

## İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi

### *The Importance and the Role of the Management to Create the Safety Culture on the Companies*

**Gizem AKALP**

Öğr. Gör., Uludağ Üniversitesi TBMYO Mekatronik Programı

**Nurettin YAMANKARADENİZ**

Öğr. Gör. Dr., Uludağ Üniversitesi TBMYO İklimlendirme ve Soğutma Teknolojisi Programı

Haziran 2013, Cilt 3, Sayı 2, Sayfa 96-109  
June 2013, Volume 3, Number 2, Page 96-109

P-ISSN: 2146 - 4839

2013/2

[sgd.sgk.gov.tr](http://sgd.sgk.gov.tr)

e-posta: [sgd@sgk.gov.tr](mailto:sgd@sgk.gov.tr)

Yazılar yayınlanmak üzere kabul edildiği takdirde, SGD elektronik ortamda tam metin olarak yayımlamak da dahil olmak üzere, tüm yayın haklarına sahip olacaktır. Yayınlanan yazılardaki görüşlerin sorumluluğu yazarlarına aittir. Yazı ve tablolardan kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

*If the manuscripts are accepted to be published, the SGD has the possession of right of publication and the copyright of the manuscripts, included publishing the whole text in the digital area.*

*Articles published in the journal represent solely the views of the authors.*

*Some parts of the articles and the tables can be cited by showing the source.*

# SGD

Sosyal Güvenlik Dergisi  
Journal of Social Security

Cilt : 3 - Sayı - 2 - Yıl : 2013 / Volume : 3 - Number : 2 - Year : 2013

**Sahibi / Owner of the Journal**

Sosyal Güvenlik Kurumu Adına / On behalf of the Social Security Institution  
Yadigar GÖKALP İLHAN (Kurum Başkanı / President of the Institution)

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Dr. Mustafa KURUCA  
Dr. Sıddık TOPALOĞLU  
Mehmet Ali SAĞLAM  
Harun HASBİ  
Muammer YILDIZ

**Genel Yayın Yönetmeni / Publication Manager**

Dr. Mustafa KURUCA

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Desk Editor**

İlhan İŞMAN

**Editörler / Editors**

Dr. Erdem CAM  
Selda DEMİR  
Asuman KAÇAR

**Yayın Türü:** Ulusal Süreli Yayın / Type of Publication: Periodical

**Yayın Aralığı:** 6 aylık / Frequency of Publication: Twice a Year

**Dili:** Türkçe ve İngilizce / Language: Turkish and English

**Tasarım / Design:** Aren Reklam ve Tanıtım / Ankara 0.312 430 70 81 • www.arentanitim.com.tr

**Basım Yeri / Printed by:** EPA-MAT Matbaacılık / Ankara

**Basım Tarihi / Press Date:** 30.07.2013

**ISSN:** 2146-4839

**Sosyal Güvenlik Dergisi (SGD)**

**Index Copernicus International, Asos Index ve DOAJ tarafından indekslenmektedir.**

SGD sosyal güvenlik dergisi. -- Ankara: Sosyal Güvenlik Kurumu, 2013-.

c. : tbl., şkl. ; 24 cm.

ISSN: 2146-4839

Sosyal güvenlik -- Dergiler - Türkiye

Sosyal Güvenlik-- -- Hukuk ve mevzuat -- -- Türkiye  
362.05

**SGD Sosyal Güvenlik Dergisi**

Tüm hakları saklıdır. Bu Dergi'nin tamamı ya da Dergi'de yer alan bilimsel çalışmaların bir kısmı ya da tamamı 5846 sayılı Yasa'nın hükümlerine göre Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığının yazılı izni olmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**İletişim Bilgileri / Contact Information**

Ziyabey Caddesi No:6 Balgat / Ankara / TURKEY

Tel / Phone: +90 312 207 88 91 – 207 87 70 • Faks / Fax: +90 207 78 19

Erişim: sgd.sgk.gov.tr • e-posta / e-mail: sgd@sgk.gov.tr

---

## ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

---

**Professor Yener ALTUNBAŞ**  
Bangor University – UK

**Professor Jacqueline S. ISMAEL**  
University of Calgary – CA

**Professor Özay MEHMET**  
University of Carleton – CA

**Professor Allan MOSCOVITCH**  
University of Carleton – CA

**Professor Mark THOMPSON**  
University of British Columbia – CA

**Asst. Prof. Sara HSU**  
State University of New York – USA

**Asst. Prof. C. Rada Von ARNIM**  
University of Utah – USA

---

## ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

---

**Prof. Dr. Mustafa ACAR**  
Aksaray Üniversitesi Rektörü

**Prof. Dr. Yusuf ALPER**  
Uludağ Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Kadir ARICI**  
Gazi Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Faruk ANDAÇ**  
Çağ Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Berrin Ceylan ATAMAN**  
Ankara Üniversitesi  
Siyasal Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Hayriye ATİK**  
Erciyes Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Zakir AVŞAR**  
Gazi Üniversitesi  
İletişim Fakültesi

**Prof. Dr. Ufuk AYDIN**  
Anadolu Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Remzi AYGÜN**  
Gazi Üniversitesi  
Tıp Fakültesi

**Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN**  
Muğla Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Mehmet BARCA**  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
İşletme Fakültesi

