



**GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDEKİ ÜNİVERSİTELERİN
STRATEJİK PLANLARINDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ
POLİTİKALARININ İNCELENMESİ**

Yunus TAŞDELEN

Yüksek Lisans Tezi

İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı

Doç. Dr. Pınar BAYKAN

AĞRI – 2025

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ANABİLİM DALI ANABİLİM DALI

Yunus TAŞDELEN

GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDEKİ
ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARINDA İŞ SAĞLIĞI
VE GÜVENLİĞİ POLİTİKALARININ İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ

Doç. Dr. Pınar BAYKAN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Tuğba BAYRAKTUTAN

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Gülbey KARATAŞ

AĞRI-2025

.../.../2025

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Üniversitelerin Stratejik Planlarında İş Sağlığı ve Güvenliği Politikalarının İncelenmesi ” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin.....yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2025

Yunus TAŞDELEN

	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI	Doküman No	FR-211
		İlk Yayın Tarihi	26.02.2024
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	1/1

**GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDEKİ ÜNİVERSİTELERİN
STRATEJİK PLANLARINDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ
POLİTİKALARININ İNCELENMESİ**

Doç. Dr. Pınar BAYKAN danışmanlığında, Yunus TAŞDELEN tarafından hazırlanan bu çalışma, 25/08/2025 tarihinde aşağıda isimleri belirtilen jüri tarafından değerlendirilmiş olup İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı İş Sağlığı ve Güvenliği Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak **oybirliği (3)** ile kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Tuğba BAYRAKTUTAN

İmza:

Üye : Dr. Öğr. Üyesi. Gülbey KARATAŞ

İmza:

Üye : Doç. Dr. Pınar BAYKAN

İmza:

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../... tarih ve / numaralı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet TEYFUR

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
-------------------	---------------------	------------------

	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ TEZ BENZERLİK RAPORU	Doküman No	FR-213
		İlk Yayın Tarihi	26.02.2024
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	1/1

Benzerlik Oranlarına Dair Beyannamedir		
Öğrenci Adı Soyadı	Yunus TAŞDELEN	
Numarası	230601310	
Ana Bilim Dalı	İş Sağlığı ve Güvenliği	
Bilim Dalı	İş Sağlığı ve Güvenliği	
Programı	Yüksek Lisans	
Danışman Unvanı Adı Soyadı	Doç. Dr. Pınar BAYKAN	
Tez Başlığı	Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Üniversitelerin Stratejik Planlarında İş Sağlığı ve Güvenliği Politikalarının İncelenmesi	
Bölümler	Turnitin Sonucu	En Yüksek Değer
Giriş	%	% 25
Kuramsal Temeller/Kavramsal Çerçeve	%	% 30
Materyal ve Yöntem	%	% 30
Araştırma Bulguları	%	% 20
Sonuç/Tartışma/Öneri	%	% 20
TEZ (GENEL)	%17	% 25

25/08/2025

Yukarıda bilgileri yazılı tez çalışmasının benzerlik oranları Turnitin raporundan alındığı haliyle yazılmış olup tüm bilgilerin doğru olduğunu, aksi halde doğacak hukuki sorumlulukları kabul ve beyan ederiz.

İmza

İmza

Yunus TAŞDELEN

Doç. Dr. Pınar BAYKAN

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
------------	--------------	-----------

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDEKİ ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARINDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ POLİTİKALARININ İNCELENMESİ

Yunus TAŞDELEN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Pınar BAYKAN

2025, xiv+67 sayfa

Bu çalışma, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının nasıl ele alındığını inceleyerek, söz konusu politikaların benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi yöntemi ile yürütülmüştür. Doküman olarak altı gelişmiş, altı gelişmekte olan ülkelerde bulunan üniversitelerin stratejik planları kullanılmıştır.

Araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmış ve seçilen üniversitelerin stratejik planları temalar ve kodlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda İSG'nin stratejik planlarda İSG'nin stratejik planlarda yer alma durumu (T1), İSG uygulama stratejileri ve yönetim yaklaşımları (T2) ve İSG politikalarının sürdürülebilirlik ve sosyal sorumlulukla ilişkisi (T5) olmak üzere üç temel tema altında yer aldığı belirlenmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerin İSG politikalarını daha çok kapsayıcılık, psikososyal güvenlik, çeşitlilik yönetimi, çalışan refahı ve sürdürülebilirlik vizyonu ile ilişkilendirdiğini göstermiştir.

Buna karşın gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerde İSG'nin daha çok fiziksel güvenlik, altyapı iyileştirmeleri ve koruyucu sağlık hizmetleri kapsamında ele alındığı görülmüştür. Her iki grupta da ortak vurgunun “sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı” oluşturmak olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, gelişmiş ülkelerde üniversitelerin İSG politikaları daha bütüncül, değer temelli ve sürdürülebilirlik odaklı bir yaklaşımı yansıtırken, gelişmekte olan ülkelerde İSG'nin daha çok temel güvenlik

ve yasal uyum çerçevesinde ele alındığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, yükseköğretim kurumlarında İSG'nin yalnızca yasal bir yükümlölük değil, aynı zamanda kurumsal kültür ve sürdürülebilirlik vizyonu ile bütünleşmiş bir politika alanı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Sağlığı ve Güvenliğı, Stratejik Plan, Üniversiteler, Gelişmiş Ülkeler, Gelişmekte Olan Ülkeler



ABSTRACT

EXAMINATION OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY POLICIES IN STRATEGIC PLANS OF UNIVERSITIES IN DEVELOPED AND DEVELOPING COUNTRIES

MASTER THESIS

Yunus TAŞDELEN

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Pınar BAYKAN

2025, xiv+67 pages

This study aims to examine how occupational health and safety (OHS) policies are addressed in the strategic plans of universities in developed and developing countries, and to reveal the similarities and differences of these policies. The research was conducted using document analysis, one of the qualitative research methods. The documents consisted of the strategic plans of six universities from developed countries and six universities from developing countries.

Content analysis was applied, and the selected strategic plans were evaluated within the framework of themes and codes. The analysis revealed that OHS is addressed under three main themes: the inclusion of OHS in strategic plans (T1), OHS implementation strategies and management approaches (T2), and the relationship between OHS policies, sustainability, and social responsibility (T5). The findings indicated that universities in developed countries integrate OHS policies mainly with inclusiveness, psychosocial safety, diversity management, staff well-being, and sustainability vision.

In contrast, universities in developing countries address OHS primarily in terms of physical safety, infrastructure improvements, and preventive health services. In both groups, however, the common emphasis was on creating a “healthy and safe working environment.” In conclusion, universities in developed countries reflect OHS policies in their strategic plans with a more holistic, value-oriented, and sustainability-focused approach, while universities in developing countries address OHS mainly within the

framework of basic safety and regulatory compliance. This demonstrates that OHS in higher education institutions is not only a legal requirement but also a policy domain integrated with organizational culture and sustainability vision.

Keywords: Occupational Health and Safety, Strategic Planning in Public Institutions, Strategic Planning, University



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince bilgi birikimi, tecrübesi ve değerli yol göstericiliğiyle çalışmama yön veren; akademik duruşu, titiz yaklaşımı ve özverili desteğiyle bana her zaman ilham kaynağı olan saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Pınar BAYKAN'a en içten şükranlarımı sunarım. Kendisi, yalnızca akademik gelişimime katkı sağlamakla kalmamış, aynı zamanda araştırma disiplini ve bilimsel bakış açısı kazanmamda da önemli rol oynamıştır. Ayrıca bu zorlu sürecin her aşamasında sabrı, anlayışı, manevi desteği ve bitmek bilmeyen motivasyonu ile yanımda olan, güç ve cesaret kaynağım olan sevgili eşim Gamze TAŞDELEN'e derin teşekkürlerimi iletmek isterim.

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL ONAY TUTANAĞI	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	5
1.2. Araştırmanın Soruları	5
1.3. Varsayımlar	6
1.4. Sınırlılıklar.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

2.KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1.İş Sağlığı ve Güvenliği Tanımı	7
2.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde İş Sağlığı ve Güvenliği	8
2.3.Ulusal ve Uluslararası Düzeyde İSG Standartları ve Düzenlemeleri	14
2.4. Üniversitelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Politikaları.....	16
2.4.1. Üniversitelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında İşveren Vekili Belirlenmesi	19
2.4.2. Üniversitelerde İş sağlığı ve Güvenliği Politikalarının Belirlenmesi ve Taahhüt Edilmesi.....	20
2.4.3. Üniversitelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Politikalarının Hayata Geçirilmesi	21
2.5. Stratejik Planlamanın Tanımı, Önemi ve Temel İlkeleri	23
2.6. Üniversitelerde Stratejik Planların Oluşturulma Süreçleri	27
2.6.1. Stratejik Planların İSG Politikalarına Etkisi ve Katkıları.....	30
2.7. Stratejik Planlamada İSG Entegrasyonu	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.MATERYAL VE YÖNTEM.....	34
3.1. Araştırmanın Modeli	34

3.1.1.Dokümanlara Ulaşma ve Orijinalliğin Kontrolü.....	35
3.1.2. Raporların Analizi	38
3.1.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	41
4.1. Üniversitelerin Stratejik Planlarında İş Sağlığı ve Güvenliği, Hangi Temalar Çerçevesinde Ele Alınmaktadır?	41
4.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Üniversitelerin Stratejik Planlarında İş Sağlığı ve Güvenliği Politikaları Nasıl Yer Almaktadır?	43
4.3. Gelişmiş Ülkelerdeki Üniversiteler İle Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Üniversiteler Arasında Stratejik Düzeyde İSG Politikalarının Kapsamı, İfadesi ve Önceliklendirilmesi Açısından Ne Tür Farklılıklar ve Benzerlikler Bulunmaktadır?	52

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	55
5.1.Üniversitelerin Stratejik Planlarında İSG’ nin Yeri	55
5.2. İSG Uygulama Stratejileri ve Yönetim Yaklaşımları.....	56
5.3. İSG Politikalarının Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi	58
KAYNAKLAR	62
ÖZGEÇMİŞ	67

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2. 1. Stratejik Planlamanın Aşamaları.....	26
Tablo 2. 2. Stratejik Yönetim Süreci (Kaynak: Url 1)	29
Tablo 3. 1. Stratejik planlarına ulaşmaya çalışılan üniversiteler.....	36
Tablo 3. 2. Temalar ve açıklamaları.....	38
Tablo 4. 1. Stratejik planlarda iş sağlığı ve güvenliği	42
Tablo 4. 2. Stratejik planlarda iş sağlığı ve güvenliği politikalarının yer alma durumlar	45
Tablo 4. 3. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler	53

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. Klasik stratejik planlama modeli (Kılıç ve Erkan, 2006)	26
Şekil 3. 1. Doküman analizi aşamaları.....	35
Şekil 3. 2. Stratejik planları incelen üniversiteler	36



SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
OHS	: Occupational Health and Safety
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ISO	: International Standart of Organization
AB	: Avrupa Birliği
TSE	: Türk Standart Enstitüsü
SKA	: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
CHSCT	: Health, Safety and Working Conditions Committee
ÇASMER	: Çalışan Sağlığı Merkezi
OSGB	: Ortak ve Sağlık Güvenlik Birimi
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
NACE	: Nomenclature of Economic Activities
SKH	: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Gelişmiş toplumlarda çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insana verilen değerin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Hem dünya genelinde hem de ülkemizde iş kazaları, önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. İş kazaları sonucunda binlerce kişi kalıcı sakatlıklarla karşılaşmakta ya da yaşamını yitirmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıkları, yalnızca işyerinde çalışan bireyleri değil, işyeri çevresinde bulunan diğer insanları ve canlıları da olumsuz etkilemektedir. Bunun yanı sıra, işyeri binaları, eklentileri, makineler, alet ve teçhizat, kullanılan hammaddeler, üretilen ürünler ve sunulan hizmetler de bu durumdan etkilenmekte ve ciddi ekonomik kayıplarda yaşanmaktadır. Araştırmalar, 21. yüzyılda iş kazaları ve meslek hastalıklarından kaynaklanan can kayıplarının, alkol, uyuşturucu maddeler ya da savaşlar nedeniyle hayatını kaybedenlerin sayısından üç kat fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Lloyd, 2008). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Anayasası, çalışanların iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı korunması amacıyla ülkelerin kötü çalışma koşullarını iyileştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Ayrıca, ILO Anayasası'nda, çalışma koşullarının iyileştirilmemesinin dünya barışını tehlikeye atabileceği ifade edilmektedir. Bu durumun, çalışma şartlarını geliştirmek isteyen ulusların çabalarını engelleyeceği belirtilmektedir. Bu çerçevede ILO, çeşitli sözleşmeler ve tavsiye kararları yayımlamış, taraf devletlerden bu düzenlemeleri uygulamaya koymalarını talep etmiştir. ILO, tüm iyileştirme çalışmalarının insancıl çalışma koşullarının oluşturulmasına yönelik olması gerektiğine dikkat çekmektedir (ILO Anayasası, 2014). İş sağlığı ve güvenliği (İSG), çalışanların beden ve ruh sağlığını korumak, iş kazaları ile meslek hastalıklarını önlemek amacıyla geliştirilen sistematik yaklaşımların bütünü olup, ulusal ve uluslararası düzenlemelerle çerçevesi çizilmiş bir disiplindir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) gibi kuruluşların belirlediği standartlar, iş sağlığı ve güvenliği politikalarının geliştirilmesinde yol gösterici olmaktadır. Bu standartlar hem çalışanların haklarını korumayı hem de işverenlerin sorumluluklarını

net bir şekilde tanımlamayı amaçlar. Türkiye’de de iş sağlığı ve güvenliği alanında iyileştirme çalışmaları başlatılmış, ILO’ya taraf olunmasıyla bu süreç hız kazanmış ve 2006 tarihli ve 187 sayılı “İş Sağlığı ve Güvenliğini Geliştirme Çerçeve Sözleşmesi” nin yürürlüğe girmesiyle birlikte, önleyici güvenlik kültürünü yaygınlaştırmayı hedefleyen bir iş sağlığı ve güvenliği politikası benimsenmiştir. Ayrıca ülkemizde 2012 yılında yayımlanan 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, iş yerlerinde güvenli çalışma koşullarını sağlamak üzere detaylı düzenlemeler sunmaktadır. Bu düzenlemeler ile yürütülen iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, iş yerlerinde sağlıklı ve güvenli çalışma ortamlarının oluşturulması, bu ortamların sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan iyi hissetmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, yalnızca bireysel refahı artırmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal ve ulusal düzeyde refah seviyesinin yükselmesine de katkı sağlamaktadır.

