı değişkeni modele sokulduğunda serbesti tanıyan liderliğin p değeri %95'ten küçük çıkmaktadır. Bu yüzden; güven aracı değişkeni, serbesti tanıyan liderlik ile güvenlik iklimi arasında tam aracı değişken olarak rol oynamaktadır.

**Çizelge 3.5 : Bağımlı Değişken, Aracı Değişken ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi**

	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	df	β
<b>Bağımlı Değ.</b>					
- Güvenlik iklimi	.114	.101	8.516	265	5.60*
<b>Bağımsız Değişkenler</b>					
- Dönüşümsel liderlik					.063
- Etkileşimsel liderlik					.119
- Serbesti tanıyan liderlik					-.161
<b>Aracı Değişken</b>					
- Güven					.042

\* p < .001

## **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

### **4.1 Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**

Liderlik tarzları ile güvenlik iklimine ilişkin regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Dönüşümsel liderlik ile güvenlik iklimi arasında .282 düzeyinde -1 ila +1 arasında olacak şekilde orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon olmasına rağmen, regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında pozitif bir etki çıksa da anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Etkileşimsel liderlik ile güvenlik iklimi arasında .316 düzeyinde -1 ila +1 arasında olacak şekilde orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon olmasına rağmen, regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında pozitif bir etki çıksa da anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Serbesti tanıyan liderlik ile güvenlik iklimi arasında -.312 düzeyinde -1 ila +1 arasında olacak şekilde orta düzeyde ve negatif bir korelasyonun yanı sıra regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Güven ile güvenlik iklimi arasında .335 düzeyinde -1 ila +1 arasında olacak şekilde orta düzeyde ve pozitif bir korelasyonun yanı sıra regresyon analizi sonucunda iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

### **4.2 Genel Değerlendirme ve Öneriler**

#### **4.2.1 Araştırmanın sınırlılıkları ve ileride yapılacak çalışmalar için öneriler**

Araştırmamızın birinci kısıtı örneklem sayımızın yeterli sayıda olmamasıdır. Her ne kadar çalışmamızda ulaşılan kişi sayısı olan 270 kişi, literatürde büyük örneklem olarak nitelendirilmekteyse de 5.000'den fazla çalışanı olan bir şirkette 500-1.000 civarı kişiye ulaşp en azından %10'luk bir orana sahip olmak daha sağlıklı analiz yapılmasına olanak sağlayabilirdi.

İkinci olarak; liderlik tarzlarının alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi yapılması aşamasında bazı cevaplayıcıların Mahal distance, Cook distance ve Centered leverage value değerlerinin eşik değerlerin oldukça üstünde olduğu ve bu sebeple regresyon analizimizde etki seviyesi ve anlamlılık düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür. Örneklem sayımıza sadık kalınması amacıyla, ayırık değer olarak görülen bu kişilerin cevaplarının anketten çıkarılması yoluna gidilmemiş olsa da ileriki çalışmalarda bu cevapların çıkarılması suretiyle daha doğru sonuçlara ulaşılması sağlanabilir.

Üçüncü olarak; anketlerimizde yer alan bazı soruların -özellikle liderlik tarzlarına ilişkin anket- oldukça uzun olması ve kafa karışıklığı yaratabilecek düzeyde olması soruları kısa sürede yanıtlamaya çalışan cevaplayıcıların yanlış cevapları işaretlemelerine sebebiyet vermiş olabilir. Araştırmamızın zaman kısıtı içermesi sebebiyle her sorunun kişilere tek tek açıklanması da kolay olmamaktadır.

Dördüncüsü; liderlik tarzlarının alt boyutlarında faktör analizi sonucunda değer düşüklüğüne sebebiyet veren soruların regresyon analizimizde etki seviyesi ve anlamlılık düzeylerini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Anketin orijinal sorularına sadık kalınması amacıyla, ayırık değer olarak görülen bu soruların anketten çıkarılması yoluna gidilmemiş olsa da ileriki çalışmalarda bu soruların çıkarılması suretiyle daha doğru sonuçlara ulaşılması sağlanabilir.

Beşincisi; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin ölçeklerimizde yer alan bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ilişkisi incelenmiş olsa da hipotezlerimizde demografik değişkenlere yer verilmemiştir. Çalışmamızın belirli bir çerçevede kalması amacıyla demografik değişkenler model içerisine alınmayarak regresyon analizine sokulmamıştır. Sonraki çalışmalarda bahsi geçen demografik değişkenlerin hipotezler içerisine alınarak yaşa, cinsiyete, medeni duruma ve çalışma süresine göre karşılaştırmalar yapılabilir.