**Prof. Dr. Vedat BİLGİN**  
Gazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Nurşen CANIKLIOĞLU**  
Marmara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Fevzi DEMİR**  
Yaşar Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. A. Murat DEMİRCİOĞLU**  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Üstün DİKEÇ**  
Emekli Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Ömer EKMEKÇİ**  
İstanbul Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Şükran ERTÜRK**  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Mehmet Vedat GÜRBÜZ**  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi

**Prof. Dr. Ali GÜZEL**  
Kadir Has Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ**  
Pamukkale Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Türksel KAYA BENGSHIR**  
TODAİE

**Prof. Dr. Cem KILIÇ**  
Gazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Ali Rıza OKUR**  
Yeditepe Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Serdar SAYAN**  
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üni.  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Ali SEYYAR**  
Sakarya Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER**  
Yaşar Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Müjdat ŞAKAR**  
Marmara Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Erol ŞENER**  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Tıp Fakültesi

**Prof. Dr. Zariye ŞENOCAK**  
Ankara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Sarper SÜZEK**  
Atılım Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Savaş TAŞKENT**  
İstanbul Teknik Üniversitesi  
İşletme Fakültesi

**Prof. Dr. Mehtap TATAR**  
Hacettepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Sabri TEKİR**  
İzmir Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Prof. Dr. Aziz Can TUNCA**  
Bahçeşehir Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. M. Fatih UŞAN**  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Prof. Dr. Özlem Özdemir YILMAZ**  
Ortaoğu Teknik Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Doç. Dr. Örsan AKBULUT**  
TODAİE

**Doç. Dr. Levent AKIN**  
Ankara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Doç. Dr. Tamer AKSOY**  
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üni.  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Doç. Dr. Onur Ender ASLAN**  
TODAİE

**Doç. Dr. Selda AYDIN**  
Gazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Doç. Dr. Süleyman BAŞTERZİ**  
Ankara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

**Doç. Dr. Hediye ERGİN**  
Marmara Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Doç. Dr. Orhan FİLİZ**  
Polis Akademisi

**Doç. Dr. Alpay HEKİMLER**  
Namık Kemal Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Doç. Dr. Aşkın KESER**  
Uludağ Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

# *İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi*

## *The Importance and the Role of the Management to Create the Safety Culture on the Companies*

Gizem AKALP\*

Nurettin YAMANKARADENİZ \*\*

### ÖZET

Sağlık ve güvenlik, kişisel ve toplumsal gelişmişliğin en temel iki ögesi olarak kabul edilmektedir. Güvenli çalışmanın sağlanması, çalışanların sürdürülebilir bir refah seviyesine ulaşabilmeleri için ülkelerin çözmek zorunda oldukları sorunların başında iş sağlığı ve güvenliği gelmektedir. Bu sebeple iş sağlığı ve güvenliğine verilen önem gün geçtikçe artmakta olup, güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarının oluşturulması işletme yönetimleri için temel işlevlerden biri haline gelmektedir. Günümüzde birçok işletme, güvenlik düzeyini yükseltmek amacıyla çalışmalar yapmaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında temelde işletme güvenliği, yönetim sistemi kurmaya ve iş güvenliği kültürünü oluşturmaya yöneliktir. Çalışma ortamının sağlık ve güvenlik açısından insana uygun hale getirilmesi, işletmelerde sağlık ve güvenlik kültürünün oluşturulmasına bağlıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için de her ortamda güvenlik kültürünün tüm çalışanlara benimsetilmesi ve bunun yaygınlaştırılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Uygulanan bütün politikalar ve önlemler arasında, yönetiminin rolünün önemli olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada güvenlik kültürü ve yönetimin davranışı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Güvenlik kültürünün ve yönetiminin rolünü ölçmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu veriler çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Güvenlik kültürü, yönetici tutumları, iş sağlığı ve iş güvenliği, iş kazası, meslek hastalığı

### ABSTRACT

Health and safety are two main indicators of individual and social development. Occupational health and safety is the leading problem that countries need to solve in order to obtain a sustainable level of welfare for their workforce. Hence the importance given to occupational health and safety continuously increases and the provisioning of safe and ergonomic working conditions becomes one of the main functions of enterprise management. Today, many enterprises take action in order to establish safety culture within their environment. To optimize the health and safety of people in the working environment, the creation of enterprises depends on the health and safety culture. To achieve this, all the people to accept any environment and its dissemination of Security Culture has become a necessity. Among all the policies and measures being implemented, the role of management is one of the key factors in achieving this objective. This study aims to investigate the relationship between safety culture and behavior of the manager. A questionnaire methodology is used to measure safety culture and the role of the management. The data are analyzed using the methodology of multivariable statistical analysis.

**Keywords:** Occupational health and safety, safety culture, managers' attitudes, work accident, occupational disease

\* Öğr. Gör., *Uludağ Üniversitesi TBYO Mekatronik Programı*  
gizema@uludag.edu.tr

\*\* Öğr. Gör. Dr., *Uludağ Üniversitesi TBYO İklimlendirme ve Soğutma Teknolojisi Programı*  
nyk@uludag.edu.tr

## **GİRİŞ**

Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) işçi sağlığını; çalışanların sosyal, ruhsal ve mesleki iyilik durumlarını en yüksek seviyeye ulaştırmayı, bu durumu sürdürmeyi, sağlığa zararlı olabilecek çalışma şartlarını önlemeyi, çalışanları çalışmaya bağlı olarak ortaya çıkan zararlı etmenlerden koruyup onları fizyolojik ve psikolojik kabiliyetlerine uygun bir işe yerleştirmeyi, yani işin insana ve insanın işe uyumunu sağlamayı hedef alan bir bilim dalı olarak tanımlamaktadır.