İSG, genellikle sanayi ve üretim sektörleriyle özdeşleşmiştir. Ancak günümüzde İSG, kamu kurumlarından eğitim sektörüne kadar geniş bir yelpazede önem kazanmıştır. Özellikle üniversiteler, farklı iş kollarının iç içe geçtiği ve öğrenci, akademik, idari ve teknik personellerin bulunduğu çok paydaşlı kompleks yapılardır. Bu nedenle üniversiteler, birçok çalışma ortamı risk faktörlerinin (kimyasal, fiziksel biyolojik, ergonomik ve psikososyal riskler) bulunduğu ve iş sağlığı ve güvenliği (İSG) uygulamalarının sistematik şekilde yürütülmesi gereken önemli çalışma alanları arasında yer almaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization- WHO), üniversitelerin yalnızca akademik merkezler değil, aynı zamanda öğrenciler, akademik ve idari personel için sağlıklı, güvenli ve sürdürülebilir yaşam alanları yaratma sorumluluğu taşıdığını vurgulamaktadır. Ayrıca 6331 Sayılı İSG Kanunu ve ilgili yönetmelikler kapsamında üniversiteler; öğrenciler, akademik ve idari personelin sağlığını ve güvenliğini gözetmekle de yükümlüdür. Bu nedenle üniversitelerde de sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Ancak bu sadece yasal bir zorunluluk olarak görülmemelidir. Üniversitelerin İSG uygulamaları çoğunlukla yasal düzenlemelerin ötesine geçerek kurumsal sorumluluğun ve sürdürülebilirliğin bir parçası hâline gelmelidir. Çünkü, İSG hizmetleri artık tercih değil bir kuruluştaki insanların temel hakları olarak kabul edilmektedir (Hossain vd., 2013). Ayrıca

üniversiteler, eğitim ve araştırma temel işlevlerinin yanında toplumsal katkı işlevi ile sürdürülebilirliği destekleyen stratejik roller üstlenmektedir. Dolayısıyla İSG uygulamalarıyla toplumda önleyici güvenlik kültürünü yaygınlaştırmayı hedefleyen bir iş sağlığı ve güvenliği politikası geliştirmelidir. Kuruluşun İSG politikasının olması tüm paydaşlara karşı sorumluluk aldığını göstermektedir.

İSG politikası kurumsal stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır (Montero vd., 2009). Nitekim yükseköğretimde İSG'nin üniversite kalite güvencesi üzerinde önemli sonuçları olduğu belirtilmektedir. Kuruluşun etkisiz kalite güvencesi ve risk yönetimi, krizlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Riskler uygun şekilde yönetilmezlerse hem insanlara hem çevreye ciddi zararlar verecektir. Ayrıca etkisiz risk yönetimi, ilgili kuruluşun, itibarına ve konumuna da ciddi zararlar verecektir (Brewer ve Walker (2011). Örneğin yapılan bir çalışmada üniversitede öğrencilerinin çevresel ve sağlık risklerine ilişkin algılarının, üniversite kaydı ve performansı için oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Eniola, Kenzhin & Sultanova, 2023). Ayrıca İSG önlemlerinin yetersizliğinden dolayı yaşanacak bir olay eğitim kalitesini etkilemekle kalmaz ülkenin hem bugünü hem de geleceği üzerinde olumsuz etkilere yol açar. (Hossain vd., 2013). Dolayısıyla üniversitelerinde İSG politikaları, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamada temel bir role sahiptir. Bu politikalar, kampüs içinde oluşabilecek potansiyel risklerin önlenmesi için rehberlik sunar. Bu yönüyle üniversitelerde İSG politikası stratejik bir konu olarak değerlendirilebilir. WHO'nun Avrupa Bölge Ofisi, yükseköğretim kurumlarında sağlıklı ve güvenli öğrenme ve çalışma ortamları oluşturma yaklaşımını bütüncül bir biçimde ele alan "Health-Promoting Universities" (Sağlığı Teşvik Eden Üniversiteler) raporunu yayınlamıştır. Bu rapora göre; üniversitelerin öğrencileri, akademik ve idari personeli kapsayan sağlıklı ve güvenli ortamlar oluşturma amacıyla İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda da politika geliştirmeleri üzerine öneriler sunmaktadır (Tsouros vd. 1998). ILO'nun 2003 tarihli "Global Strategy on Occupational Safety and Health" belgesi, tüm ülkeler açısından İSG'nin ulusal ve kurumsal düzeyde planlanması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır (ILO, 2003). Kamu kurumlarının yönetsel vizyonunu, önceliklerini ve hedeflerini yansıtan stratejik planlar, kurumların politika geliştirme süreçlerinde yol haritası niteliği taşımaktadır (Bryson, 2018). Üniversiteler

açısından stratejik planlar; eğitim, araştırma ve toplumsal katkı hedeflerinin yanı sıra, insan kaynakları politikaları, çalışan memnuniyeti ve güvenlik kültürünün güçlendirilmesi gibi destekleyici süreçleri de kapsamaktadır (YÖK, 2020). Stratejik planda İSG'ye yer verilmesi, üniversitenin öğrencileri, akademik ve idari personelin sağlık ve güvenliğine ne ölçüde önem atfettiğini somut olarak ortaya koyar. Üniversitelerin stratejik planlarında İSG politikalarının ele alınış biçimi, yalnızca bu kurumların çalışanlarına ve öğrencilerine yönelik yükümlülüklerini değil, aynı zamanda toplumun geneline yaydıkları mesajları da yansıtır. Güçlü İSG politikaları, üniversitelerin işveren olarak sorumluluklarını yerine getirmelerine katkıda bulunurken, aynı zamanda güvenlik kültürünü topluma yaymak için örnek teşkil eder.

Bu bağlamda, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarının İSG politikaları açısından karşılaştırılması, farklı yaklaşımları ve uygulama sonuçlarını değerlendirmek için önemli bir temel sunmaktadır. Örneğin ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standardı, dünya genelinde kurumların İSG'yi stratejik yönetim sistemi içinde ele almasını teşvik eder. ILO'nun 2003'te kabul ettiği küresel strateji ise üye devletlerde İSG yapılarının stratejik düzeyde oluşturulmasına yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Strateji hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ulusal stratejilerini geliştirmeleri gerektiğini vurgular. Ayrıca Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), iş sağlığı ve güvenliğini sadece iş kazalarının önlenmesiyle sınırlı olmayan, aynı zamanda kurumsal strateji ve sürdürülebilir kalkınma ile bütünlük bir alan olarak tanımlamaktadır. ILO "Çalışma Hayatının Geleceğinde İSG" başlıklı küresel raporunda İSG'nin tüm sektörlerde –özellikle kamu kurumları ve eğitim alanında– daha sistematik ve kurumsal bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Rapor, gelecekte başarılı olacak kurumların yalnızca işyerinde fiziksel güvenliği değil, aynı zamanda psikososyal refahı, dijital dönüşümle gelen yeni riskleri ve çalışanların zihinsel sağlığını da kapsayan bütüncül stratejiler geliştirmeleri gerektiğine işaret etmektedir. İSG'nin kurumsal planlamaya entegre edilmesi, üniversiteler gibi yükseköğretim kurumları açısından hem kurumsal sorumluluğun hem de çalışan ve öğrenci refahının stratejik bileşeni olarak önem kazanmaktadır (ILO, 2019).

Literatür incelendiğinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarında İSG politikalarına yer verme durumlarına ilişkin çalışmalar sınırlıdır. Yapılan çalışmalarda daha çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki İSG hizmet erişim oranları ve eşitsizlik analizleri yapılmıştır. Üniversitelerin stratejik planlarında İSG politikalarının ele alınış biçimi, yalnızca bu kurumların çalışanlarına ve öğrencilerine yönelik yükümlülüklerini değil, aynı zamanda toplumun geneline yaydıkları mesajları da yansıtır. Güçlü İSG politikaları, üniversitelerin işveren olarak sorumluluklarını yerine getirmelerine katkıda bulunurken, aynı zamanda güvenlik kültürünü topluma yaymak için örnek teşkil eder. Bu bağlamda, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarının İSG politikaları açısından karşılaştırılması, farklı yaklaşımları ve uygulama sonuçlarını değerlendirmek için önemli bir temel sunmaktadır. Bu bağlamda, üniversitelerin stratejik planlarında İSG politikalarının nasıl temsil edildiğini anlamak, yalnızca yükseköğretim kurumlarının kurumsal yönetişimini değerlendirmek açısından değil, aynı zamanda ülkelerin genel İSG yaklaşımını karşılaştırmalı olarak analiz etmek açısından da önemlidir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde üniversiteler, toplumsal kalkınmayı destekleyen ve gelecek nesilleri şekillendiren önemli kurumlardır. Bu kurumların iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikaları hem çalışanlar hem de öğrenciler için güvenli bir ortam sağlama, riskleri önleme ve sürdürülebilir bir ortam oluşturma açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu çalışma, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının nasıl ele alındığını inceleyerek, söz konusu politikaların benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaçla yürütülen çalışmada aşağıda verilen araştırma sorularına cevap aranmıştır.

1.2. Araştırmanın Soruları

1. Üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği, hangi temalar çerçevesinde ele alınmaktadır?

2. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği politikaları nasıl yer almaktadır?

3. Gelişmiş ülkelerdeki üniversiteler ile gelişmekte olan ülkelerdeki üniversiteler arasında stratejik düzeyde İSG politikalarının kapsamı, ifadesi ve önceliklendirilmesi açısından ne tür farklılıklar ve benzerlikler bulunmaktadır?

1.3. Varsayımlar

Araştırma kapsamında incelenen üniversitelerin stratejik planlarının, iş sağlığı ve güvenliği politikalarını analiz etmek için yeterli ve temsil edici veri içerdiği varsayılmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, sadece seçilen örnek üniversitelerin yayımlanmış stratejik planlarıyla sınırlıdır. Stratejik planlarda yer almayan ancak kurum içinde uygulanan İSG politikaları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.
- İncelenen stratejik planlar, ilgili üniversitelerin en güncel (yayınlanmış) belgeleriyle sınırlıdır. Planların hazırlanma tarihleri, ülkelerin güncel İSG politikalarındaki değişimleri tam olarak yansıtmayabilir.
- Araştırmada gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere sınırlı sayıda üniversite yer aldığından, elde edilen bulgular tüm üniversiteleri genellenemez.
- Üniversitelerin stratejik planlarında İSG politikalarının ifade biçimi, ülkeye özgü yasal düzenlemeler, kurumsal öncelikler ve kültürel farklılıklar nedeniyle değişebileceğinden, veriler içerik analizine dayalı olarak yorumlanmıştır.
- Araştırma yalnızca belgeler üzerinden yürütüldüğü için, uygulamadaki İSG politikalarının etkililiği ve paydaş görüşleri bu çalışmanın kapsamına dâhil edilmemiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, iş sağlığı ve güvenliği tanımı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde iş sağlığı ve güvenliği, ulusal ve uluslararası düzeyde İSG standartları ve

düzenlemeleri, stratejik planlamanın tanımı, önemi ve temel ilkeleri ve üniversitelerde stratejik planların oluşturulma süreçleri kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve ilgili literatür detaylı olarak ele alınmıştır.

2.1.İş Sağlığı ve Güvenliği Tanımı

Dünya Sağlık Örgütü'ne (WHO) göre sağlık, bireyin bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan tam bir iyilik hali olarak tanımlanırken, güvenlik ise kişinin kendini emniyette hissetme durumu olarak ifade edilmektedir. Bu kavramlar çalışma hayatı ile ilişkilendirildiğinde, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kavramı ortaya çıkmaktadır. WHO, iş sağlığını "tüm meslek gruplarında çalışan bireylerin bedensel, ruhsal ve sosyal yönden iyilik hallerinin en üst düzeyde korunması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi" olarak tanımlamaktadır. İş güvenliği ise çalışanların güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak ve çalışma koşullarından kaynaklanabilecek sağlık ve güvenlik risklerini ortaya çıkmadan önce tespit ederek önlemek anlamına gelmektedir. İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların iş yaptıkları ortamlarda karşılaşılabilecekleri tüm tehlike ve kazalara karşı korunmasını amaçlayan bütüncül bir yaklaşımdır. Bu disiplin, koruyucu önlemlerden ziyade önleyici güvenlik kültürlerini benimsemeyi hedefleyen bir anlayışı temsil eder (Alli, 2008). İş sağlığı ve güvenliği yapılandırırken programlar ve politikalar oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Bu uygulamalar içinde eğitim ve öğretim, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamlarının hayati bileşeni olarak görülmektedir (Alli, 2008).

İSG, ulusal ve uluslararası düzenlemelerle çerçevesi çizilmiş bir alandır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) gibi kuruluşların belirlediği standartlar, iş sağlığı ve güvenliği politikalarının geliştirilmesinde yol gösterici olmaktadır. Bu standartlar hem çalışanların haklarını korumayı hem de işverenlerin sorumluluklarını net bir şekilde tanımlamayı amaçlar. Türkiye’de ise 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, iş yerlerinde güvenli çalışma koşullarını sağlamak üzere detaylı düzenlemeler sunmaktadır.

İş yerlerinde yapılan fiziki değişiklikler, çalışan profillerindeki değişiklikler, teknolojik yenilikler, üretim yöntemlerinde yapılan iyileştirmeler ve hammaddelerin değişimi gibi faktörler, İSG'nin sürekli izlenmesi gereken bir alan olmasını sağlar. Bu

değişimlerle birlikte, çalışan eğitimlerinin güncellenmesi, sağlık izlemlerinin yapılması, iş ekipmanlarının düzenli periyodik kontrollerinin gerçekleştirilmesi ve makinelerin bakım ve onarımlarının zamanında yapılması gibi sürekli özen gerektiren uygulamalar gündeme gelir. İşyerlerinde mevcut olan çok sayıda tehlike kaynağı ve risk, eğer uygun düzeltici ve önleyici önlemler alınmazsa, kazalara, yaralanmalara hatta ölümlere yol açabilecek potansiyeller taşımaktadır (Özdemir ve Kayabaşı, 2022). Bu nedenle, İSG'nin etkin bir şekilde uygulanması, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanabilmesi için kritik bir öneme sahiptir.