Altıncısı ve son olarak; çalışmamız yalnızca bir şirkette yapılmış olduğundan sonraki çalışmalarda ülkemizde faaliyet gösteren benzer sektörde yer alan şirketler üzerinde de aynı çalışma yapılarak kıyaslama yoluna gidilebilir. Ek olarak; Avrupa'da ve Avrupa kıtası dışında yer alan ülkelerde benzer sektörde faaliyet gösteren şirketler üzerinde de aynı çalışma yapılarak ülke kıyaslamaları da yapılabilir.

#### **4.2.2 Araştırmanın literatüre katkısı**

Çalışmamızın başında da belirtildiği üzere; Türkiye ölümlü iş kazası oranlarında dünyada üçüncü, Avrupa'da ise birinci sırada yer almaktadır ve 2013 yılından sonra iş sağlığı ve güvenliği alanında yapılan düzenlemeler ve çıkarılan mevzuat da bu kötü tabloyu tersine çevirememiştir. İş kazalarının önlenmesinde baret, yelek, emniyet kemeri vb. koruyucu ekipmanlar önemli rol oynasa da amirlerin çalışanları üzerinde sergiledikleri liderlik tarzlarının da iş sağlığı ve güvenliği üzerinde olumlu yönde bir etkisi olabileceği muhtemeldir. Ancak hem ülkemiz hem de dünya literatüründe bu ilişkiyi temel alan çalışma sayısı oldukça azdır. Bu sebeple; çalışmamız sonucunda liderlik tarzları ile güvenlik iklimi arasındaki anlamlı ve pozitif ve serbesti tanıyan liderlik ile güvenlik iklimi arasındaki anlamlı ve negatif ilişkinin ortaya çıkması önem arz etmektedir.

#### **4.2.3 Yöneticilere öneriler**

Liderlik tarzlarının düşük seviyede de olsa iş sağlığı ve güvenliği üzerinde olumlu etki yaratması ve liderlik tarzlarının alt boyutlarında yer alan ve çalışanlar üzerinde denetimi en az düzeyde yerine getiren liderlik tarzı olan serbesti tanıyan liderliğin iş sağlığı ve güvenliği üzerinde olumsuz etki yaratması yöneticiler için ders niteliğinde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kaçınılmazlık durumları sebebiyle tamamen önlenemese de maddi/manevi kayıplara yol açan iş kazalarının en az düzeye indirgenebilmesi için yöneticiler daha aktif rol oynamalı ve liderlik tarzı olarak örgütte daha etkin yer almalıdırlar. Çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine duymuş oldukları güven de iş sağlığı ve güvenliği tablosundaki karamsar rakamların da düşmesine ve kişisel, sosyal ve ekonomik açıdan hem örgüte hem de bireylere fayda sağlayacaktır.



## KAYNAKLAR

- 19th Annual Edelman Trust Barometer.** (2019).
- 22nd Annual Edelman Trust Barometer.** (2022).
- 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu,** 16/06/2006 - 26200 RG.
- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu,** 30/6/2012 - 28339 RG.
- Arı, G. S.** (2011). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.15, Sayı.1, 2011, s.105–120.
- Aslan, Ş.** (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6 Sayı:1 Yıl:2009.
- Aslan, Ş.** (2013). Duygusal Zeka: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Asunakutlu, T.** (2006). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 8, Sayı:4, 2006.
- Atuahene-Gima K. ve Li H.** (2002). When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States, Journal of Marketing, 66(3), 61- 81.
- Aydın, M.** (2005). Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- Bakan, İ.** (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, TİSK Akademi, 4 (7), 138-172, Ankara.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y.** (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması, I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:31 (Ekim 2004), İstanbul.
- Başaran, İ. E.** (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

**Baybora, D.** (2013). İş Sağlığı ve Güvenliği, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, Ağustos 2012, 2-21.

**Baysal, A. C. ve Tekarslan, E.** (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.

**Bennis, W.** (2001). Bir Lider Olabilmek (Çev.: Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

**Bierhoff, H. W. ve Vornefeld, B.** (2004). The Social Psychology of Trust with Applications in the Internet, *Analyse & Kritik*, 26/2004, 48-63.