Avrupa Birliğine tam üyelik sürecinde bulunan Türkiye, aynı zamanda kaynakları üretime dönüştüren tüm çalışanlar için daha olumlu ekonomik ve sosyal koşulları yaratmak yolunda gereksinim duyulan çalışmaları da sürdürmek durumundadır. İş kazaları, gerek gelişmiş ve gerek gelişmekte olan tüm ülkelerde önemli sosyal ve ekonomik kayıplara neden olmaktadır. Neden olduğu ciddi kayıplar yüzünden, iş kazalarını önlemek adına alınan bütün tedbirlere rağmen, küresel ölçekte, iş kazaları önemli bir sorun alanı olarak varlığını sürdürmekte, ekonomik ve sosyal kalkınmanın ve sosyal refahın önündeki en büyük engellerden biri olmaya devam etmektedir (Akalp ve Aytaç, 2005).

İşçi sağlığı hizmetlerinin çağdaş ölçütlerde verilebilmesi konusunda devlet, işçi ve işverenlere büyük görevler düşmekte ve bu anlamda, eğitim çalışmaları vazgeçilmez bir önem kazanmaktadır. İnsan sağlığına verdiği zararların yanı sıra büyük ölçüde hizmet kaybına da neden olan iş kazaları ve meslek hastalıkları; eğitim çalışmalarının süreklilik kazanması ve sağlıklı çalışma koşullarının yaratılmasıyla en aza indirilebilecektir.

İş kazalarını önleyerek, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması için geçmişten günümüze birçok yasal ve kurumsal düzenleme yapılmıştır. Ülkemizde de son olarak 30 Haziran 2012 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu daha sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için yapılan yasal düzenlemelerden biridir. Ancak iş kazalarını önleme mücadelesi, sadece bir takım yasal düzenlemelerle veya bu alanda gerekli kurumların oluşturulmasıyla değil, bunlara ilaveten daha geniş kapsamlı bir eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri ile mümkün olacaktır. Bu noktada gerek işverenlere ve çalışanlara, gerekse de devlete ve daha genelde tüm topluma önemli görevler düşmektedir.

Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği mevzuatına ilişkin yapılan gelişmelerin yanında, yaşanan iş kazaları ve meslek hastalıkları istatistiklerine bakıldığında, Sosyal Güvenlik Kurumunun 2011 yılı verilerine göre, ülkemizde 1.710 işçi iş kazalarından ve meslek hastalıklarından dolayı hayatını kaybetmiştir ([http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?metod=GostergeListe&alt\\_id=3](http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?metod=GostergeListe&alt_id=3)).

İş kazalarını önlemek ve meydana gelen kaza düzeyini en asgari düzeye indirmek için yapılması gereken, öncelikle iş kazaları ortaya çıkmadan önleyici tedbirleri almaktır. Bu noktada, meydana gelen iş kazalarının yaklaşık olarak %95 gibi önemli bir kısmının “insan” kaynaklı olması, insan faktörünün daha geniş kapsamlı olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. İnsan faktörü dikkate alındığında, özellikle son yıllarda ortaya çıkan ve iş kazalarıyla mücadele önemi sürekli vurgulanan kavramlardan bir tanesi de “güvenlik kültürü” kavramıdır. Örgüt kültürünün bir alt unsuru olarak ifade edilen ve bir örgütte çalışan herkesin davranışlarını yönlendiren, normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ile bir örgütün güvenliği iyileştirici yönde sahip olduğu yapılar, politikalar ve uygulamaları ifade eden güvenlik kültürünün sağlanması ve geliştirilmesi, iş kazalarının önlenmesinde öncelikle ele alınması gereken bir kavramdır (Aytaç, 2011).

## I- KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş kazalarının önlenmesi konusunda ‘insan’ faktörü dikkate alındığında, öncelikle bir davranış düzenleyicisi kabul edilen kültür kavramının incelenmesi gerekir. Kültür, günlük hayatta sıklıkla kullanılan bir kavram olarak gözükmemektedir. Birçok tanımı olmasına rağmen en sık kullanılan tanımı Kroeber ve Kluckhohn (1952) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre ‘Kültür’ insan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen düşünce, duygu ve davranış biçimleridir.

Kültürün temelini geleneksel görüşler ve özellikle onlara atfedilen değerler oluşturmaktadır. Kültürel sistemler bir yandan davranışın ürünü, diğer yandan ise gelecekteki davranışın koşullayıcısıdır (Bozkurt, 2005). Güvenlik kavramı ise, en temel anlatımla, genel olarak bir emniyet içerisinde olma durumu olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürü, işletme kültürü, toplum kültürü ya da firma kültürü şeklinde adlandırılan değerler toplama, çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olma olanaklarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, tüm yönetim, kavram ve tekniklerin uygulanması, bunun içinde güvenlik de dâhil, örgüt kültürü ile birlikte değerlendirilmelidir ([http://www.academia.edu/1951057/Calisma\\_Hayatinda\\_Saglik\\_ve\\_Guvenlik\\_Kulturu](http://www.academia.edu/1951057/Calisma_Hayatinda_Saglik_ve_Guvenlik_Kulturu)). Örgüt kültürü “Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.” (Dinçer, 1992:271).