2.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde İş Sağlığı ve Güvenliği

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde İSG politikalarının yapısı, kapsamı ve uygulanma düzeyi önemli farklılıklar göstermektedir. Çalışanların sağlığı ve güvenliği ilişkisine dair bilimsel ve profesyonel anlayışlar, gelişmiş ülkeler için en önemli konular arasında yer almaya devam etmiştir (ILO, 2019). Birçok gelişmiş ülkede refah hizmetlerinin büyümesine paralel olarak, kamu tarafından finanse edilen araştırma kurumları kurulmuştur (Luxon, 1984).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, kayıt dışı üretim ve hizmet ağları milyonlarca kişiye istihdam sağlamakta olup, bu kesimde çalışanların çoğu kadın ve çocuktur. Kayıt dışı ekonomideki iş koşulları genellikle resmi düzenlemelerin dışında kalmakta; iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin uygulanması ve denetimi ciddi güçlükler taşımaktadır. Bu durum, özellikle gelişmekte olan ülkelerde iş kazaları ve meslek hastalıklarının artmasına katkı sağlamakta; sınırlı kamu altyapısı da İSG politikalarının etkin biçimde izlenmesini zorlaştırmaktadır. Gelişmiş ülkelerde İSG politikaları stratejik planlara çok boyutlu bir yaklaşımla entegre edilirken, gelişmekte olan ülkelerde çoğunlukla mevzuat temelli ve sınırlı düzeyde yer bulmaktadır (ILO, 2019).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde iş sağlığı ve güvenliği değerlendirilirken öne çıkan temel temalar şöyle özetlenebilir;

- İş Sağlığı ve Güvenliğinin Dönüşen Doğası: Dijitalleşme ve Yeni Riskler
- İSG ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
- Kayıt Dışı İstihdam
- Stratejik Plan Belgelerinde İSG'nin Kurumsal Temsili

Dijitalleşme, geleneksel istihdam yapılarını yeniden şekillendirmiş ve dijital işgücü platformlarının genişlemesini sağlamıştır. Böylelikle gelişen iş dünyasında dijital işgücü platformları hem çevrimiçi hem de konum tabanlı görevler aracılığıyla hizmetleri organize etmektedir. Küresel işgücünün yüzde 12'sine kadarını çevrimiçi platformlarda çalışanlar temsil etmektedir (Datta vd., 2023). İnovasyonu teşvik eden ve çalışanlar, işletmeler ve toplum için fırsatlar yaratan bu platformlara talepte gelişmekte olan ülkelerde hızlı bir artış görülmüştür (ILO, 2025). AB ülkelerinde, İSG yönetim sistemlerini iyileştirmek için farklı dijital teknolojiler geliştirilmektedir (Niskanen ve Lehtelä, 2015). Gelişmiş ülkelerde ise küçük ve orta ölçekli işletmeler dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde teknoloji odaklı çözümler öne çıkmaktadır. Otomasyon, dijitalleşme ve yapay zeka gibi yenilikler sayesinde riskler daha etkin bir şekilde izlenebilmekte ve kontrol altına alınabilmektedir. Bunun yanı sıra, çalışan eğitim programları ve şirket içi politika geliştirme süreçleri, bu ülkelerde iş sağlığı ve güvenliğinin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların iş ortamında daha güvenli bir şekilde çalışmasını mümkün kılmaktadır. Tüm bunların yanında ILO (2019), dijitalleşmenin iş sağlığı alanında yeni politika ihtiyacını doğurduğunu vurgularken; Eurofound (2021) da uzaktan çalışmanın psikolojik etkilerine dikkat çekmektedir.

İSG politikalarının sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle bütünleşmesi, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının önemli bir göstergesidir. ILO “Çalışma Hayatının Geleceğinde İSG” başlıklı küresel raporu iş sağlığı ve güvenliğinin yalnızca çalışma yaşamı için değil, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bir parçası olduğunu açıkça ifade etmektedir. Benzer şekilde Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, şirketlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını SDG 3 (Sağlık ve

İyi Olma Hali) ve SDG 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) hedefleriyle doğrudan ilişkilendirmeleri gerektiğini belirtir.

İSG ve sürdürülebilirlik arasında yakın bir bağlantı vardır. Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamaya kendini adanmış kuruluşların, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne ulaşmada daha başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Kuruluşlar, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nde (SKH) belirlenen sağlık, güvenlik ve refah açısından önemli zorlukları ele alınmasında ve yapılacak eylemlerin insanlar üzerindeki etkilerini düşünerek optimum bir yaşam kalitesinin sağlanmasında temel bir rol oynamaktadır (Rivas vd., 2025). Bu doğrultuda bakıldığında gelişmiş ülkelerde iş sağlığı ve güvenliği (İSG), sürdürülebilir kalkınma politikalarının temel bir bileşeni olarak ele alınmakta ve özellikle “sosyal sürdürülebilirlik” hedefleriyle bütünleşik bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu ülkelerde İSG politikaları, yalnızca çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını korumayı değil, aynı zamanda iş yerinde verimliliği artırmayı, yenilikçiliği desteklemeyi ve sosyal adaleti sağlamayı da amaçlamaktadır. Avrupa Birliği gibi yapılar, İSG standartlarını çevresel ve sosyal hedeflerle birlikte ele almakta; Avrupa Yeşil Mutabakatı (European Green Deal) ve Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile doğrudan ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamlarının sağlanması, yalnızca bir iş güvenliği meselesi değil, aynı zamanda sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik büyümenin de temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde ise iş sağlığı ve güvenliği (İSG), sürdürülebilir kalkınma politikalarına entegre edilmekle birlikte, bu entegrasyon çoğu zaman sınırlı düzeyde kalmaktadır. Bu ülkelerde İSG uygulamaları, kayıt dışı istihdamın yaygınlığı, denetim mekanizmalarının zayıflığı, kurumsal kapasite eksiklikleri ve mali kaynak yetersizlikleri gibi yapısal sorunlar nedeniyle etkin bir şekilde hayata geçirilememektedir. Sürdürülebilir kalkınma belgelerinde İSG'ye yer verilse de uygulamada bu hedeflerin içselleştirilmesi ve uzun vadeli stratejilere dönüştürülmesi genellikle mümkün olamamaktadır. Bu durum, İSG'nin çoğunlukla bir maliyet unsuru olarak görülmesine ve önleyici yaklaşımlardan ziyade reaktif, yani olay sonrası müdahaleye dayalı politikaların benimsenmesine yol açmaktadır. Sonuç olarak,

gelişmekte olan ülkelerde İSG, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutuyla tam anlamıyla bütünleşmemekte ve bu da hem çalışan sağlığını hem de toplumsal refahı olumsuz etkilemektedir (Nuwayhid, 2004; UNDP, 2017; ILO, 2019).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kayıt dışı istihdam, İSG politikalarının kapsamını doğrudan etkilemektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygın olan kayıt dışı istihdam, iş sağlığı ve güvenliği politikalarının etkili biçimde uygulanmasını engellemektedir. Kadınlar ve çocuklar gibi kırılgan grupların yoğun olduğu bu sektörde, iş kazaları, meslek hastalıkları ve yapısal güvencesizlik yaygın bir sorun haline gelmektedir. ILO (2019), kayıt dışı çalışanların resmi denetimlerin dışında kaldığını ve İSG önlemlerinden yeterince yararlanamadığını belirtmektedir. Gelişmiş ülkelerde kayıt dışılık oranı daha düşük olmakla birlikte, geçici ya da taşeron işçiler için stratejik planlarda özel politikaların yer aldığı gözlemlenmektedir. Nuwayhid (2004) ise İSG politikalarının, kayıt dışı çalışanları da kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde iş sağlığı ve güvenliği konusundaki uluslararası standartların ve iş birliği mekanizmalarının önemi büyüktür. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) gibi kurumlar, ülkelerin İSG standartlarını geliştirmesi için rehberlik sağlamakta ve farklı ülkeler arasındaki iyi uygulamaları yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda, bilgi paylaşımı ve teknik destek, özellikle gelişmekte olan ülkeler için hayati bir role sahiptir. Bu kapsamda birkaç ülke örneklerine değinmek gerekirse;

Almanya’da işçilerin yönetime katılımı, ilk kez 1920 yılında işçi temsilciliğiyle ilgili bir yasa ile düzenlenmiş ve bu katılım, II. Dünya Savaşı sırasında kesintiye uğramış olmasına rağmen, savaş sonrasında 1952 tarihli *İşyeri Örgütlenme Yasası* ile yeniden önem kazanmıştır. Yönetime katılım, Alman endüstri ilişkileri sisteminin temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, Almanya’da çalışma yaşamını düzenlemek ve çalışanların işyeri düzeyinde karar alma süreçlerine katılımını sağlamak amacıyla Çalışma Konseyleri sistemi uygulanmaktadır. Almanya’daki iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kurulu uygulamalarında, nihai karar organı olarak Çalışma Konseyleri görev yapmaktadır. İşyerinde İSG konularına ilişkin

alınacak kararlarda çalışanların temsilini sağlamak üzere, alışma Konseyleri tarafından iki temsilci atanmakta ve bu temsilciler, İSG kurulu çalışmalarında işçileri temsil etmektedir. Alman İSG sisteminde işyeri hekimleri ve güvenlik uzmanlarının atanması, görev tanımları ve yetkileri, işçi-işveren iş birliği ile katılım mekanizmaları, 12 Aralık 1973 tarihli Arbeitssicherheitsgesetz (Mesleki Doktorlar, Güvenlik Mühendisleri ve Diğer Güvenlik Uzmanları Hakkında Yasa) erevesinde düzenlenmiştir (Salamon, 1998). Söz konusu yasa, işyerlerindeki mesleki risklerin tespit edilmesi, alınması gereken önlemlerin belirlenmesi ve işçi-işveren iş birliğinin geliştirilmesi amacıyla oluşturulan mekanizmaları kapsamlı bir şekilde tanımlamaktadır. Bu bağlamda, işyeri doktorlarının, güvenlik uzmanlarının (mühendisler, teknik personel ve güvenlik ustaları) ve İSG kurullarının görevlendirilme usulleri, görev ve yetkileri açık bir şekilde belirlenmiştir. Aynı zamanda, İSG konularında işyeri düzeyindeki katılımı sağlayan hükümlerin yanı sıra, alışma Konseylerinin bu konulardaki rolleri ve işlevleri de detaylandırılmaktadır.

İngiltere’de iş sağlığı ve güvenliği (İSG) ile ilgili yasal düzenlemeler, ilk olarak 1974 tarihli *İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (Health and Safety at Work Act 1974)* kapsamında ele alınmıştır. Bu kanunu takiben, 16 Mart 1977 tarihinde imzalanan ve 1 Ekim 1978’de yürürlüğe giren *Güvenlik Temsilcileri ve Kurulları Yönergesi (Safety Representatives and Safety Committees Regulations)* yayınlanmıştır. Ayrıca, Sağlık ve Güvenlik Komisyonu (*Health and Safety Commission*) tarafından yayımlanan ve kamuoyunda "Kahverengi Kitapçık" olarak bilinen rehber, işyerlerine İSG kurullarının oluşturulması ve İSG işçi temsilcilerinin atanması süreçlerinde yol gösterici niteliktedir. 1996 yılına kadar sendikasız işyerlerinde güvenlik temsilcilerinin atanmasına ilişkin bir yasal düzenleme bulunmamaktaydı. Ancak, Avrupa Adalet Divanı’nın bir kararı doğrultusunda, İSG konularında işçilerin danışma haklarının sendikasız işyerlerini de kapsayacak şekilde genişletilmesi amacıyla düzenlemeler yapılmış ve bu düzenlemeler, Avrupa Birliği erve Direktifi ile uyum sağlamak üzere yürürlüğe konmuştur. Ancak söz konusu düzenlemeler, işverenlere bir İSG kurulunun oluşturulmasını zorunlu kılmamaktadır. Mevcut mevzuata göre, işyerinde en az iki güvenlik temsilcisinin yazılı talebi durumunda işveren, bir İSG kurulu oluşturmakla yükümlüdür (Terry, 1999).

1990 yılında yapılan İşyeri Araştırması sonuçları, İSG kurullarının daha çok sendikalı işyerlerinde bulunduğunu ve sendikalı işyerlerinde güvenlik temsilcilerinin atanmasında sendikaların belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur. İngiltere’de yürürlükte olan düzenlemelere göre, en az iki İSG temsilcisinin talepte bulunması durumunda, işverenin işçilerle istişare ederek ve gerekli duyuruları yaparak en geç üç ay içinde bir İSG kurulu oluşturması gerekmektedir. İSG kurullarının yapısı, üyelik biçimi ve diğer prosedürlere ilişkin kararlar, kurulda temsil edilen işçi ve işveren temsilcilerinin ortak mutabakatıyla belirlenir. Kurullarda, işveren temsilcilerinin sayısının işçi temsilcilerinden fazla olmaması esas alınmaktadır. Eğer işyerinde bir sendika mevcutsa, kuruldaki işçi temsilcileri genellikle sendika tarafından atanır. Sendikanın bulunmadığı işyerlerinde ise İSG işçi temsilcileri, seçim yoluyla belirlenir.

Fransa’da İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) kurulları, “Hijyen, Güvenlik ve Çalışma Koşulları Kurulları” (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT) olarak tanımlanmaktadır. Belçika’da ise bu kurullar “Sağlık, Güvenlik ve Gelişme Kurulu” (comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement) adıyla bilinmektedir. Fransa’da 50’den az işçi çalıştıran işletmelerde sağlık ve güvenlik ile ilgili sorumluluk işçi temsilcilerine bırakılmışken, Belçika’da bu görev sendika temsilcileri tarafından üstlenilmektedir. Fransa’daki CHSCT’lerle ilgili yasal düzenlemeler, 1982 tarihli İş Yasası’nda yer almakta olup, yasanın son bölümü işçi haklarına ayrılmıştır. Bu yasa ile önceki “Hijyen ve Güvenlik Kurulu” (comité d'hygiène et sécurité) ile “Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Komisyonu” (commission pour l'amélioration des conditions de travail) birleştirilerek “Hijyen, Güvenlik ve Çalışma Koşulları Kurulları” (CHSCT) adıyla yeni bir yapı oluşturulmuştur (Biagi, 2003). CHSCT’ler, işyeri bazında sorumlu tek yapı olarak, mevzuat, iş sağlığı ve güvenliği ile sosyal ve organizasyonel sorunların kapsamlı bir şekilde ele alınmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

CHSCT’ler, çalışma koşullarında önemli değişiklikler yapılmadan önce işçilere danışma yükümlülüğü taşımaktadır. Bu kurullar, işçi temsilcileri ve işveren temsilcilerinden oluşmaktadır. 1982 düzenlemeleriyle, 50’den fazla çalışanı olan tüm işletmelerde CHSCT kurulması zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca, gündemde olan yeni

yasal düzenlemeye göre, tesis düzeyindeki CHSCT'lere ek olarak, alt işveren kullanan işletmelerin; tesis CHSCT üyeleri, alt işveren firmalarının yöneticileri ve işçilerinden oluşan bir "Ortak İSG Koordinasyon Kurulu" oluşturması zorunlu hale gelecektir. Aynı düzenleme, Yerel İşgücü (Çalışma) Bakanlığı Ofisleri tarafından, İSG koordinasyon kurulları arasında bilgi akışını sağlamak amacıyla "sektörel düzeyde Sağlık ve Güvenlik Kurulları" kurulmasını da öngörmektedir.