**Bigley, G. A. ve Pearce J. L.** (1998). Straining For Shared Meaning In Organization Science: Problems Of Trust And Distrust, *The Academy Of Management Review*, 23.3, 405-421.

**Bilir, N.** (2016). İş Sağlığı ve Güvenliği Profili Türkiye, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Anlara, 2016.

**Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsal, M.** (2007). *Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması*. Öneri Dergisi.27.7, 49-59.

**Brodbeck F. C. vd.** (2000). Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 1-29, The British Psychological Society, Great Britain.

**Bryan, S.** (2002). Cognitive Complexity, Transformational Leadership, and Organizational Outcomes, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in The Department of Communication Studies.

**Butler, J. K.** (1991). *Toward Understanding And Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory*, *Journal Of Management*. 17.3, 643-663.

**Can, H.** (1981). Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı:14/1 Yıl: Mart/1981, 29-43, Ankara.

**Can, H.** (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

**Can, H., Kavuncubaşı, S. ve Yıldırım, S.** (2012). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.

**Ceylan, H.** (2011). Türkiye'deki İş Kazalarının Genel Görünümü ve Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslanması, International Journal of Engineering Research and Development, Vol.3, No.2, June 2011, 18-24.

**Champoux, J. E.** (2011). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations (Fourth Edition), Routledge Taylor & Francis Group, New York and London.

**Chen, L. Y.** (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan, Journal of American Academy of Business, 2004, V.1, N.2, pp.432-438.

**Cullen, J. B., Johnson, J. L. ve Sakano, T.** (2000). *Success Through Commitment And Trust: The Soft Side Of Strategic Alliance Management*. Journal Of World Business. 35.3, 223-240.

**Çetin, Ş., Korkmaz, M., ve Çakmakçı, C.** (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 18(1), ss.7-36.

**Çiçek, Ö. ve Öçal, M.** (2016). Dünyada ve Türkiye'de İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi, Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 5, Yıl: 5, Sayı: 11 (2016/1).

**Çoroğlu, Ç.** (2003). Etkili Satış ve Liderlik Stratejileri, Alfa Yayınları, İstanbul.

**Daft, R. L. ve Marcic D.** (2009). Management: The New Workplace (Sixth Edition), South Western Cengage Learning..

**Demir, A. ve Öz, A.** (2018). Teolojik Açıdan İş Kazalarının İncelenmesi, Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi Sayı 14, S.189-197, Aralık 2018.

**Demir C., Yılmaz M. K. ve Çevirgen A.** (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 2/1(2010) 129-152, Antalya.

**Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003).** Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, Yıl: 2003 Cilt: 10 Sayı: 2. Manisa.

**Dilts, R.,** <http://www.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.htm>.

**Dindar, A. M. (2001).** Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

**Dixit, A.K. ve Nalebuff, B. J. (2002).** Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.

**Edizler, G. (2010).** Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 137-150, Konya.

**Ekodialog,** Liderlik Nedir, Lider Bir Kişide Bulunması Gereken Vasıflar, <http://www.ekodialog.com/Konular/liderlik-nedir-onderlik-ozellikleri.html>.

**Eren, E. (2014).** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.

**Eren, E. (2013).** Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Yayınları, İstanbul.

**Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008).** Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2008, 187-209.

**Eurostat,** (Çevrimiçi)

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, 28/03/2019.

**Ferrell, O. C., Fraedrich, J. ve Ferrell, L. (2011).** Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases (Eighth Edition), South Western Cengage Learning, Ohio.

**Fiol, C. M., Harris, D. ve House, R. (1999).** Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change, The Leadership Quarterly, Volume 10, Issue 3, Autumn 1999, Pages 449–482.

**Fukuyama, F. (1998).** Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yayılması (çev. Ahmet BUĞDAYCI), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.

**Gellis, Z. D.** (2001). Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care, *Social Work Research*, Volume 25, Number 1, March 2001.

**Gençler, A.** (2007). İş Sağlığı ve İş Güvenliği Alanında Mevzuatımızda Bulunan Düzenlemelerden Doğan Yükümlülükler, *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, Sayı: 35, Yıl: 7 Temmuz-Ağustos-Eylül, 2007, s.16-29.

**George, J. M., ve Jones, G. R.** (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Sixth Edition), Pearson Education Limited, Essex.