Güvenlik kültürü kavramı ise, ilk kez, 1986 yılında Çernobil’de meydana gelen nükleer kazadan sonra hazırlanan bir raporda kullanılmıştır (Cox ve Flin, 1998:190). Hazırlanan bu rapor, Çernobil kazasında önemli tasarım eksikleri, örgütsel hatalar ve çalışanların ihlallerinin önemli bir rol oynadığına işaret etmektedir (Or vd., 2011:70).

Gerek Çernobil’de meydana gelen kazada, gerekse diğer önemli kazalarda, ‘güvenlik kültürü’ özellikle risk düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, insan faktörünün güvenliği sağlamadaki rolünü açıklayan anahtar bir kavram olmuştur (Dursun, 2012:32).

Literatürde, ‘güvenlik kültürü’ kavramı araştırıldığında, farklı araştırmacılar ve bilim adamları tarafından yapılan birçok tanımlama bulunduğu görülmektedir. Ancak bu kavram IAEA (Uluslararası Atom Enerji Kurumu) tarafından 1991 yılında, kurumun sağlık ve güvenlik programlarının yeterliliğine, tarzına ve uygulamadaki ısrarına karar veren birey ve grupların değer, tutum, yetkinlik ve davranış örüntülerinin bir ürünü olarak tanımlanmıştır.

Cooper’a (1998) göre güvenlik kültürü; birey, iş ve örgüt arasındaki çok sayıda amaca yönelik etkileşimin bir ürünüdür (Cooper, 1998:120). Uttal (1983) güvenlik kültürünü, “Bir örgütte neyin önemli olduğuna yönelik paylaşılan değerler, inançlar ve organizasyonun yapısı ve davranışsal normları üreten kontrol sistemleri arasındaki etkileşim.” olarak ifade etmektedir. Bu anlamda, güvenlik kültürünün iki boyutu vardır. Bunlar, organizasyon üyelerinin güvenliğe ilişkin inançları, tutumları, değerleri ve güvenliği iyileştirici yönde organizasyonun sahip olduğu yapılar, uygulamalar, kontroller ve politikalar (Reason, 2000).

Özkan ve Lajunen'in (2003) güvenlik kültürü ve güvenlik iklimi literatüründen yararlanarak geliştirdikleri tanıma göre ise güvenlik kültürü, "Güvenliği veya emniyeti tehdit edebilecek davranış veya uygulamalarla, bunların yer aldığı ortak kullanım ya da etki alanında bulunan canlıların veya nesnelerin zararını en aza indirmeyi amaçlayan güvenlik ve emniyete öncelik veren algılar, inançlar, tutumlar, kurallar, roller, sosyal, teknik ve politik uygulamalarla, yetkinlikler ve sorumluluk hislerinin bütünüdür." (Aktaran Dursun, 2012:32).

Başka bir ifade ile güvenlik kültürü, işyerinde güvenliğe karşı davranışları, tutumları ve inançları kontrol etmeye yarayan önemli bir yönetim aracıdır.

Güvenlik kültürü;

- Tehlikeyi oluşmadan önce sezebilmek,
- Yaptığı/yapacağı işin içerdiği riskleri bilmek/öğrenmek,
- Tehlike kaynaklarından ve tehlikeli davranışlardan uzak durmak,
- Gereksiz risk almamak,
- Sadece iş zamanında değil hayatın her anında güvenliği en ön planda tutmak,
- Güvenli davranışı alışkanlık haline getirmek,
- Güvenli yaşamayı bir "yaşam biçimi" haline getirmektir (<http://www.maden-ciyim.com/forums/showthread.php?4264-G%FCvenlik-K%FClt%FCr%FC>)

Güvenlik kültürünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bir tanesi işletmelerin içinde bulunduğu toplumsal kültürdür. İşçilerin iş sağlığı ve güvenliğine olan ilgisi ve bu konudaki hassasiyetleri, mensubu oldukları toplum kültürünün özelliklerinden etkilenmektedir. Toplum kültürünün özelliklerine bağlı olarak işletme kültürü de daha kolay veya daha zor oluşturulabilmektedir (<http://www.tccb.gov.tr/ddk/ddk25.pdf>).

İş kazalarının hem işletmeler açısından hem de ülke ekonomisi açısından ciddi zararlar ortaya çıkardığı düşünülürse, iş kazalarının önlenmesi açısından ele alınacak en önemli konulardan biri de işletmelerde güvenlik kültürü oluşturulmasıdır. Ancak işletmelerde güvenlik kültürünün oluşturulabilmesi için öncelikle gerçekleştirilmesi gerekli olan birçok unsur dikkati çekmektedir.



Güvenlik kültürünün işletmelerde oluşturulabilmesinin en temelinde ise, işletme yönetiminin güvenlik kültürüne bakış açısı ve bu kültürün oluşturulabilmesi için üzerine düşen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi bulunmaktadır.