2.3. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde İSG Standartları ve Düzenlemeleri

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) standartları, yasal düzenlemeler ve uygulama yöntemleri, ülkeler arasında önemli farklılıklar göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde bu alandaki düzenlemeler genellikle daha sıkı ve detaylı olup, bu standartlara uymayan işletmelere karşı ciddi cezai yaptırımlar uygulanabilmektedir. Örneğin, Avustralya'da İSG standartları eyaletler bazında düzenlenmiş olmakla birlikte, genel anlamda benzer ilkelere dayanmaktadır. Diğer yandan, gelişmekte olan ülkelerde İSG standartları ve yasal düzenlemeler sıklıkla belirsiz ya da zayıf kalmakta, bu da işletmelerin maliyetleri minimize etme amacıyla İSG önlemlerini ihmal etmelerine neden olabilmektedir (Külekçi, 2023).

Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çeşitli standartlar, yasal düzenlemeler ve rehberler geliştirilmiştir. Bu standartlar, ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısına göre şekillenmekle birlikte, uluslararası iş birliğini ve karşılıklı uyumu sağlamak adına ortak ilkelerle desteklenmektedir.

Türkiye'de İSG düzenlemeleri, 2012 yılında yürürlüğe giren 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile birlikte daha sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Bu yasa, her iş yerinde iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Kanun, işverenlerin çalışanlarına güvenli bir çalışma ortamı sağlama yükümlülüğünü detaylandırırken, çalışanların da bu süreçte aktif katılımını teşvik etmektedir. Ayrıca, bu kanun çerçevesinde çıkarılan yönetmelikler, risk değerlendirmesi, iş yeri hekimi, iş güvenliği uzmanı bulundurma gibi temel hususları düzenlemektedir.

Uluslararası düzeyde ise İş Sağlığı ve Güvenliği, başta Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) olmak üzere birçok uluslararası

kuruluşun odak noktasıdır. ILO tarafından yayımlanan 155 No'lu İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme, ülkelerin İSG politikalarını oluşturması için bir rehber niteliğindedir. Bu sözleşme, iş yerinde güvenlik kültürünün geliştirilmesi ve meslek hastalıklarının önlenmesine yönelik temel ilkeleri içermektedir. Türkiye, ILO'nun birçok sözleşmesine taraf olarak uluslararası normlara uyum sağlamayı taahhüt etmiştir.

Avrupa Birliği ülkelerinde İSG standartları, özellikle iş sağlığı ve güvenliği konusunda oluşturulan direktiflerle belirlenmektedir. 1989 tarihli İş Sağlığı ve Güvenliği Çerçeve Direktifi (89/391/EEC), AB üyesi ülkelerde iş sağlığı ve güvenliği politikalarının temelini oluşturur. Bu direktif, risk değerlendirmesi, önleyici tedbirler ve çalışanların eğitimi gibi konuları detaylı bir şekilde ele alır. Türkiye, AB'ye uyum süreci çerçevesinde bu standartları benimseyerek ulusal mevzuatını geliştirmiştir.

ISO (Uluslararası Standardizasyon Örgütü) tarafından yayımlanan ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı, dünya çapında İSG yönetimi için kabul edilen bir çerçevedir. Bu standart, kuruluşların İSG performanslarını artırmalarını, yasal yükümlülüklerini yerine getirmelerini ve riskleri minimize etmelerini hedeflemektedir. ISO 45001, risk bazlı yaklaşımıyla, iş yerinde sürekli iyileştirme kültürünü teşvik etmektedir.

Türkiye'de ve dünyada, İSG kültürünün yerleşmesi için yalnızca yasal düzenlemelerin yeterli olmadığı açıktır. Bu süreçte, çalışanların eğitimi, farkındalık oluşturma çalışmaları ve iş yerinde güvenli davranışların teşviki gibi unsurlar büyük rol oynamaktadır. Özellikle tehlikeli sektörlerde, risk yönetimi ve kriz planlaması gibi süreçlerin önceliklendirilmesi gerekmektedir.

Ulusal ve uluslararası düzeyde iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların yaşam kalitesini artırmak ve iş gücü kaybını önlemek adına önemli bir yere sahiptir. İSG standartlarının uygulanabilirliğinin artırılması, uluslararası iş birliği, teknolojik yenilikler ve eğitimle mümkündür. Bu bağlamda hem ulusal hem de uluslararası paydaşların aktif katılımı ve sorumluluk bilinci, iş sağlığı ve güvenliği alanındaki hedeflere ulaşmada belirleyici olacaktır.

2.4. Üniversitelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Politikaları

Üniversiteler, akademik ve idari personelin yanı sıra öğrencilerin de yoğun bir şekilde bulunduğu, çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirildiği dinamik kurumlardır. Bu kapsamda, üniversitelerde İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) politikalarının uygulanması, hem bireylerin sağlık ve güvenliğini temin etmek hem de akademik faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak için hayati önem taşımaktadır. İSG politikalarının geliştirilmesinde ilk adım, üniversite ortamının tehlike ve risklerinin belirlenmesidir. Laboratuvarlarda kimyasal maddelerle çalışma, atölyelerdeki makine kullanımı, kampüs alanındaki fiziksel riskler ve psikososyal stres faktörleri gibi çeşitli unsurlar, bu kapsamda değerlendirilmelidir. Bu tehlikelerin tanımlanması ve etkilerinin analiz edilmesi, etkin bir önleme ve kontrol stratejisi geliştirilmesi için temel oluşturur.

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, işverenlerin çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlama konusundaki genel yükümlülüklerini tanımlamaktadır. Kanunun 4. maddesi, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik sorumluluğu işverene yüklemektedir. Bu kapsamda, işverenin sorumlulukları şu şekilde ifade edilmektedir: mesleki risklerin önlenmesi için gerekli tüm önlemlerin alınması, bu doğrultuda organizasyonun yapılması ve uygun araç ile gereçlerin temin edilmesi; sağlık ve güvenlik önlemlerinin değişen koşullara uyarlanması ve mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi; iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığının izlenmesi, denetlenmesi ve tespit edilen uygunsuzlukların giderilmesinin sağlanması; risk değerlendirmesi yapılması veya yaptırılması; çalışanlara görev verilmeden önce, ilgili görevin sağlık ve güvenlik açısından uygunluğunun değerlendirilmesi; ayrıca yeterli bilgi ve talimat verilmemiş çalışanların hayati ve özel tehlike arz eden alanlara girmesini önlemek için gerekli tedbirlerin alınması (Resmi Gazete, 2012:1-15) gerekmektedir.

Bunun yanı sıra, işverenin bu sorumlulukları, işyerinin tehlike sınıfına göre farklılık gösterebilmektedir. İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Tebliği uyarınca işyerlerinin tehlike sınıfları, faaliyet alanlarına bağlı olarak NACE kodlarına göre belirlenmiştir. Tebliğ, bu sınıflandırma ile işyerlerini "az tehlikeli," "tehlikeli" ve "çok tehlikeli" şeklinde kategorilere ayırmıştır (İSG'ne İlişkin Tehlike Sınıfları

Tebliği, 2012). Bu düzenlemeler, işverenlerin yükümlülüklerinin işyerinin faaliyet alanına ve risk düzeyine göre özelleştirilmesini sağlamaktadır.

Kamu üniversiteleri, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) mevzuatına göre genellikle "az tehlikeli" işyerleri kategorisinde değerlendirilmektedir. Ancak, İSG hizmetlerinin sunumu, İSG profesyonellerinin çalışma süreleri, çalışan eğitim saatleri ve sağlık gözetimi yenileme süreleri gibi uygulamalarda tehlike sınıflandırmasına bağlı olarak farklılıklar bulunmaktadır. Üniversitelerin, bünyelerinde barındırdığı çeşitli birimler ve merkezler ise farklı tehlike sınıflarında yer almayı gerektirmektedir. Örneğin, sağlık uygulama ve araştırma merkezleri "çok tehlikeli", diş hekimliği uygulama ve araştırma merkezleri "tehlikeli" ve eğitim fakülteleri ise "az tehlikeli" sınıfta değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, ayrı SGK sicil numarasına sahip birimlerin her biri sistemde ayrı ayrı tanımlanmalıdır. Üniversite faaliyetlerinin genel itibarıyla "az tehlikeli" sınıfta yer alması, işyerlerinde hiçbir tehlike bulunmadığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Yükseköğretim kurumlarında iş kazaları ve meslek hastalıklarına ilişkin veriler, bu kurumlarda da İSG önlemlerine duyulan ihtiyacı açıkça ortaya koymaktadır. Örneğin, 2015 ve 2019 yıllarında üniversitelerde iş kazası sonucu 2 ölüm vakası görülmüş, 2016 yılında ise bu sayı 1 olarak kaydedilmiştir. Ayrıca, 2013-2020 yılları arasında toplamda 3 çalışana meslek hastalığı tanısı konulmuş; 2019 yılında 1, 2020 yılında ise 2 meslek hastalığı vakası raporlanmıştır. Bu süreçte, 2017 yılında 1 çalışan meslek hastalığı nedeniyle hayatını kaybetmiştir (Kayabaşı, Özdemir ve Cündübeyoğlu, 2021). Bu veriler, yükseköğretim kurumlarında İSG politikalarının kapsamlı bir şekilde ele alınması ve risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması gerektiğini göstermektedir.

Etkin bir İSG politikası, üniversite yönetiminin taahhüdü ve liderliğiyle başlar. Yönetim, İSG konusundaki yasal yükümlülüklerle uymakla kalmayıp, bu konuda farkındalığı artıracak ve olumlu bir güvenlik kültürü yaratacak adımlar atmalıdır. Ayrıca, İSG politikalarının uygulanması ve denetlenmesi için yeterli kaynakların ayrılması önemlidir.

İSG uygulamalarının etkinliği, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olup, üniversite topluluğunun her bir bireyine ulaşmayı hedeflemelidir. Akademik ve idari personel ile öğrencilere yönelik periyodik eğitimler,

iş sağığı ve güvenliğı konusunda temel bilgilerin aktarılmasını sağılar. Bu eğıtimler, sadece yasal zorunlulukları yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda risk farkındalığını artırarak bireylerin daha bilinçli davranışlar sergilemesine katkıda bulunmaktadır.

Risk yönetimi, İSG politikalarının etkin bir parçasıdır ve sürekli olarak izlenmeli ve geliştirilmelidir. Risk değıerlendirmesi sonucunda belirlenen önlemlerin uygulanabilirliğı ve etkisi, düzenli denetim ve gözetim faaliyetleri ile takip edilmelidir. Ayrıca, acil durum planlarının hazırlanması ve tatbikatlarla test edilmesi, beklenmeyen durumlara hazırlıklı olunmasını sağılamaktadır.

Üniversitelerde İSG politikalarının başarılı olması, tüm paydaşların aktif katılımını gerektirir. Bu kapsamda, öğrenci toplulukları ve çalışan temsilcilerinin de sürece dahil edilmesi önem arz etmektedir. Katılımcı bir yaklaşım, daha kapsayıcı ve etkili çözümler geliştirilmesine imkân tanır. Üniversitelerde İSG politikalarının etkin bir şekilde uygulanması hem yasal zorunlulukların yerine getirilmesi hem de sağılıklı ve güvenli bir akademik ortamın oluşturulması için kritik bir öneme sahiptir. Bu politikaların sürekli iyileştirilmesi ve güncel tutulması, üniversitelerin işlevlerini daha verimli ve sürekli bir şekilde yerine getirmesini sağılayacaktır.

2025 yılı itibarıyla, 6331 sayılı İş Sağığı ve Güvenliğı Kanunu'nun tüm hükümleri, kamu kurumları ile 50'den az çalışanı olan ve az tehlikeli sınıfta yer alan işyerleri için de yürürlüğe girmiştir. Bu düzenlemeyle birlikte, bu kapsamdaki işyerleri de iş güvenliğı uzmanı ve işyeri hekimi görevlendirme yükümlülüğü altına girmiştir. İşverenler, iş sağığı ve güvenliğı hizmetlerini sağılamak için aşağıdaki yöntemleri kullanabilirler Üniversitelerde İSG Rehberi, 2025:

Kendi Bünyesinde Görevlendirme: İşveren, belirlenen niteliklere ve gerekli belgeye sahip olması hâlinde, İSG hizmetlerini bizzat kendisi üstlenebilir.

Çalışanlar Arasından Görevlendirme: İşveren, çalışanları arasından iş güvenliğı uzmanı veya işyeri hekimi görevlendirebilir.

Dışarıdan Hizmet Alma: İşveren, Ortak Sağılık ve Güvenlik Birimleri (OSGB) veya Çalışan Sağığı Merkezlerinden (ÇASMER) hizmet alabilir.

Eğitim Yoluyla Üstlenme: Belirlenen eğitimleri tamamlayan işveren veya işveren vekili, işe giriş ve periyodik muayeneler hariç İSG hizmetlerini kendileri yürütebilirler.

Bu yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda, işverenler idari para cezaları ve diğer yasal yaptırımlarla karşılaşabilirler. Dolayısıyla, işverenlerin İSG mevzuatına tam uyum sağlamaları büyük önem taşımaktadır. Üniversitelerde iş sağlığı ve güvenliği noktasında atılacak adımlar aşağıda detaylı şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

2.4.1. Üniversitelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında İşveren Vekili Belirlenmesi

Üniversitelerde iş sağlığı ve güvenliği (İSG) uygulamaları hem çalışanların hem de öğrencilerin güvenli bir ortamda bulunmalarını sağlamak amacıyla büyük bir öneme sahiptir. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, işverenlere iş yerinde İSG ile ilgili yükümlülükler getirmektedir. Üniversiteler, kamu kurumu niteliğinde tüzel kişilikler olmalarına rağmen, işveren sıfatıyla bu yükümlülüklerle tabidir. Ancak, üniversitelerin kurumsal yapısındaki karmaşıklık ve geniş ölçekli organizasyonlar olması nedeniyle, işverenin sorumluluklarının etkin şekilde yerine getirilmesi amacıyla işveren vekili görevlendirilmesi kritik bir ihtiyaçtır. Üniversitelerin fakülteler, enstitüler, laboratuvarlar ve sosyal alanlar gibi çeşitli birimlerden oluşması, İSG süreçlerini daha karmaşık hale getirmektedir. Bu bağlamda, işveren vekilinin seçimi sırasında her birimin özgün riskleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, üniversitenin büyüklüğü ve çalışan sayısına göre işveren vekillerinin sayısı artırılabilir ve her birim için ayrı bir vekil atanabilir. Üniversitelerde işveren vekili, İSG mevzuatına uygun olarak risk değerlendirmesi, çalışanların eğitimi, acil durum planlarının hazırlanması ve İSG uzmanları ile iş birliği gibi sorumluluklar üstlenir. Aynı zamanda, çalışanların ve öğrencilerin güvenli bir ortamda bulunmasını sağlamak adına önleyici tedbirlerin alınmasını koordine etmektedir (Üniversitelerde İSG Rehberi, 2025). Bu görevler hem hukuki hem de vicdani bir yükümlülük taşımaktadır.