**Goleman, D.** (1998). What Makes a Leader?, *Harvard Business Review*.

**Gül, H. ve Çelebi, F.** (2014). “Hükümet Kadın” Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 6, Eylül 2014, s. 147-154,

**Gül, H. ve Şahin, K.** (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25/2011.

**Güney, S.** (2014). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

**Güney, S.** (2015). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

**Güvercin, C. H.** (2004). Sosyal Güvenlik Kavramı ve Türkiye’de Sosyal Güvenliğin Tarihçesi, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası Cilt 57, Sayı 2, 2004, 89-95.*

**Güzel, A., Okur, A. R. ve Caniklioğlu, N.** (2010). *Sosyal Güvenlik Hukuku*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

**Hampton, D. R.** (1981). *Contemporary Management*, McGraw-Hill Book Company, USA.

**Hellriegel, D. ve Slocum, J. W.** (1974). *Management: A Contingency Approach*, Addison-Wesley Publishing Company, Phillipines.

**Hitt, M., Black, S. ve Porter, L.** (2014). *Management* (Third Edition), Pearson New International Edition, Essex.

**Hodgetts, R. M. (1990).** Management: Theory, Process and Practice (Fifth Edition), Harcourt Brace Jovanvich, Publishers, Florida.

**Hosmer, L. T. (1995).** Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.

**Huczynski, A. A. ve Buchanan, D. A. (2013).** Organizational Behaviour (Eighth Edition), Pearson Education Limited, United Kingdom.

**Hurley, R. F. (2006).** The Decision to Trust, *Harvard Business Review*, September 2006, 1-11.

**ILOSTAT,** <https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/>.

**İşcan, Ö. F. (2006).** Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (11) 2006, 160-177.

**Jung, D. I. ve Avolio B. J. (2000).** Opening The Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.

**Kılıç, N., Vatansever, Ç. ve Işık, İ. (2014).** Farklı Liderlik Tarzları Güvenlik İklimini Nasıl Etkiliyor?, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 7-8 Kasım 2014, Melikşah Üniversitesi, Kayseri.

**Kılış, İ. (2014).** İş Sağlığı ve Güvenliği'nde Yeni Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK), "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Ocak/January 2013, Cilt/Vol: 15, Sayı/Num: 1, Page: 17-41, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

**Kırel, Ç. (2001).** Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2000-2001, Eskişehir.

**Koçel, T. (2014).** İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın A.Ş., İstanbul.

**Lane, C. ve Bachmann, R. "The Social Constitution of Trust – Supplier Relations in Britain and Germany",** *Organization Studies*, Cilt: 17, Sayı: 3, 1996, s. 365– 395.

**Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B.** (1996). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, London, Sage Publications, pp.114-139.

**Lewicki, R. J., McAllister, D. J. ve Bies, R. J.** (1998). "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", Academy of Management Review, Cilt: 23, Sayı: 3, 1998, s. 438- 458.

**Lussier, R. N.** (2010). Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building, Eighth Edition, McGraw-Hill International Edition, Irwin.

**Luthans, F.** (2011). Organizational Behavior (Twelfth Edition), McGraw-Hill International Edition, Singapore.

**Mayers, A.** (2013). Introduction to Statistics and SPSS in Psychology, Pearson Education, United Kingdom

**McGregor, D.** (2006). The Human Side of Enterprise Annotated Edition (Updated and With a New Commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld), McGraw-Hill, USA.

**Mitchell, T. R. vd.** (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions, The Academy of Management Journal, Vol. 13, No. 3 (Sep., 1970), pp. 253-267.

**Mollering, G., Bachmann, R., Lee, S. H.** (2004). Introduction: Understanding Organizational Trust- Foundations, Constellationas, and Issues of Operationalisation, Journal Of Managerial Psychology, 19(6), 2004.

**Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A.** (1997). Development and Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory, Evaluation Review, Vol. 21, No:5, pp.614-635.

**Oktay, E. ve Gül, H.** (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.10, 403-427, Konya.

**Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L.** (2005). REDDİN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik

Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi Yıl: 2005 Cilt:12 Sayı: 2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.

**Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2013). Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

**Paksoy, M.** (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli, Yönetim, Yıl: 4, Sayı: 16, Ekim-1993, S. 19-22.

**Perry, R. W. ve Mankin, L. D.** (2004). Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification And Correlates, Public Personnel Management, 33.3, 277-290.

**Perry, R. W. ve Mankin, L. D.** (2007). *Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction*. Public Personnel Management. 36.2,165-179.