13/05/2013 tarih ve 28648 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren **“Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”** madde 5 uyarınca yönetim, işyerlerinde sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının tesis edilmesi için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Bu amaçla işverenler, çalışanları, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek, onların karşı karşıya buldukları mesleki riskler ve bunlarla ilgili alınması gerekli tedbirler konusunda işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği eğitim programlarını hazırlamak, eğitimlerin düzenlenmesini, çalışanların bu programlara katılmasını sağlamak ve verilecek eğitim için uygun yer, araç ve gereç temin etmekle ve çeşitli tamamlayıcı tedbirleri almakla yükümlüdürler (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130515-1.htm>).

İşyerinde güvenli davranışların geliştirilebilmesi için sözlü talimatlar, eğitim ve uyarı işaretleri gibi araç ve aktiviteler kullanılmalı, ramak kala olaylar bildirilmeli, raporlama kültürü yaygınlaştırılmalı ve bu kültürün oluşturulabilmesinin sürekli bir çaba ve özveri gerektiren uzun dönemli bir strateji olduğu unutulmamalıdır. Örgütler, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar belirlemeli, buna karşılık güvenlik performansı ile ilgili bir ölçme ve değerlendirme metoduna da sahip olmalıdır. Sadece meydana gelen kazaların değil, ramak kala olayların bile kayıt altına alınması gerekliliği tüm çalışanlara net bir şekilde açıklanmalıdır (Demirbilek, 2005).

Yönetimin işletmede güvenlik kültürü oluşturmak için gerçekleştirdiği tüm çabalar ve almış olduğu hedeflerin dışında, çalışanların bu konuyu sahiplenmesi, katkısı, sorumluluk alması da çok önemlidir. İşletmede çalışan tüm personel, iş kazalarının ve yaralanmaların önlenmesi için kendi sorumluluklarının farkına vardığında, işyerinde sağlık ve güvenlik ile ilgili çalışmalara daha fazla ilgi ve katılım göstereceklerdir. Bir işletme için en temel öge olan “insan kaynağı”, işletmenin verimine, kalitesine ve sürekliliğine nasıl etki ediyor ise aynı şekilde işletmedeki bilinçli güvenlik kültürünün sağlanmasına ve sürekliliğine de etki etmektedir.

## A- Güvenlik Kültürü Oluşumunda Yöneticilerin Rolü Üzerine Bir Araştırma

### 1- Araştırmanın Amacı

Günümüzde iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemede çok önemli bir kavram olduğu kesinleşmiş olan güvenlik kültürünün oluşturulmasında işletme yönetimine büyük sorumluluklar düştüğü görülmektedir. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile ülkemizdeki iş sağlığı ve güvenliği kavramı oldukça büyük önem taşımaya başlamış ve kazaların önlenmesi açısından güvenlik kültürünün oluşturulması konusu ayrı bir öneme sahip olmuştur. Bu amaçla bu çalışmada, işletme yönetimlerinin etkili bir güvenlik kültürü oluşturulmasında yönetimin tutum ve davranışının rolü ve güvenlik kültürü boyutlarının yönetimin tutum ve davranışları üzerine etkisi irdelenmiştir.

### 2- Yöntem

Bu çalışmada, özel bir eğitim kurumunda, çeşitli sektörlerde istihdam edilen ve C-Sınıfı İş Güvenliği Uzmanlığı eğitimi alan kişilere anket yöntemi kullanılarak elde edilen verilerden yola çıkılarak genel bir değerlendirme yapılmıştır. Bir dönemlik bir kurs süresince eğitime katılan toplam 100 kişiye, gönüllülük esasına göre, önceden hazırlanmış olan anket formları dağıtılmış ve cevaplandıktan sonra geri toplanmıştır. Ankete cevap veren 87 kişinin anket formu incelenmiş ancak 69 anket formunun kullanılabilir olduğu belirlenmiştir. Bu duruma göre ana kütlenin %50 den fazlasına ait veriler elde edildiği için, elde edilen veri grubunun ana kütleyi temsil ettiği varsayılmıştır. Böylece yapılan kontroller sonrası kullanılabilir 69 anket formu, veri analizi için değerlendirmeye alınmıştır.

Hazırlanan anket formunun ilk kısmında demografik bilgileri içeren soruların yanısıra, güvenlik kültürü ve yönetimin tutum ve davranışlarını ölçmek için 5 li likert tipinde, toplamda 8 ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler aşağıdaki gibidir:

• *Yönetimin tutum ve davranışı ölçeği*: Munis ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen ve Dursun (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan bu ölçek, üst yönetimin iş güvenliğine bağlılığını test etmektedir. 9 maddeden oluşmaktadır.

• **Güvenlik önceliği ölçeği:** Gox ve Cheyne (2000) tarafından geliştirilen ve Demirbilek (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bu ölçek, işletme yönetimi açısından güvenliğe verilen önceliği saptamaya yöneliktir. 4 maddeden oluşmaktadır.

• **Güvenlik iletişimi ölçeği:** Neal ve Griffin'in (2000) çalışmasından alınan bu ölçek, iş güvenliği ile ilgili işletme içi iletişim düzeyini tespit etmeye yöneliktir. Türkçe uyarlaması Dursun (2011) tarafından yapılmıştır. 5 maddeden oluşmaktadır.