İşveren vekili, işveren adına hareket eden ve İSG süreçlerini yürütmekle sorumlu kişidir. Üniversitelerde bu görev genellikle rektör veya rektörün yetkilendirdiği bir kişi tarafından üstlenilir. İşveren vekilinin belirlenmesi hem mevzuata uyum hem de İSG kültürünün kurum geneline yayılmasında önemli bir rol oynar. Bu kişi, üniversitenin akademik, idari ve teknik birimlerinde çalışanların yanı sıra kampüs genelindeki hizmet sağlayıcıların İSG standartlarına uygun hareket etmesini sağlamakla yükümlüdür. Ayrıca, İSG kurul toplantılarının düzenlenmesi, risk değerlendirmelerinin yapılması ve acil durum planlarının hazırlanması gibi süreçlerde liderlik etmektedir.

İşveren vekilinin atanması sürecinde, bu rolü üstlenecek kişinin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki bilgi ve farkındalık düzeyi önem arz eder. Bununla birlikte, işveren vekilinin yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanması, görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi açısından gereklidir. Üniversite yönetimleri, bu kapsamda hem yasal yükümlülüklere uygun hareket etmeli hem de kurum içindeki paydaşlarla etkili bir iletişim ağı kurarak İSG uygulamalarını sürekli iyileştirme çabasında olmalıdır. Bu yaklaşım, hem güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmasını hem de üniversitenin eğitim ve araştırma faaliyetlerinin kesintisiz şekilde yürütülmesini destekleyecektir.

2.4.2. Üniversitelerde İş sağlığı ve Güvenliği Politikalarının Belirlenmesi ve Taahhüt Edilmesi

Kamu kurumlarının en üst idari amirleri, İSG politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında liderlik rolü üstlenmelidir. Yönetimin bu konudaki kararlılığı, kurum genelinde İSG kültürünün benimsenmesini sağlamaktadır. Kurumun faaliyet alanı, riskleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, spesifik İSG politikaları geliştirilmelidir. Bu politikalar, çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumaya yönelik genel prensipleri ve hedefleri içermelidir. İSG politikalarının oluşturulması ve uygulanması süreçlerinde çalışanların aktif katılımı teşvik edilmelidir. Çalışanların görüş ve önerileri, politikaların etkinliğini artırmaktadır. Tüm çalışanlara, belirlenen İSG politikaları hakkında düzenli eğitimler verilmeli ve bilgilendirme yapılmalıdır. Bu sayede, politikaların doğru anlaşılması ve uygulanması sağlanmaktadır

(Üniversitelerde İSG Rehberi, 2025). İSG politikaları, periyodik olarak gözden geçirilmeli ve gerekli durumlarda güncellenmelidir. Bu süreç, kurumun İSG performansının sürekli olarak iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Üniversitelerde iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının belirlenmesi, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin sağlıklı ve güvenli bir ortamda sürdürülmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. İSG politikalarının oluşturulması sürecinde öncelikle üniversitenin mevcut risk profili, yasal gereklilikler ve uluslararası standartlar dikkate alınmalıdır. Akademik, idari personel ve öğrencilerin ortak bir katılımı sağlanarak, risklerin tanımlanması ve bu risklere karşı önlemlerin planlanması sürecine tüm paydaşların katkı sunması sağlanmalıdır. Bu bağlamda, İSG politikaları, kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu ve sürdürülebilir bir yaklaşımı esas almalıdır.

Belirlenen İSG politikalarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için üniversite yönetiminin taahhüt vermesi ve bu taahhüdü yazılı bir belge ile ilan etmesi gerekmektedir. Yönetim, İSG kültürünün üniversite genelinde benimsenmesini sağlamak için gerekli kaynakların tahsisini, sürekli eğitimi ve farkındalık çalışmalarını organize etmelidir. Ayrıca, üniversite çalışanlarının ve öğrencilerinin İSG politikalarına uyumunu teşvik edecek mekanizmalar kurulmalıdır. Bu mekanizmalar arasında düzenli denetimler, iyileştirme süreçleri ve geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması, politikaların etkinliğini artıracaktır.

Üniversitelerde İSG politikalarının belirlenmesi ve taahhüt edilmesi, yalnızca yasal bir zorunluluk değil, aynı zamanda kurumsal bir sorumluluktur. Bu politikalar, üniversite ortamında sağlıklı ve güvenli bir yaşam alanı oluşturmayı hedeflerken, aynı zamanda eğitim ve araştırma faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde yürütülmesini destekler. İSG politikalarının sürekliliğinin sağlanması için ise düzenli değerlendirme, güncelleme ve iyileştirme süreçlerinin etkin bir şekilde işletilmesi elzemdir. Böylelikle üniversiteler hem yasal yükümlülüklerini yerine getirebilir hem de paydaşlarına güvenli bir ortam sunabilir.

2.4.3. Üniversitelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Politikalarının Hayata Geçirilmesi

Üniversitelerde iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının hayata geçirilmesi, çalışanların, öğrencilerin ve kampüs ziyaretçilerinin sağlık ve güvenlik risklerinden

korunmasını sağlamak açısından kritik öneme sahiptir. Üniversite kampüsleri, laboratuvarlardan atölyelere, ofislerden sosyal alanlara kadar geniş bir yelpazede farklı riskler barındırmaktadır. Bu nedenle, İSG politikalarının etkin bir şekilde uygulanması, yalnızca yasal zorunlulukları yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda güvenli bir akademik ortam oluşturulmasına da katkı sağlar.

İSG politikalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi, üst yönetimin desteği ve liderliği ile başlar. Üniversite yönetiminin bu konuda açık bir taahhüt göstermesi, İSG'nin kurumsal kültürün bir parçası haline gelmesini kolaylaştırır. Ayrıca, bu politikaların hazırlanmasında, çalışanların, akademisyenlerin ve öğrencilerin katılımının sağlanması, politikaların uygulanabilirliğini artırır. Çeşitli paydaşların katkısıyla oluşturulan politikalar hem yerel ihtiyaçlara hem de ulusal ve uluslararası standartlara uygun hale getirilmelidir.

Üniversitelerde İSG uygulamalarının en önemli unsurlarından biri, risk değerlendirmelerinin düzenli olarak yapılmasıdır. Özellikle laboratuvarlar, kimyasallarla çalışan alanlar ve yoğun insan trafiğine sahip mekânlarda risk analizleri büyük önem taşır. Risk değerlendirme sonuçlarına göre, tehlikeleri önlemeye yönelik teknik ve idari tedbirlerin alınması gereklidir. Örneğin, yangın önleme sistemlerinin etkin çalışması, kişisel koruyucu ekipmanların temin edilmesi ve ergonomik çalışma koşullarının sağlanması gibi önlemler, kampüs genelindeki güvenliği artıracaktır.

İSG politikalarının uygulanmasında eğitim ve farkındalık çalışmaları merkezi bir rol oynar. Üniversite bünyesinde düzenlenen seminerler, eğitim programları ve bilgilendirme etkinlikleri, tüm paydaşların riskler ve alınması gereken önlemler konusunda bilinçlenmesini sağlar. Ayrıca, öğrenciler ve çalışanlar için İSG ile ilgili acil durum senaryolarını içeren tatbikatlar düzenlenmesi, olası kriz anlarında doğru tepkilerin verilmesini kolaylaştırır. Eğitimlerin düzenli ve güncel bir şekilde tekrarlanması, farkındalık düzeyinin korunmasını destekler. Sonuç olarak, üniversitelerde iş sağlığı ve güvenliği politikalarının etkin bir şekilde uygulanması hem yasal gerekliliklerin yerine getirilmesi hem de sürdürülebilir bir kampüs ortamının oluşturulması açısından stratejik bir önceliktir. Bu politikaların hayata geçirilmesi, tüm paydaşların aktif katılımını ve sürekli iyileştirme yaklaşımını gerektirir. Üniversitelerin, İSG uygulamalarını kurumsal stratejilerine entegre etmesi,

uzun vadede daha güvenli, sağlıklı ve verimli bir eğitim-öğretim ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır.

2.5. Stratejik Planlamanın Tanımı, Önemi ve Temel İlkeleri

Strateji, ilk olarak askeri alanlarda kullanılan bir kavramken, zamanla yönetim alanında da benimsenmiştir. Bu kavram, her şeyi dikkatlice düşünerek ve planlayarak yerine koyma süreci olarak tanımlanabilir (Genç, 1997). Kurumların, dış çevreleriyle kurdukları bağın niteliği, benimsedikleri stratejilerle doğrudan ilişkilidir. Bu uyumun sağlanabilmesi, kurum stratejisi çerçevesinde belirlenen yöntemlerin etkin bir şekilde uygulanmasını gerektirir.

Genel anlamda strateji, kurumun benimsemiş olduğu temel düşünce doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılan araçların bütünüdür. Günümüzde strateji kavramı, yalnızca askeri alanla sınırlı kalmayıp, herhangi bir kurumun, işletmenin veya örgütün bütünlük bir politikası bağlamında ele alınmaktadır. Bu kapsamda kurumun tüm politikası; ekonomik, psikolojik, ideolojik, kültürel ve idari unsurları içerecek şekilde genişletilmiş bir perspektifle değerlendirilir. Stratejik planlama kavramı, sosyal bilimler literatürüne ilk kez 1970'li yıllarda girmiştir. Bu kavram, bir kurumun temel amaçlarına ulaşabilmesi için, çevresel koşulları göz önünde bulundurarak strateji ve politikalar geliştirmeyi ve bunları uygulamaya yönelik sistematik planlar hazırlamayı ifade eder (Akçakaya, 2016).

Modern dünyadaki yoğun rekabet koşullarının etkisiyle strateji, oldukça yaygın bir kullanım alanı bulmuş ve bu durum beraberinde yeni kavramların da ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yılmaz, 2007). Bu kavramlardan biri de stratejik yönetimdir.

Stratejik yönetim özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen kuruluşların geleceğe yönelik hedeflerini net bir şekilde belirlemesini ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli prosedürlerin oluşturulmasını sağlayan bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2008). Daha basit bir ifadeyle, stratejik yönetim, işletmenin amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yönetim süreçlerini organize etme faaliyetidir.

Stratejik yönetim süreci, aşağıdaki unsurları içerir (Armstrong, 1993):

- Orta ve uzun vadeli hedeflerin, yani stratejik niyetin belirlenmesi,
- Bu hedeflere ulaşmak için uygun stratejilerin seçilmesi,
- Örgütün, bu stratejiler doğrultusunda etkin bir şekilde hareket etmesini sağlama.

Bu süreç, işletmenin çevresel değişimlere uyum sağlamasını ve rekabet avantajı elde etmesini hedeflerken, uzun vadeli sürdürülebilirliğini de destekler.

Stratejik yönetimde temel sorumluluk, büyük ölçüde işletmenin tepe yönetim kademesinde bulunmaktadır. Tepe yönetim dışında kalan yöneticiler ise genellikle strateji oluşturmaktan ziyade, işlevsel veya taktiksel düzeyde stratejilerin uygulanmasına katkı sağlarlar. Bu bağlamda, stratejik yönetim ve eğitim konuları bir arada ele alındığında, eğitimin yalnızca tepe yönetim düzeyinde önem taşıdığı gibi bir algı oluşabilir. Ancak, eğitim yalnızca strateji oluşturma sürecine katılan tepe yöneticiler için değil, tüm örgüt çalışanları için gereklidir. Stratejiler, "anlık stratejiler" ve "belirlenmiş stratejiler" olarak iki ana kategoriye ayrıldığında, bu gerekliliğin önemi daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Anlık stratejiler, büyük ölçüde sezgiye dayalı olup tepe yönetim tarafından oluşturulan stratejilerdir ve bu tür stratejiler için gerekli olan eğitim, doğal olarak yalnızca tepe yöneticilere yönelik olacaktır. Ancak, anlık stratejiler belirlenmiş stratejilere dönüştüğünde, bu stratejilerin uygulanması yalnızca tepe yönetimin değil, aynı zamanda tüm örgüt çalışanlarının sorumluluğu haline gelir. Dolayısıyla, stratejik yönetimde eğitim yalnızca tepe yönetimi değil, tüm örgüt çalışanlarını kapsamalıdır. Bu bakış açısıyla, stratejik yönetimde eğitimin kapsamı, örgütün her seviyesindeki bireyleri içerecek şekilde genişletilmelidir.

Stratejik planlama, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirlemesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri geliştirmesi ve kaynakların etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlaması sürecidir. Bu süreç hem iç hem de dış çevresel faktörleri analiz ederek geleceğe yönelik bir yol haritası oluşturmayı amaçlar. Stratejik planlama, sadece iş dünyasında değil, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve eğitim kurumları gibi farklı sektörlerde de kullanılan kritik bir yönetim aracıdır. Stratejik planlama, organizasyonların değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırır ve uzun vadeli başarı için bir rehber sunar. Kurumlar, stratejik planlama ile

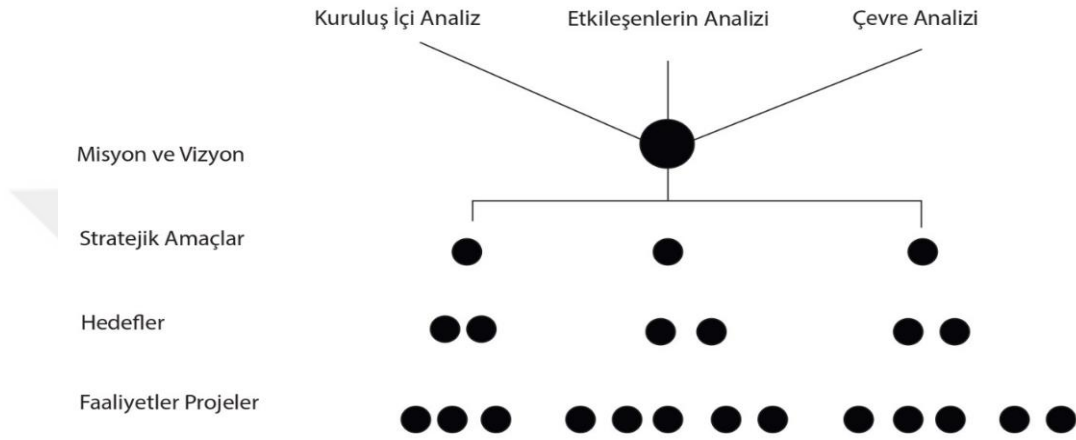
kaynaklarını verimli bir şekilde yönetebilir ve hedeflerini daha gerçekçi bir şekilde gerçekleştirebilmektedir (Özalp, 1988). Ayrıca, bu süreç, organizasyonel vizyonun tüm paydaşlar tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayarak iç iletişimi güçlendirmektedir.