**Robbins, S. P.** (2001). Organizational Behavior, Prentice Hall, New York.

**Robbins, S. P. ve Judge, T. A.** (2013). Örgütsel Davranış (Organizational Behavior) (Çev. Ed.: Prof. Dr. İnci Erdem), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

**Rousseau, D. vd.** (1998). Not So Different After All: A Cross Discipline View Of Trust, Academy Of Management Review, Vol.23, No:3, pp.393-404.

**Sabir, M. S., Sohail, A. ve Khan, M. A.** (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment, Journal of Economics and Behavioral Studies Vol. 3, No. 2, pp. 145-152, Aug 2011.

**Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (2003). Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa.

**Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L.** (2013). Çağdaş Yönetim Bilimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

**SGK Kısa Vadeli Sigorta Kolları Uygulamaları Genelgesi**, 2016/21.

**Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B.** (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, Organization Science, Vol. 4, No. 4 (Nov., 1993), pp. 577-594.

**Simic, I.** (1998). Transformational Leadership - The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes, The Scientific Journal Facta Universitatis Series: Economics and Organization, Vol.1, No 6, 1998 pp. 49 – 55.

**Smith, B. N., Montagno, R. V. ve Kuzmenko, T. N.** (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2004, Vol. 10, No. 4, 80-91.

**Sosik, J. J. ve Godshalk, M.** (2000). Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study, *Journal of Organizational Behavior* 21, 365-390.

**Stankosky, M.** (2005). *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*, Elsevier Butterworth–Heinemann, Burlington.

**Şen, M.** (2015). İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Dayanakları, *Melikşah Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C.4 – S. 1, 117-142

**Şen, M., Dursun, S., ve Murat, G.** (2018). Türkiye'de İş Kazaları: Avrupa Birliği Ülkeleri Bağlamında Bir Değerlendirme, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 8, Cilt: 9, Sayı:16, Aralık: 2018, 1169-1190.

**Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T.** (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, Konya.

**Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A.** (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya.

**Tağraf, H. vd.** (2014). Örgütsel Güven Duygusu ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Nicel Bir Araştırma. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Melikşah Üniversitesi, Kayseri, 489-497.

**Taner, M. T. vd.** (2014). Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerdeki ve Türkiye'deki İş Kazaları ile İnsani Gelişme Endeksleri arasında Mukayeseli Bir Çalışma.

**Tengilimoğlu, D.** (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S. 14 (1-16).

**TMMOB Makina Mühendisleri Odası.** (2015). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Oda Raporu, Yayın No: MMO/617, Mayıs 2015.

**Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C.** (2004). İşletme Becerileri Grup Çalışması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Tüzün, İ. K.** (2007) Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi, Sayı.13, 2007, ss.93–118.
- Werner, I.** (1993). Liderlik ve Yönetim. (Çev. Vedat Üner). Rota Yayınları, İstanbul.
- Yelkenci, Ö. F.** (2009). Liderlik Yaklaşımları ve Transaksiyonel Liderlik, <http://ebilge.net/liderlik-yaklasimlari-ve-transaksiyonel-liderlik/>.
- Yıldız, M.** (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, Türk İdare Dergisi, Haziran 2002.
- Yılmaz, E.** (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 14, Konya, 2005.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A.** (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi Yıl: 2010 Cilt: 17 Sayı: 2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.
- Yukl, G.** (2002). Leadership In Organizations (Fifth Edition), Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.
- Zand, D. E.** (1972). *Trust And Managerial Problems Solving*, Administrative Science Quarterly. 17.2, 229-239.
- Zel, U.** (2011). Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

## **EKLER**

**EK A:** Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)

**EK A-1:** Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Faktörleri

**EK B:** Kurum İçinde Güven Ölçeği

**EK C:** Güvenlik İklimi Ölçeği



## EK A

Değerli Katılımcı,  
Bu anket, liderlik ile iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkiyi inceleyerek lidere duyulan güvenin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlayan bilimsel bir çalışma için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Verdiğiniz cevapların samimiliği, yapılacak olan çalışmanın uygun nitelikte olmasına sağlayacaktır. Veriler sadece bu araştırma kapsamında kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmamıza zaman ayırdığınız ve değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Okan YILDIRIM