• **Güvenlik eğitimi ölçeği:** 4 maddeden oluşan bu ölçek, Neal and Griffin (2000)'in çalışmasından alınmıştır. Dursun (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan bu ölçek, örgütün çalışanlara sağladığı güvenlik eğitimleriyle ilgili çalışanların algılarını ölçmektedir.

• **Güvenlik katılımı ölçeği:** Weinstein ve Vredenburg'un (1997) çalışmasından oluşturulan ve Demirbilek (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bu ölçek, iş güvenliğine çalışanların katılımını ölçmeye yöneliktir.

• **Güvenlik farkındalığı ve yeterliliği ölçeği:** Lin ve Diğerleri'nin (2008) çalışmasından alınmış olan ve Türkçe uyarlaması Dursun (2011) tarafından yapılan ve işyerinde çalışanların güvenlikle ilgili farkındalıklarını ve güvenlik problemleriyle başa çıkabilme yetkinliğini değerlendiren ölçek 5 maddeden oluşmaktadır.

• **Raporlama kültürü ölçeği:** Havold ve Nasset (2009) tarafından kullanılan ve Türkçe uyarlaması Dursun (2011) tarafından yapılan bu ölçek, çalışanların ramak kala kazaları ve raporlama kültürünü ölçmeye yöneliktir.

• **Güvenli davranış ölçeği:** Neal, Griffin & Hart (2000) tarafından geliştirilen ve Dursun (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan bu ölçek, çalışanların güvenli davranışlarını ölçmektedir.

Verilerin analizi SPSS 19 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1.** Ölçek Sorularına Verilen Cevaplarla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha Değerleri

Değişken	N	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Aralık	C.Alpha
Yönetimin Tutum ve Davranışı	69	8	3,09	,71	1-5	0,86
Güvenlik Önceliği	69	4	2,92	,82	1-5	0,74
Güvenlik İletişimi	69	5	3,03	,69	1-5	0,80
Güvenlik Eğitimi	69	4	3,21	,74	1-5	0,74
Güvenlik Farkındalığı	69	5	3,77	,61	1-5	0,80
Çalışanların Katılımı	69	4	2,81	,74	1-5	0,74
Raporlama Kültürü	69	5	3,69	,97	1-6	0,73
Güvenli Davranış	69	6	3,84	,64	1-5	0,87

Tablodan da görüldüğü gibi, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri 0,73 ile 0,87 arasında değişmekte olup bu değerler sosyal bilimler için kabul edilen sınırlar dâhilindedir.

### 3- Araştırma Bulguları

Anket sorularına verilen cevaplar değerlendirildiğinde, ankete katılanların %64'ü erkek, % 36'sı kadındır. Katılımcıların %59'u evli, %39'u bekârdır ve %88'i üniversite mezunudur. % 12'si 26 yaşında, % 10'u ise 29 yaşındadır.

Katılımcıların %29'u şu an çalıştığı işyerinde bir yıldır çalıştığını belirtmişlerdir. Ankete katılanların %48'i yönetici konumunda, %52'si ise çalışan konumunda görev yaptığını belirtmiştir. Katılımcıların %79'u çalışma hayatı boyunca herhangi bir iş kazasına uğramamıştır. Ancak, katılımcıların %42'si çalıştıkları işyerinde ramak kala bir olayın başına geldiğini belirtmişlerdir.

Tüm değişkenler arasındaki ilişki tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Tüm Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

	Raporlama kültürü	Güvenli davranış	Yönetim tutumu	Güvenlik önceliği	Güvenlik iletişimi	Güvenlik eğitimi	Güvenlik farkındalığı
Güvenli Davranış	,442(**)	1					
Yönetim Tutumu	,328(**)	,223	1				
Güvenlik Önceliği	,284(*)	,171	,658(**)	1			
Güvenlik İletişimi	,520(**)	,335(**)	,645(**)	,536(**)	1		
Güvenlik Eğitimi	,385(**)	,287(*)	,602(**)	,493(**)	,607(**)	1	
Güvenlik Farkındalığı	,371(**)	,557(**)	,324(**)	,131	,394(**)	,341(**)	1
Güvenlik Katılımı	,266(*)	,238(*)	,287(*)	,163	,474(**)	,505(**)	,191

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \*\*p<0,01

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*p<0,05;

Tablo 2'ye göre "Yönetimin tutum ve davranışı" ile güvenlik kültürünün alt boyutlarından olan "Güvenlik önceliği, Güvenlik iletişimi, Güvenlik eğitimi, Güvenlik farkındalığı" ölçeklerinin %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde güçlü bir ilişkisi olduğu (p<0,01), ancak "Güvenlik katılımı" ölçeği ile %5 anlamlılık düzeyinde yine pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (p<0,05).

Çalışanların *güvenli davranışları* ile güvenlik kültürünün alt boyutları arasındaki en güçlü ilişki, *güvenlik farkındalığı* 'ndadır (p<0,01). *Güvenlik iletişiminin*, *Güvenlik eğitimi* ile arasındaki ilişki de oldukça güçlü bir ilişkiye öncülük etmektedir (p<0,01). Diğer bir ifade ile, çalışanlara verilen güvenlik eğitiminin, güvenlik iletişimini güçlü bir şekilde artırdığını söylemek mümkündür.