Stratejik planlama, organizasyonların geleceği öngörmelerine ve belirsizlikleri yönetmelerine olanak tanır. Bu süreçte yapılan kapsamlı analizler, potansiyel riskleri belirlemeyi ve bu risklere karşı önlemler almayı mümkün kılar. Böylece organizasyonlar hem fırsatları değerlendirme hem de tehditlere karşı önlem alma konusunda daha hazırlıklı hale gelir. Stratejik planlama, belirli temel ilkelere dayanmaktadır. Öncelikle, gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi esastır. Bu hedefler, kurumun mevcut kaynakları ve kapasitesiyle uyumlu olmalıdır. İkinci olarak, tüm paydaşların sürece katılımı sağlanmalı ve farklı bakış açıları değerlendirilmelidir. Ayrıca, sürekli izleme ve değerlendirme, stratejik planlamanın başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Bryson, 2018).

Vizyon ve misyon, stratejik planlamanın temel taşlarıdır. Vizyon, organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği durumu tanımlarken; misyon, organizasyonun varoluş amacını ve temel değerlerini ifade eder. Stratejik planlama sürecinde vizyon ve misyonun net bir şekilde tanımlanması, hedeflere ulaşmak için yol gösterici bir çerçeve sunar (Poister, 2010). Stratejik planlamada kullanılan araçlar, sürecin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. SWOT analizi, PESTLE analizi ve rekabet analizi gibi yöntemler, organizasyonların iç ve dış çevrelerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanır (Hill, Jones & Schilling, 2014). Bu analizler, stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında sağlam bir temel oluşturur.

Stratejik planlama, statik bir süreç değil, dinamik bir yaklaşımdır. Çevresel koşullardaki değişimlere hızla adapte olmayı gerektirir. Bu nedenle, stratejik planların periyodik olarak gözden geçirilmesi ve gerekirse güncellenmesi önemlidir (Poister, Aristigueta & Hall, 2015). Bu yaklaşım, organizasyonların esnek ve rekabetçi kalmasını sağlar. Günümüzde stratejik planlama, işletmelerin başarısının temelinde yer alan bir unsur olarak kabul edilmektedir. Stratejik planlama için belirlenen süre beş yıl olarak öngörülmektedir (Özalp, 1988).

Stratejik planlama sürecine yönelik aşamalar farklı şekillerde ifade edilmektedir. Klasik stratejik planlama modeline göre “Biz neyiz?”, “Biz ne olmak istiyoruz?”, “neye ulaşacağız?” gibi sorularına cevap aranır. Kılıç ve Erkan, 2006 stratejik planlamanın temelde plan öncesi analizlere, kurumun misyon ve vizyonu, amaç ve hedeflere yönelik faaliyetler ve projelerden oluşacağını belirtmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan model Şekil 2.1’de verilmiştir.



Şekil 2. 1. Klasik stratejik planlama modeli (Kılıç ve Erkan, 2006)

Klasik stratejik planlama modelinin yanı sıra stratejik planlamanın aşamalarının beş aşamadan Tablo 2.1’de oluştuğu belirtilmektedir (Aktan, 1999).

Tablo 2. 1. Stratejik Planlamanın Aşamaları

Stratejik Planlamanın Aşamaları		
Ne durumdayız? Niçin stratejik plan yapmalıyız?	Durum analizi	Ne? Niçin?
Nereye/ne zaman ulaşmak istiyoruz?	Vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar belirlenmesi	Nereye? Ne zaman?
Nasıl ulaşacağız?	İç ve dış stratejiler ve genel stratejilerin belirlenmesi	Nasıl?
Kim/kimler tarafından uygulanacak	Üst yönetim Görev ve sorumlulukların belirlenmesi	Kim?
Başarıya ulaşıldı mı?	Gözden geçirme ve kontrol yapılması	Gözden geçirme?

Stratejik planlama belli bir yöntemle yürütülen bir süreçtir. Dolayısıyla bir kuruluştaki yer alan herkesin katılımı ve yöneticinin tam desteği ile başarıya ulaşmak için gerçekleştirilen tüm uygulamalardır denilebilir (Demir ve Yılmaz, 2010). İyi bir stratejik plan için üst yönetimin planı sahiplenmesi önemli görülmektedir. Nitekim İSG yönetim sistemleri kapsamında da üst yönetim sorumluluklarının net olarak belirlenmesinin İSG'nin başarısı için temel bir faktör olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu kurumlarda İSG politikalarının üst yönetim tarafından sahiplenildiği, çalışanlara iletildiği ve sürekli iyileştirme süreçlerinin daha etkin yürütüldüğü vurgulanmaktadır (Fernández-Muñiz, Montes-Peón ve Vázquez-Ordás, 2007).

2.6. Üniversitelerde Stratejik Planların Oluşturulma Süreçleri

Stratejik yönetim yaklaşımlarının gelişmesiyle birlikte, kuruluşların stratejik planlama uygulamalarına olan ilgisinin azalma eğilimi gösterdiği belirtilmektedir. Ancak, teknolojinin hızlı ilerlemesi ve rekabetin küresel ölçekte yoğunlaşması, şirket ve kurumların stratejik planlamaya yeniden odaklanmalarına neden olmuştur (Demir ve Yılmaz, 2010).

Yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte, stratejik planlama uygulamaları özel sektörün yanı sıra kamu kurumlarında da yaygınlaşmıştır. Bu eğilim, özel sektörde elde edilen yüksek performansın kamu alanında da tekrarlanabileceği varsayımına dayanmaktadır. Stratejik planlama süreci; kurumun çevresini analiz ettiği, misyon ve vizyonunu tanımladığı, güçlü ve zayıf yönlerini belirlediği, paydaşlarını tanıdığı ve tüm bu verileri sistematik biçimde bir araya getirdiği dinamik bir süreçtir (Bahar, 2020; Acar vd., 2005). Uzun vadeli hedeflere odaklanan bu süreç, organizasyonların gelişimi ve sürekliliği açısından temel bir gereklilik olarak görülmektedir (Baykal, 2018). Üniversiteler ise kâr amacı gütmeyen, eğitim ve araştırma odaklı hizmet sunan kurumlardır ve bu nedenle stratejik planlamada işletmelerden farklı bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır. Üniversitelerde stratejik yönetim; bilimsel ilerleme, kaynakların verimli kullanımı, toplumsal ihtiyaçlara yanıt verme ve küresel ölçekte rekabet edebilirlik gibi hedefler doğrultusunda şekillenmekte, paydaşlarla sürekli etkileşim ve performans odaklı yapılarla desteklenmektedir (Dağlar, 2018; Bahar, 2020).

Stratejik planlama, kurumların üniversitelerin gelişimini ve büyümesini yönlendiren hedeflerin ve kılavuzların değerlendirilmesine olanak tanıyan araçlardır (Muñoz vd., 2025). Üniversite topluluğunu etkileyen güncel zorluklar karşısında, stratejik planlama süreçlerine sürdürülebilirlik yaklaşımının entegre edilmesi bir gereklilik hâline gelmiştir (Gibson vd., 2013). Bu yaklaşım, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini sistematik biçimde değerlendirerek hem önerilen hedeflere ulaşmayı hem de kurumsal yönetimin güçlendirilmesini mümkün kılar. Literatürde, başarılı kurumların, basit düzeyde dahi olsa faaliyetlerini yönlendiren belirli planlara sahip oldukları; buna karşılık, stratejik yönelimi zayıf olan kurumların başarısızlık ve belirsizlik riskiyle karşı karşıya kaldıkları ifade edilmektedir (Clarke, 2010). Stratejik planlama, üniversitelerin uzun vadeli hedeflerini belirlemesi, kaynaklarını etkin biçimde kullanması ve kurumsal sürdürülebilirliğini sağlaması açısından kritik önemdedir. Bu süreç, genellikle üniversite yönetiminin liderliğinde, öğrenciler, akademik ve idari personel ile dış paydaşların katılımıyla yürütülmektedir (Bryson, 2018).

Paydaşların katılımı, planların kapsayıcılığını ve uygulanabilirliğini artırırken, süreçte şeffaflık ve iletişim temel ilkeler olarak öne çıkmaktadır (Poister, 2010). Stratejik planlama sürecinin ilk adımı mevcut durum analizidir. Bu aşamada kurumun güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri SWOT gibi araçlarla değerlendirilerek hedef ve öncelikler belirlenir. Misyon, vizyon ve temel değerlerin net biçimde tanımlanması, bu sürecin yol gösterici çerçevesini oluşturur (Bryson & Alston, 2011). Belirlenen hedefler doğrultusunda somut, ölçülebilir ve zaman odaklı stratejiler ve eylem planları geliştirilir. Bu planlar sorumluluklar ve zaman çizelgeleri ile desteklenerek hayata geçirilir. Performans göstergeleri ise bu sürecin izlenmesi ve değerlendirilmesinde kritik rol oynar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri, planın dinamik yapısını koruyarak esnekliğini artırır (Steiss, 2003). Ayrıca stratejik planlama, üniversitelerde akademik ve idari birimler arasında koordinasyon sağlar, kaynakların verimli dağıtımını destekler ve kurumsal sorumlulukların yerine getirilmesine katkı sunar (Bryson, 2018). Liderlik ve etkili yönetim becerileri, planın yalnızca bir belge olarak kalmasını engelleyip kurumsal kültüre entegre edilmesini mümkün kılar (Joyce, 2015). Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve

Bütçe Başkanlığı tarafından yayınlanan Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzunda belirtilen stratejik yönetim süreci Tablo 2.2’ de gösterilmiştir.

Tablo 2. 2. Stratejik Yönetim Süreci (Kaynak: Url 1)

Stratejik Planlama Yönetim Süreci		
Stratejik plan hazırlık Süreci	Planlama sürecinin Planlanması	Planın sahiplenilmesi Planlama sürecinin organizasyonu İhtiyaçların tespiti Zaman planı Hazırlık programı
Durum analizi	Neredeyiz?	Kurumsal tarihçe Mevzuat analizi Üst politika belgeleri analizi Program-alt program analizi Faaliyet alanları ile ürün ve Hizmetlerin belirlenmesi Paydaş analizi Kuruluş içi analiz
Geleceğe bakış	Nereye ulaşmak istiyoruz?	Misyon Vizyon Temel değerler
Strateji geliştirme		Amaçlar Hedefler Performans göstergeleri Stratejiler
Performans programı	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?	Program ve amacı Anahtar göstergeler Alt program ve hedefi Performans göstergeleri Faaliyetler Maliyetlendirme
İzleme ve Değerlendirme	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?	Stratejik plan izleme raporu Stratejik plan değerlendirme Tablosu Faaliyet raporu İç kontrol İç denetim

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayınlanan üniversiteler için stratejik planlama rehberi ise stratejik planlama sürecine yönelik roller ve sorumlulukları açıkça ortaya koymuştur. Ayrıca

raporda stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde üniversitenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabileceği belirtilmektedir. Böylece tespitler ve ihtiyaçlar daha net belirlenebilecektir. Diğer kamu kurumlarının yapacağı analizlere ek olarak akademik faaliyet analizi, Yükseköğretim sektörü analizi gibi analizlerin yapılması önerilmektedir. Mevzuat analizi çıktıları ile üniversitenin faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmelidir. Bu analiz ile amaç ve hedeflerin oluşturulmasına yol gösterici olacaktır.

Üniversitelerde stratejik planlama süreci, kurumsal gelişim ve sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşır. Bu sürecin başarıyla yürütülmesi, üniversitelerin rekabetçi bir yapı kazanmasını ve topluma daha etkin hizmet sunmasını mümkün kılar. Dolayısıyla, stratejik planlama sürecine gereken önem verilmelidir.

2.6.1. Stratejik Planların İSG Politikalarına Etkisi ve Katkıları

Stratejik planlama, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının etkinliğini artırmak ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratmak için kritik bir araçtır. Stratejik planlama süreci, örgütlerin İSG hedeflerini belirlemesine, bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları planlamasına ve performansını düzenli olarak değerlendirmesine olanak tanır. Bu bağlamda, stratejik planların İSG politikalarına etkisi hem teorik hem de pratik açıdan incelenmelidir. Stratejik planlama, öncelikle İSG politikalarının örgüt genelindeki yasal ve etik sorumluluklarla uyumunu sağlar. İşverenler, stratejik planlar aracılığıyla çalışanlarının sağlığını koruma yükümlülüğünü sistematik bir yaklaşımla ele alabilir. Ayrıca, çalışanların katılımını teşvik eden bir İSG kültürü oluşturmak için önemli bir zemin sunmaktadır.

Stratejik planlar, risk değerlendirme ve önleme stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırır. Organizasyonlar, çalışma ortamlarında potansiyel tehlikeleri belirlemek, bu tehlikeleri en aza indirmek ve önleme mekanizmalarını hayata geçirmek için stratejik planlardan faydalanabilir. Bu yöntem hem çalışan sağlığını iyileştirir hem de olası iş kazalarının ve hukuki süreçlerin önünü keser.

Bir başka kritik katkı, stratejik planlamanın İSG politika ve uygulamalarında yenilikçiliği desteklemesidir. Teknolojik gelişmeler ve endüstriyel yenilikler, çalışma ortamlarında İSG standartlarını yükseltmek için önemli bir potansiyel sunar. Stratejik

planlama, bu yeniliklerin benimsenmesini ve kurumsal yapıya entegre edilmesini teşvik eder.

Ayrıca, stratejik planlar, performans izleme ve ölçülmeye olanak tanıyarak İSG politikalarının etkinliğini değerlendirmeyi mümkün kılar. Veriye dayalı karar alma mekanizmaları geliştirilerek İSG politikaları daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşturulur. Bu durum, özellikle çalışanların İSG uygulamalarına duyduğu güvenin artmasına katkı sağlar. Stratejik planlamanın önemli bir diğer etkisi, kurumsal dayanıklılığı arttırmasıdır. Doğru planlama ile kriz yönetimi ve acil durum senaryoları önceden tasarlanabilir. Bu çalışmalar hem çalışanların hem de işverenlerin kriz anlarında daha etkin ve bilinçli hareket etmesini sağlar. Stratejik planların İSG politikalarına etkisi, sadece çalışan sağlığı ve güvenliğinin korunmasıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda kurumsal verimliliği ve sürekliliği artırır. Bu nedenle, örgütlerin İSG politikalarının bir parçası olarak stratejik planlama yaklaşımını benimsemesi önemlidir.