Prof. Dr. Mahmut KABAKCI

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ, İŞLETME ANA BİLİM DALI

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50-59	<input type="checkbox"/> 60-...
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar			
Bu İş Yerinde Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 10-15	<input type="checkbox"/> 15+
Toplam İş Tecrübeniz:	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 10-15	<input type="checkbox"/> 15+	
Öğrenim Düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
Şu Anda Çalıştığınız Kaçınıcı İş Yeriniz:	<input type="checkbox"/> İlk	<input type="checkbox"/> İkinci	<input type="checkbox"/> Üçüncü	<input type="checkbox"/> Dördüncü +	

## 1.BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerde, size göre amirinize en uygun olan sıklık derecesini daire içine alınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
1. Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	0	1	2	3	4
2. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir	0	1	2	3	4
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz	0	1	2	3	4
4. Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	0	1	2	3	4
5. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	0	1	2	3	4
6. Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	0	1	2	3	4
7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	0	1	2	3	4
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	0	1	2	3	4
9. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
10. Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	0	1	2	3	4
11. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	0	1	2	3	4
12. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	0	1	2	3	4
13. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
14. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3	4
15. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	0	1	2	3	4
16. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan(ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	0	1	2	3	4
17. "Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.	0	1	2	3	4
18. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	0	1	2	3	4
19. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0	1	2	3	4
20. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	0	1	2	3	4
21. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	0	1	2	3	4
22. Tüm dikkatini hatalar şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	0	1	2	3	4
23. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0	1	2	3	4
24. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	0	1	2	3	4
25. Güç ve güven duygusu sergiler.	0	1	2	3	4
26. Kurum vizyonunu vurgular.	0	1	2	3	4
27. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	0	1	2	3	4
28. Karar vermektten kaçınır.	0	1	2	3	4
29. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	0	1	2	3	4
30. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	0	1	2	3	4
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	0	1	2	3	4
32. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	0	1	2	3	4
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	0	1	2	3	4
34. Ortak görev anlayışını vurgular.	0	1	2	3	4
35. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	0	1	2	3	4
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	0	1	2	3	4

**EK A-1**

<b>1.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>		<b>Toplam</b>
a.KARİZMATİK/İLHAM VERİCİ	6, 9, 10, 13, 14, 18, 23, 25, 34, 36	10
b.ENTELLEKTÜEL UYARIM	2, 8, 30, 32	4
c.BİREYSEL DESTEK	15, 19, 29, 31, 35	5
		<b>19</b>

<b>2.SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK</b>		<b>Toplam</b>
a.ÖDÜLE BAĞLI	1, 16, 11	3
b.İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF)	4, 21, 22, 24, 26, 27	6
c.İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF)	3, 12, 20	3
		<b>12</b>

<b>3.SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK</b>	5, 7, 17, 28, 33	<b>5</b>
--------------------------------------	------------------	----------

## EK B

### 2. BÖLÜM

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1. İlk amirimle ilişkimiz paylaşımcı bir yapıdadır. Karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentilerimizi serbestçe paylaşıyoruz.					
2. İlk amirimle, işimde karşılaştığım güçlükler hakkında rahatça konuşabilirim ve bilirim ki beni dinlemeye her zaman isteklidir.					
3. Eğer ikimizden birisi başka bir işe geçmek durumunda kalır ve artık bir arada çalışamazsak, her ikimiz de üzüntü duyarız.					
4. Eğer ilk amirimle karşılaştığım problemleri paylaşırsam, bu konuda yapıcı ve ilgili bir tavır sergileyebileceğini bilirim.					
5. Her ikimizin de zaman içinde iş ilişkimize dostluk-arkadaşlık ilişkilerini de katabildiğimizi söyleyebilirim.					
6. İlk amirim kendini işine adanmış bir profesyoneldir.					
7. Var olan bilgilere dayanarak, ilk amirimin işe uygunluğu ve yeteneği-hemliyeti konusunda kuşku yoktur.					
8. İlk amirimin işimi güçleştirecek dikkatsizlikler ve hatalar yapmayacağından eminim.					
9. İş ortamında çoğu kişi, çok yakın olmasalar da iş arkadaşı olarak ilk amirime güvenir ve saygı duyar.					
10. İlk amirimle çalışan diğer arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünür.					
11. Eğer insanlar, bu kişiyi (ilk amirimi) daha iyi tanısalar ve geçmiş hakkında daha fazla şey bilselerdi, yaptığı işleri daha dikkatle izlerlerdi.					