Çalışmanın bu aşamasında, yönetimin tutum ve davranışları ile güvenlik kültürünün alt boyutları arasındaki ilişkinin gücü araştırılmıştır. Yönetimin tutumu bağımlı değişkenini etkileyen güvenlik kültürü boyutlarını belirlemek için Hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablodan da görüldüğü gibi güvenlik kültürünün alt boyutlarından güvenlik önceliği, güvenlik iletişimi ve güvenlik eğitimi, yönetimin tutum ve davranışlarını güçlü bir şekilde etkilemektedir.

**Tablo 3.** Güvenlik Kültürünün Alt Boyutlarının, Yönetimin Tutum ve Davranışlarına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler: Güvenlik Kültürü	Bağımlı Değişken: Yönetimin Tutum ve Davranışları	
	Beta	t
Raporlama Kültürü	-,043	-,427
Güvenlik Katılımı	-,038	-,377
Güvenlik Önceliği	,393	3,809**
Güvenlik İletişimi	,301	2,403**
Güvenlik Eğitimi	,233	2,019*
Güvenlik Farkındalığı	,130	1,249
R <sup>2</sup>	,59	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,55	
F	12,938**	

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Tablodaki Sig. F Change değeri modelin anlamlılığına katkı sağlamaktadır. R Square sütunundaki değerler toplam 3 değişkenin, toplam varyansın %59'unu açıkladığını göstermektedir. Tablo 3, diğer güvenlik kültürü değişkenlerinin yönetim tutumu üzerinde “güvenlik önceliği”, “güvenlik iletişimi” ve “güvenlik eğitimi” ile birlikte bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

Kişilerin yönetici konumunda olup olmamaları ile yönetimin tutum ve davranışları arasında bir fark olup olmadığı, bağımsız örneklem T-testi ile araştırılmıştır.

**Tablo 4.** İşteki Konuma Göre Yönetim Tutum ve Davranışına Yönelik T Testi

	İşteki Konumu						t	F	Sig.(2 tailed)
	Yönetici			Yönetici Değil					
	N	Ort.	S.Sapma	N	Ort.	S.Sapma			
Yönetimin Tutum ve Davranışı	33	3,34	,62	36	2,87	,73	2,806	2,524	<b>,007</b>

Grup istatistiği değerlendirildiğinde, tablo 4’de, yönetici konumunda olanların ortalamasının, diğer çalışan konumda olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın raslantısal mı yoksa gerçek bir yönetim tutum ve davranışı göstergesi mi olduğunu görmek için tabloda ki anlamlılık düzeyine baktığımızda, değer 0,07 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer değerlendirildiğinde, yönetici olup olmama ile güvenlik kültürünün önemli öğelerinden biri olan yönetimin tutum ve davranışı arasındaki ilişkinin,  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

## **SONUÇ**

İş kazalarının önlenmesi ve azaltılması, bugüne kadar birçok disiplin tarafından incelenen bir konudur. Bir işletmedeki insan kaynağı, işletmenin performansı üzerinde tartışılmayacak bir etkiye sahiptir. Bu insan kaynağının daha güvenli çalışma koşullarında ve sürekli olarak daha güvenli biçimde çalışmaları için motivasyonlarını sağlayacak etkin bir araç da etkin güvenlik kültürü oluşturmaktır. Güvenlik yönetimi bakımından güvenliği işletmeye bir değer olarak kazandırmak, hem yönetimin ve hem de işçilerin bağlılığına dayanmaktadır. Bir işletmede iş güvenliği yaratmada anahtar rol oynayan “İş güvenliğini destekleyen ve öncelik veren bir yönetim bağlılığı oluşturmak ve “İşçi katılımını ve güvenli davranışı desteklemek” gerekmektedir. Ne olursa olsun tüm işletmelerde yönetim, güvenliği örgüt kültürünün bir parçası olarak görmelidir (Aytaç, 2011).

Yapılan bu çalışmadan görüldüğü gibi işletmelerde oluşturulacak güvenlik kültürü, sağlıklı ve güvenli bir çalışma çevresi oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir. Güvenlik kültürünün oluşumu ve yerleşiminin sağlanması ve geliştirilmesi için öncelikle yönetime ve çalışanlara önemli roller düşmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen bulgulara göre güvenlik kültürü boyutları ile yöneticilerin güvenlik kültürüne yönelik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki güvenlik kültürünün tüm boyutlarında pozitif yöndedir. Bu bulgular, Hofmann ve Stezer (1996), Neal ve arkadaşları (2000), Muniz ve arkadaşları (2007), Kao ve arkadaşları (2009), Aytaç ve Dursun (2011), Dursun (2011), Dursun ve Aytaç (2011)’in çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Yönetimin tutum ve davranışları; güvenlik önceliği, güvenlik iletişimi ve güvenlik eğitimini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışmadan elde ettiğimiz sonuçlara göre güvenlik kültürü, işletmeler açısından önemli bir faktördür. Bu nedenle de yönetime önemli görevler düşmektedir. Örgütsel yapı içerisinde pozitif yönde güçlü bir güvenlik kültürünün oluşturulması, işyerinde güvenli davranışların yaygınlaşmasına ve iş kazalarının önlenmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Yapılacak olan düzenlemelerin başarıya ulaşmasında anahtar unsur ise, yönetim ve çalışanların karşılıklı işbirliği içinde hareket etmesi ve çalışanların sürekli bir biçimde katılımının sağlanmasıdır. Aksi takdirde, yapılacak olan düzenlemelerin veya faaliyetlerin başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır. İş sağlığı ve iş güvenliği kültürünün oluşturulması sürecinde işletme yönetiminin dikkat etmesi gerekli bir diğer unsur ise, güvenlik kültürü oluşum veya değişiminin belli bir süreci gerekli kıldığı gerçeğidir. Bu da uzun dönemli bir işletme stratejisini gerekli kılmaktadır (Dursun, 2012:153).