2.7. Stratejik Planlamada İSG Entegrasyonu

Günümüz organizasyonları, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için stratejik planlama süreçlerini daha kapsayıcı ve bütüncül bir yaklaşımla ele almak durumundadır. İş sağlığı ve güvenliği (İSG) uygulamalarının stratejik planlamaya entegre edilmesi, bu bütüncül yaklaşımın önemli bir parçasını oluşturur. İSG, yalnızca çalışanların güvenliğini sağlamakla sınırlı olmayıp aynı zamanda operasyonel verimliliği artıran ve organizasyonel riskleri minimize eden bir stratejik unsurdur. Bu nedenle, İSG'nin stratejik planlama süreçlerine dahil edilmesi, kurumların hem yasal uyumluluğu hem de toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Stratejik planlama sürecinde İSG entegrasyonunun ilk adımı, organizasyonun mevcut İSG performansını değerlendirmek ve geleceğe dönük hedefler belirlemektir. Bu bağlamda, kuruluşun misyon, vizyon ve değerleri doğrultusunda İSG politikalarının tanımlanması önem arz eder. Etkili bir İSG entegrasyonu, yalnızca mevcut risklerin tespit edilmesi ve yönetilmesiyle sınırlı kalmamalı, aynı zamanda yenilikçi İSG çözümlerinin geliştirilmesini ve organizasyonel kültüre entegre

edilmesini sağlamalıdır. Böylece, kurumun uzun vadeli stratejik hedefleriyle uyumlu bir İSG yaklaşımı benimsenebilir.

İSG'nin stratejik planlamaya dahil edilmesi, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artıran bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların güvenli bir çalışma ortamına sahip olmaları, iş süreçlerine olan katkılarını ve motivasyonlarını artırır. Araştırmalar, İSG uygulamalarının güçlü olduğu işletmelerde iş kazaları ve meslek hastalıkları oranlarının düşük olduğunu, dolayısıyla üretkenlik seviyesinin yükseldiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, İSG'nin stratejik bir öncelik olarak ele alınması, çalışanların refahını artırmanın yanı sıra işletmenin rekabet gücünü de desteklemektedir.

Bununla birlikte, İSG entegrasyonunun etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, organizasyonel liderlik ve yönetim süreçlerini gerektirir. Liderlerin, İSG politikalarını açık bir şekilde desteklemesi ve bunları stratejik hedeflerle ilişkilendirmesi, organizasyonun tüm seviyelerinde bu politikaların benimsenmesini kolaylaştırır. Ayrıca, düzenli performans değerlendirmeleri ve veri analitiği ile İSG uygulamalarının etkinliği izlenmeli ve stratejik planlamaya geri bildirim sağlanmalıdır. Bu süreç, organizasyonel esnekliği artırarak değişen iç ve dış koşullara daha hızlı uyum sağlanmasına olanak tanır.

Küresel düzeyde sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk kavramlarının önem kazanması, İSG entegrasyonunu daha da kritik hale getirmiştir. İş sağlığı ve güvenliği, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile doğrudan ilişkili olup, özellikle "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme" hedefi kapsamında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, stratejik planlama süreçlerinde İSG entegrasyonu, işletmelerin sadece ekonomik hedeflerini değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmelerine olanak tanır.

İş sağlığı ve güvenliğinin stratejik planlama süreçlerine entegre edilmesi, organizasyonel başarının sürdürülebilir bir şekilde sağlanmasında kritik bir rol oynar. Bu entegrasyon, yalnızca yasal uyumun ötesinde, çalışanların refahı, organizasyonel verimlilik ve kurumsal itibarı destekleyen bütüncül bir yaklaşımı temsil eder.

Geleceğin organizasyonları, İSG'yi stratejik bir öncelik haline getirerek hem çalışanlarına hem de topluma daha fazla değer sunma potansiyeline sahiptir.



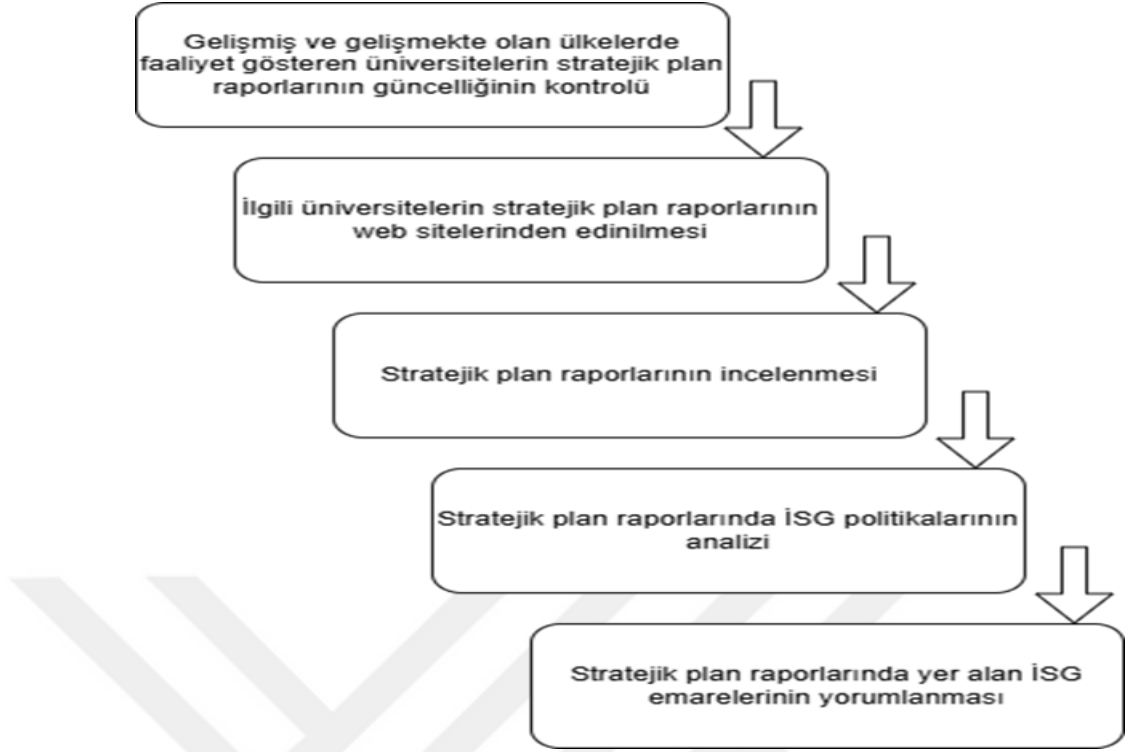
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının nasıl ele alındığını inceleyerek, söz konusu politikaların benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma soruları doğrultusunda, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi hem elektronik hem de basılı materyallerin sistematik bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi için kullanılan bir tekniktir. Bu yöntem, dokümanların incelenmesi, okunması ve yorumlanmasını kapsar (Bowen, 2009).

Araştırmacılar, doküman incelemesi sürecinde öncelikle araştırma sorularına uygun kaynakları seçerler. Bu aşamada, kaynakların güvenilirliği, geçerliliği ve güncelliği titizlikle değerlendirilir. Ardından, seçilen dokümanlar sistematik bir şekilde analiz edilir. İçerik analizi, betimsel analiz veya tematik analiz gibi yöntemler dokümanlardan elde edilen verilerin işlenmesi için kullanılabilir (Özkan, 2019). Literatürde doküman analizi, farklı aşamalardan oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Forster (1995), bu süreci şu şekilde sınıflandırmıştır: dokümanlara ulaşma, orijinalliğini kontrol etme, dokümanları anlama, verileri analiz etme ve elde edilen verileri kullanma (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çerçevede, çalışmada Şekil 3.1’de verilen doküman analizi aşamaları uygulanmıştır.



Şekil 3. 1. Doküman analizi aşamaları

3.1.1. Dokümanlara Ulaşma ve Orijinalliğın Kontrolü

Araştırma dokümanlarının seçiminde dikkate alınacak temel kriterler şu şekilde belirlenmiştir:

- Dokümanların, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren bir üniversiteye ait olması,
- İlgili dokümanlara üniversitelerin resmî web siteleri üzerinden erişilebilmesi.

Bu kriterler kapsamında stratejik planlara ulaşılabilirlik dikkate alınarak Şekil 3.2’ de listesi verilen üniversitelerin web sitelerinden en son hazırlanan stratejik planlara ulaşılmıştır.



Şekil 3. 2. Stratejik planları incelen üniversiteler

Araştırmanın veri kaynağını, seçilen üniversitelerin kamuya açık şekilde yayımlanmış stratejik plan belgeleri oluşturmaktadır. Gelişmiş ve Gelişmekte olan ülkelerin üniversiteleri incelenmiş ancak bazı üniversitelerin stratejik planlarına açık erişim olmadığından ulaşılamamıştır. Yapılan çalışmada üniversitelerin ayrıca yayınlamış oldukları sağlık ve güvenlik politikaları analiz dışında tutulmuştur. Stratejik planlarına erişilmek istenilen üniversitelerin listesi Tablo 3.1.' de sunulmuştur.

Tablo 3. 1. Stratejik planlarına ulaşılmaya çalışılan üniversiteler

GELİŞMİŞ ÜLKELER				
Üniversite-Ülke		Stratejik Plana erişim durumu	Ayrı bir sağlık güvenlik stratejisi var mı?	İSG Birimi/Komitesi/ Koordinatörlüğü/Servisi Vb.
Harvard üniversitesi	ABD	Plana erişim sağlanamamıştır	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	Çevre Sağlığı Güvenliği Birimi
Nottingham Üniversitesi	İngiltere	Plana erişim sağlanamamıştır	Ayrı bir sağlık güvenlik planı bulunmaktadır.	İş Sağlığı Birimi
Cambridge Üniversitesi	İngiltere	Plana erişim sağlanamamıştır	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	Sağlık, Güvenlik ve Düzenlenmiş Tesisler
İsviçre Federal Teknoloji Enstitüsü	İsviçre	Plana erişim sağlanamamıştır	Ayrı bir iş sağlığı ve güvenliği broşürü bulunmaktadır.	Güvenlik, Emniyet Sağlık ve Çevre Birimi

Tablo 3.1. Stratejik planlarına ulaşılmaya çalışılan üniversiteler (Devamı)

Oxford Üniversitesi	İngiltere	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	İş Sağlığı Hizmeti Birimi
Roma Sapienza Üniversitesi	İtalya	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	Sağlık ve Güvenlik Ofisi
Saint Andrews Üniversitesi	İskoçya	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	İş Sağlığı Hizmeti Birimi
Basel Üniversitesi	İsviçre	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	İş Sağlığı ve Güvenliği Koruma Birimi
Melbourne Üniversitesi	Avustralya	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	İş Sağlığı Hizmeti Birimi
Massachusetts Teknoloji Enstitüsü	ABD	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	İş Sağlığı Birimi
GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER				
Üniversite-Ülke		Stratejik Plana erişim durumu	Ayrı bir sağlık güvenlik stratejisi var mı?	İSG Birimi/Komitesi/ Koordinatörlüğü/Servisi Vb.
Ankara üniversitesi	Türkiye	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğü
Orta Doğu Teknik Üniversitesi ODTÜ	Türkiye	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi
São Paulo Üniversitesi	Brezilya	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Mesleki güvenlik ve sağlıkla ilgili kamu politikaları bulunmaktadır.	İş Sağlığı Birimi
Stellenbosch Üniversitesi	Güney Afrika	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	İş Sağlığı Birimi
Malaya Üniversitesi	Malezya	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	İş Sağlığı ve Güvenliği ile Çevre Merkezi
Hindistan Teknoloji Enstitüsü	Hindistan	Plana üniversite web sayfasında erişim sağlanmaktadır.	Ayrı bir sağlık güvenlik politikası bulunmaktadır.	Sağlık ile Güvenlik Mühendisliği ve Analitiği Mükemmeliyet Merkezi

3.1.2. Raporların Analizi

Araştırmanın veri analizi sürecinde, nitel analiz tekniklerinden biri olan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, belirlenen analiz birimleri temelinde metinlerin sistematik bir biçimde sınıflandırılmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu teknik, verilerin araştırma sorularına uygun kategorilere ayrılmasını ve anlamlı bir yapı oluşturulmasını mümkün kılar (Bowen, 2009). Çalışma kapsamında, incelenecek üniversitelerin stratejik planlama raporlarında iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerine yer verme durumları detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Bu analiz, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversiteler arasında karşılaştırma yapılarak, mevcut durumun ortaya konulmasını hedeflemektedir. İçerik analizi çerçevesinde tümevarım analiz işlemi ile yapılmıştır. Tümevarım analizi ile kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramlar ve ilişkiler ortaya çıkarılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.1.2.1. Temaların Oluşturulması

Stratejik planlama, stratejik yönetim süreç aşmaları ve İSG politikaları dikkate alınarak araştırmacılar tarafından hazırlanan temalar ve açıklamaları Tablo 3.2’de verilmiştir. Her bir tema, üniversitelerin stratejik planlarında İSG politikalarına ne ölçüde ve nasıl yer verildiğini; bu politikaların kurumsal yapılarla, uygulama mekanizmalarıyla ve stratejik yönetim anlayışıyla olan ilişkisini ortaya koyacak şekilde yapılandırılmıştır.