## EK C

### 3. BÖLÜM

S.NU.	Aşağıda iş yerinde güvenlik konusu ile ifadeler yer almaktadır. Lütfen kendi işyerinizi dikkate alarak bu ifadelere ne derecede katıldığınızı oluşturulan bir ölçek üzerinden sadece bir seçeneği seçerek işaretleyiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Bu iş yerinde iş sağlığı ve güvenliği için gerekli kaynaklar bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
2	Şirket yönetimi samimi olarak iş görenlerin sağlık ve güvenliği hususlarını önemsemektedir.	5	4	3	2	1
3	Bence bu iş yerinde yönetim, güvenlik kontrolleri ve kaza tahkikatlarını takip etme konusunda yeterli tedbirleri almaktadır.	5	4	3	2	1
4	Yönetim, güvenlik kontrolleri ve kaza tahkikatlarının sonuçlarını iş görenle paylaşmaktadır.	5	4	3	2	1
5	Yönetim, iş sağlığı ve güvenliği hususunda benim görüşlerime önem verir.	5	4	3	2	1
6	Bu iş yerinde iş görenler, çalışırken daima sağlık ve güvenlik ile ilgili kural ve talimatlarda belirtilmiş olan ekipmanı kullanırlar.	5	4	3	2	1
7	Bu işyerinde güvenlik teftişleri iş görenlerin sağlık ve güvenlik seviyesini yükseltmede faydalı olmaktadır.	5	4	3	2	1
8	İş yapılırken sağlık ve güvenlikle ilgili kural ve talimatlara uygun biçimde yeterli miktarda personel bulundurulmaktadır.	5	4	3	2	1
9	Şirket yönetimi iş sağlığı ve güvenliği seviyesini geliştirmek adına öneride bulunulmasını teşvik etmektedir.	5	4	3	2	1
10	Yönetim iş sağlığı ve güvenliği konusuna verimlilik ve karlılıktan daha fazla önemsemektedir.	5	4	3	2	1
11	İş yerindeki takım arkadaşlarım tarafından saygı görmem için çalışırken emniyet tedbirlerini önemsemem gerekir.	5	4	3	2	1
12	İşime yönelik aldığım iş güvenliği eğitimlerinin çoğu faydalı olmuştur.	5	4	3	2	1
13	Aynı takımda bulunduğum iş arkadaşlarımda tamamı iş sağlığı ve güvenliğinin önemini benimsemiş kimselerdir.	5	4	3	2	1
14	Aynı takımda bulunduğum iş arkadaşlarımda iş sağlığı ve güvenliği hususundaki eğitimlerinin yeterli seviyede olduğunu düşünüyorum	5	4	3	2	1



## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad** : Okan YILDIRIM

### ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2007, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü
- **Yükseklisans** : Yarıda kaldı, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü
- **Yükseklisans** : 2018, Pittsburgh Üniversitesi, Joseph M. Katz İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı
- **Yükseklisans** : Devam ediyor, İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü

### MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- T.C. Maliye Bakanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı, Gelir Uzman Yardımcısı, 2008 - 2011
- T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Müfettiş, 2011 – Devam ediyor

### DİĞER YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- Makale, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Kapsamında İşverenlerin ve Alt İşverenlerin Yükümlükleri, Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi, Ocak 2014
- Makale, Profesyonel Bürokrasi, Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi, Eylül 2015
- Makale, Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19) Süresince İşverenlerin İş Hukukundan Kaynaklanan Hak ve Yükümlülükleri, Vergi Raporu Dergisi, Nisan 2020
- Makale, Yeni Tıp Koronavirüs Hastalığı (COVID - 19) Sonrası Türkiye’de Aile Sigortasının Artan Önemi, Vergi Raporu Dergisi, Haziran 2020
- Makale, Yeni Tıp Koronavirüs Hastalığı (COVID - 19) Döneminde İşsizlikle Mücadele Politikaları: Türkiye ve Dünya Uygulamaları, Vergi Raporu Dergisi, Temmuz 2020

- Makale, Shifts and New Trends on Healthcare Systems After COVID-19 (İngilizce), Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi, Eylül 2020
- Makale, Yeni Tip Koronavirüs Hastalığı (COVID - 19) Sonrası İstihdamdaki Durum ve Yeni Normale Adaptasyon Süreci, Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi, Kasım 2020
- Makale, COVID - 19 Aşısı Olmayı Reddeden İşçiler Karşısında İşverenlerin Hak ve Yükümlülükleri: Türkiye ve Dünya Uygulamaları, Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi, Temmuz 2021