## Kaynakça

- Akalp, G., S. Aytaç (2005), “İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Güvenlik Kültürü Oluşumu ve Bir Uygulama”, IV. Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı (Bildiri), Ankara.
- Aytaç, S. (2011), “İş Kazalarını Önlemede Güvenlik Kültürünün Önemi”, *Türk Metal Dergisi*, Kasım.
- Aytaç, S., Dursun S. (2011), The Effect of Safety Culture on Safety Behavior and Accidents, XIX World Congress on Safety and Health at Work, September 11-15, 2011, Halic Congress Center, İstanbul, <http://safety2011turkey.org/>.
- Bozkurt, V. (2005), “Değişen Dünyada Sosyoloji”, 3, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Cooper, M. D. (1998), “Improving Safety Culture: A Practical Guide (Improving)”, John Wiley & Sons, Chichester.
- Cox S., Flin, R. (1998), “Safety Culture: Philosopher’s Stone or Man of Straw?”, *Work and Stress*, 12(3), pp 189-201.
- Demirbilek, T. (2005), İş Güvenliği Kültürü, Legal Yayınları, İzmir.
- Dursun, S. (2012), İş Güvenliği Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dursun, S. (2011), “Güvenlik Kültürünün Güvenlik Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Bursa.



- Dursun S., Aytaç S. (2011), "The Effect of Safety Culture on Safety in an Organizational Structure: A Case Study in Turkey", 10th International Symposium on Human Factors in Organisational Design and Management (ODAM 2011) 4-6 April 2011, Rhodes University, Grahamstown, Eastern Cape, South Africa, <http://www.odam2011.net>.
- Flin R. (2007), "Measuring Safety Culture in Healthcare: A Case for Accurate Diagnosis", *Safety Science*, Volume 45, Issue 6, July 2007, pp 653–667.
- Hoffman, D., Stetzer, A. (1998), "The Role of Safety Climate and Communication in Accident Interpretation: Implications for Learning from Negative eEvents" *Academy of Management Journal*, 1998, Vol. 41, No. 6, pp 644-657.
- Hoffman, D., Stetzer, A. (1996), "A Cross-Level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents", *Personel Psychology*, Vol 49.
- IAEA 1991, Safety Culture, International Safety Advisory Group, Safety Series, 75-INSAG-4 (Vienna: IAEA).
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952), "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions" Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.
- Muniz, Beatriz F., J. M. M. Peon, C.J.V. Ordas (2007), "Safety Culture: Analysis of the Causal Relationships Between Its Key Dimensions", *Journal of Safety Research*, 38, pp 627-641.
- Neal, A., M. A. Griffin (2006), "A Study of the Lagged Relationships Among Safety Climate Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual and Group Levels", *Journal of Applied Psychology*, Copyright 2006, by the American Psychological Association 2006, Vol. 91, No. 4, pp 946-953.
- Neal A., M. A. Griffin, P.M. Hart (2000), "The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behaviour", *Safety Science*, pp 99–109.
- Ülgen S., İ. Or, H. Saygın, G. Kumbaroğlu, İ. Atiyas, "Nükleer Enerjiye Geçişte Türkiye Modeli" <http://www.edam.org.tr/document/edamnukleerrapor.pdf> (18.06.2013).
- Reason, J. (2000), 'Safety Pradoxes and Safety Culture', *Injury Control & Safety Promotion*, Vol. 7 No:1.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, "Tersanecilik Sektörü ile İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Tuzla Tersaneler Bölgesinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi Raporu", <http://www.tccb.gov.tr/ddk/ddk25.pdf> (21.06.2013).
- Ülgen S., İ. Or, H. Saygın, G. Kumbaroğlu, İ. Atiyas (2011), "Nükleer Enerjiye Geçişte Türkiye Modeli", <http://www.edam.org.tr/document/edamnukleerrapor.pdf> (18.06.2013).
- [http://www.academia.edu/1951057/Calisma\\_Hayatinda\\_Saglik\\_ve\\_Guvenlik\\_Kulturu](http://www.academia.edu/1951057/Calisma_Hayatinda_Saglik_ve_Guvenlik_Kulturu) (12.01.2013).
- [http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?metod=GostergeListe&alt\\_id=3](http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?metod=GostergeListe&alt_id=3) (03.01.2013).
- <http://www.madenciyim.com/forums/showthread.php?4264-G%FCvenlik-K%FClt%FCr%FC> (24.06.2013).
- [http://www.elyadal.org/pivolka/10/PiVOLKA\\_10\\_01.pdf](http://www.elyadal.org/pivolka/10/PiVOLKA_10_01.pdf) (20.06.2013).
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130515-1.htm> (21.05.2013).