Tablo 3. 2. Temalar ve açıklamaları

Tema	Açıklama
T1 – Stratejik planlarda İSG’nin yer alma durumu	Stratejik belgelerde açıkça İSG vurgusu Kurumsal öncelikler arasında İSG’ye yer verilmesi İSG uygulamalarının kurumsal hizmet politikası kapsamında belirtilmesi

Tablo 3.2. Temalar ve açıklamaları (Devamı)

T2 – İSG uygulama stratejileri ve yönetim yaklaşımları	İSG'nin akademik başarı ve araştırma hedefleriyle ilişkilendirilmesi Çalışma ortamının sürekliliği ile ilişkilendirilmesi Kurumsal kapasite temelli sistemler Mevzuata dayalı uygulamalar
T3 – İSG politikalarının kurum hedefleri ile ilişkisi	İSG komiteleri oluşturulması Birimlere özgü risk analizine dayalı İSG planlaması
T4 – Performans Değerlendirme ve İzleme Mekanizmaları	Hedef göstergeler ve periyodik değerlendirme Denetime dayalı izleme sistemleri
T5 – İSG Politikalarının Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi	İSG'nin çevresel sürdürülebilirlik ile entegre ele alınması Toplum sağlığı çerçevesinde ele alınması
T6 – Politika Taahhüdü ve Liderlik İfadeleri	Rektörlük düzeyinde açık İSG taahhüdü

3.1.2.2.Kod ve Kategorilerin Oluşturulması

Önceden belirlenen temalar dikkate alınarak dokümanlar araştırmacı ve uzmanlar tarafından birkaç kez okunmuş ve olası kategoriler oluşturulmaya çalışılmıştır. Kategorilerden sonra tüm dokümanlar bir kez daha okunarak kodlar listesi oluşturulmuştur. Kodlar, araştırma sorularına dayalı olarak yürütülmüş ve üniversitelerin stratejik planlarında yer alan İSG politikalarına ilişkin özgün ifadelerden türetilmiştir. Stratejik plan metinleri tekrar dikkatle okunmuş, araştırma sorularıyla ilişkili ifadeler belirlenmiş ve bu ifadelerden yola çıkılarak aynı başlık altında toplanabilecek veriler önceden araştırmacı tarafından hazırlanan temalar ile

ilişkilendirilmiştir. Nihai kod listesi, araştırmacı ve uzmanların bilgi birikimleri doğrultusunda yapılan ortak değerlendirmeler sonucunda kesinleştirilmiştir. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra, araştırma sorularına karşılık gelen yapısal bir çerçeve oluşturulmuştur. Elde edilen bu tematik yapı doğrultusunda analiz edilen bulgular bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

3.1.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik adına yapılması gereken araştırma sonuçlarının ayrıntılı bir şekilde sunulmasıdır (Merriam, 1998). Araştırmanın aktarılabilirliği, inandırıcılığı ve doğruluğu geçerlilik kavramı ile açıklanırken araştırmanın tutarlılığı ve tekrar edilebilirliği güvenilirlik kavramı ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışma doküman analizi ile elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği için uygulanan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir. Araştırmanın geçerlilik uygulamaları;

- Araştırmanın aktarılabilirliğinin sağlanması için yöntem, veri toplama süreci ve veri analiz süreci detaylı bir şekilde anlatılmıştır.
- Temalar belirlenirken stratejik planlama ve stratejik yönetim süreç aşamaları ve İSG politikaları dikkate alınmıştır.
- Kodların oluşturulması sürecinde, iş sağlığı ve güvenliği alanında uzman iki araştırmacının görüşleri dikkate alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu çalışma, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının nasıl ele alındığını inceleyerek, söz konusu politikaların benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaçla yürütülen çalışmada, araştırmanın alt sorularına karşılık gelen yapısal bir çerçeve oluşturulmuş ve araştırma soruları yanıtlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bu tematik yapı doğrultusunda analiz edilen bulgular aşağıda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

4.1. Üniversitelerin Stratejik Planlarında İş Sağlığı ve Güvenliği, Hangi Temalar Çerçevesinde Ele Alınmaktadır?

Araştırmada incelenen stratejik planlar, üniversitelerin iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konusunu farklı temalar çerçevesinde ele aldığını göstermektedir. İçerik analizi sonucunda elde edilen bulgulara önceden hazırlanan “İSG’nin stratejik planlarda yer alma durumu (T1)”, “İSG uygulama stratejileri ve yönetim yaklaşımları (T2)” ve İSG Politikalarının Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi (T5) temaları altında toplanmıştır. Tablo 4.1’de temalar ilişkili kategoriler ve açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 4. 1. Stratejik planlarda iş sağlığı ve güvenliği

Tema	Kategori	Açıklama
T1 – Stratejik planlarda İSG’nin yer alma durumu (Nasıl yer alıyor?)	Planlarda özel başlık	Bazı üniversiteler, stratejik planlarında İSG’ye bağımsız bir başlık açarak bu alanı kurumsal öncelik olarak tanımlamış, yönetsel sorumlulukları ve politika taahhütlerini açık biçimde ortaya koymuştur.
	Plan içinde değinme	Bazı üniversiteler İSG’yi doğrudan başlık altında ele almasa da, insan kaynakları, çalışma ortamı, kapsayıcılık veya sürdürülebilirlik gibi farklı stratejik alanların içinde dolaylı olarak işlemiştir.
T2 – İSG uygulama stratejileri ve yönetim yaklaşımları (Nasıl uyguluyor?)	Eğitim	Stratejik planlarda özellikle personellerin kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik hedef ve göstergeler yer verilmiştir.
	Çalışan Sağlığını ve Güvenliği Destekleyen Kurumsal Hizmetler	Üniversiteler, çalışan ve öğrencilerin fiziksel, ruhsal ve sosyal refahını destekleyecek sağlık hizmetleri, danışmanlık ve koruyucu programlara stratejik öncelik tanımıştır.
T5 – İSG Politikalarının Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi	Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilir kampüs vizyonu ve toplumsal sorumluluk anlayışıyla ilişkilendirilmiş

Tablo 4.1 incelendiğinde elde edilen bulgulara göre üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) genel olarak üç temel tema çerçevesinde ele alındığı görülmüştür.

İlk tema olan *İSG'nin stratejik planlarda yer alma durumu (T1)*, üniversitelerin bu konuyu nasıl konumlandıklarını ortaya koymaktadır. Bazı üniversiteler, stratejik planlarında İSG'ye bağımsız bir başlık açarak alanı kurumsal bir öncelik olarak tanımlamış, yönetsel sorumlulukları açık biçimde belirlemiştir. Diğer yandan, bazı üniversiteler İSG'yi doğrudan başlıklandırmadan planların içinde dolaylı olarak ele almıştır.

İkinci tema olan *İSG uygulama stratejileri ve yönetim yaklaşımları (T2)* ise üniversitelerin bu alanı hangi yöntemlerle hayata geçirdiğine odaklanmaktadır. Bu kapsamda, stratejik planlarda üç alt kategori öne çıkmıştır. İlki, **eğitim** boyutudur; üniversiteler, özellikle personel ve öğrencilerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak, güvenlik kültürünü güçlendirecek eğitim ve farkındalık faaliyetlerine yer vermektedir. İkinci kategori, **çalışan sağlığını ve güvenliğini destekleyen kurumsal hizmetlerdir**. Üniversiteler, çalışanların ve öğrencilerin fiziksel, ruhsal ve sosyal refahını destekleyecek danışmanlık, sağlık hizmetleri ve koruyucu programlara öncelik tanımaktadır.

Üçüncü tema ise *İSG Politikalarının Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi (T5)*, İSG politikalarının sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk boyutlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Kategori ise **sürdürülebilirliktir**; sürdürülebilir kampüs vizyonu, çevresel güvenlik ve toplumsal sorumluluk anlayışı ile ilişkilendirilerek uzun vadeli stratejik hedeflerin bir parçası olarak konumlandırılmaktadır.

Bu farklılaşma, üniversitelerin kurumsal kapasite ve stratejik önceliklerinin çeşitliliğine işaret etmektedir.

4.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Üniversitelerin Stratejik Planlarında İş Sağlığı ve Güvenliği Politikaları Nasıl Yer almaktadır?

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının nasıl ele alındığı belirlemek için üniversitelerin stratejik planları incelenmiştir. Bu amaçla stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının nasıl ele alındığına yönelik ifadeler analiz edilerek üç tema (T1- T2- T5) altında incelenmiştir. Üniversitelerin İSG'yi stratejik

belgelerinde ne şekilde ve ne düzeyde ele aldığı, üniversitelerde İSG politikalarının uygulanma ve yönetim yaklaşımlarına yönelik durumları Tablo 4.2’ de sunulmuştur.

Üniversitelerin İSG’yi stratejik belgelerinde ne şekilde ve ne düzeyde ele aldığına yönelik bulgulara bakıldığında ilişkili olan ***ilk temanın T1: İSG’nin stratejik planlarda yer alma durumu*** olduğu görülmektedir. İSG’nin stratejik planlarda yer alma durumu iki boyut halinde incelenmiştir. Bu boyutlardan ilki stratejik planlarda İSG ile ilişkili ifadelerin özel başlık olarak ele alınmasıdır. Stratejik planları incelenen üniversitelerden sadece bir tanesi işverenlerin görevlerini ayrı başlık altında ele almış ve sorumluluk ataması yapmıştır. İkinci boyut ise stratejik planlarda İSG ile ilişkili ifadeler plan içinde sınırlı da olsa değinilmesidir. Üniversitelerin stratejik planlarında, İSG’ye açık vurgu yapma, insan kaynakları stratejileri, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı, psikososyal güvenlik ve empati, güvenli ve kapsayıcı bir iş ortamı, roller ve sorumluluklar, koruyucu sağlık hizmetlerinin önceliklendirilmesi ve fiziksel güvenlik uygulamaları kapsamında İSG ifadelerine yer verdikleri görülmüştür. Bu ifadelerin en çok “sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı” ile “Güvenli ve kapsayıcı bir iş ortamı” kodları ile ilişkilendirildiği görülmüştür. İlk temaya bakıldığında hem gelişmiş ülkelerin hem de gelişmekte olan ülkelerin üniversitelerinin sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı ve kapsayıcılık bağlamında aynı stratejiyi benimsedikleri söylenebilir.

Tablo 4. 2. Stratejik planlarda iş sağlığı ve güvenliği politikalarının yer alma durumları

Tema	Kategori	Kod	Gelişmiş Ülkelerin Üniversiteleri	Gelişmekte Olan Ülkelerin Üniversiteleri
T1 – Stratejik planlarda İSG’nin yer alma durumu	Planlarda özel başlık	Sorumluluk ataması (rektörlük, yöneticiler)		Stellenbosch Üniversitesi
	Plan içinde değinme	İSG’ye açık vurgu		Hindistan Teknoloji Üniversitesi, Stellenbosch Üniversitesi
		İnsan kaynakları stratejisinde İSG	Oxford	
		Sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı	Oxford, St Andrews Üniversitesi, Basel Üniversitesi	Hindistan Teknoloji Üniversitesi, Stellenbosch Üniversitesi
		Psikososyal güvenlik ve empati		Malaya Üniversitesi
		Güvenli ve kapsayıcı bir iş ortamı	Sapienza Üniversitesi, St Andrews Üniversitesi, Basel Üniversitesi	Stellenbosch Üniversitesi, Hindistan Teknoloji Üniversitesi,

Tablo 4. 2. Stratejik planlarda iş sağlığı ve güvenliği politikalarının yer alma durumları (Devamı)

		Roller ve sorumluluklar		Hindistan Teknoloji Üniversitesi
		Koruyucu sağlık hizmetlerinin önceliklendirilmesi		Ankara Üniversitesi
		Fiziksel güvenlik uygulamaları		ODTÜ
T2 – İSG uygulama stratejileri ve yönetim yaklaşımları	Eğitim	Personelin kişisel ve mesleki gelişimi	Oxford, St. Andrews Üniversitesi Basel Üniversitesi, MIT (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü)	Sao Paulo Üniversitesi
	Çalışan Sağlığını ve Güvenliği Destekleyen Kurumsal Hizmetler	Çalışan ve öğrenci refahı ve sağlığı	Oxford, Melbourne Üniversitesi St. Andrews Üniversitesi	Stellenbosch Üniversitesi, Ankara Üniversitesi
T5 – İSG Politikalarının Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi	Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilirlik ve güvenlik	St. Andrews Üniversitesi, Basel Üniversitesi	Hindistan Teknoloji Üniversitesi

Belirlenen kodlara ilişkin planlardan elde edilen ifade alıntıları şöyledir;

T1: Plan içinde değinme/ İSG'ye açık vurgu

Hindistan Teknoloji Üniversitesi

“The Institute envisages a steady improvement in occupational health and safety through a continuous review process with the aim to achieve best-in-class working conditions for our faculty, staff and students” (“Enstitümüz, öğretim üyelerimiz, personelimiz ve öğrencilerimiz için en iyi çalışma koşullarını elde etmek amacıyla sürekli bir inceleme süreci aracılığıyla iş sağlığı ve güvenliğinde istikrarlı bir iyileşme öngörmektedir.”)

T1: Plan içinde değinme /Psikososyal güvenlik ve empati

Malaya Üniversitesi

“We embrace the concept of empathy in managing staff and students by adopting an intuitive system that understands or feels what others are experiencing from within.” (Personel ve öğrencileri yönetirken, başkalarının içinden neler yaşadığını anlayan veya hisseden sezgisel bir sistem benimseyerek empati kavramını benimsiyoruz.)

T1: Planlarda İSG başlığı altında özel bölüm/ Sorumluluk ataması (rektörlük, yöneticiler)

Stellenbosch Üniversitesi

“Enhance the well-being of our people by creating and promoting an enabling, inclusive, equitable, healthy and safe working and learning environment that encourages our diverse staff to maximise their productivity, and where they feel valued and contribute to SU's excellence.” (“Çeşitliliğe sahip personelimizin üretkenliğini en üst düzeye çıkarmalarını teşvik eden, kendilerini değerli hissettikleri ve SU'nun mükemmelliğine katkıda bulundukları, destekleyici, kapsayıcı, eşitlikçi, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ve öğrenme ortamı yaratarak ve teşvik ederek çalışanlarımızın refahını artırmak.”)

T1: Plan içinde değinme /Güvenli ve kapsayıcı bir iş ortamı

Stellenbosch Üniversitesi

Develop a comprehensive people strategy for SU that embraces diversity and equity, leverages unique talents and strengths, promotes life-long learning and celebrates achievements. (“Çeşitliliği ve eşitliği kucaklayan, benzersiz yetenek ve güçlü yönleri değerlendiren, yaşam boyu öğrenmeyi teşvik eden ve başarıları kutlayan kapsamlı bir insan kaynakları stratejisi geliştirmek.”)

Hindistan Teknoloji Üniversitesi

“The committees held extensive meetings with and sought inputs from multiple stakeholders – Board of Governors, Deans, Institute Professors, Chair Professors, faculty members, student executive, alumni, industry partners – so as to make the planning process as diverse and inclusive as possible.” “Komiteler, planlama sürecini olabildiğince çeşitlilik ve kapsayıcılık içerecek şekilde yürütmek amacıyla, Yönetim Kurulu, dekanlar, enstitü profesörleri, kürsü başkanları, öğretim üyeleri, öğrenci temsilcileri, mezunlar ve sektör ortakları gibi çok sayıda paydaşla kapsamlı toplantılar düzenledi ve görüşlerini aldı.”

St Andrews Üniversitesi

“Facilitating a community approach to culture change which recognises that everyone has a part to play in creating a diverse and inclusive environment. “Herkesin çeşitlilik ve kapsayıcılık içeren bir ortam yaratmada rolünün olduğunu kabul eden bir kültür değişikliğine yönelik topluluk yaklaşımını kolaylaştırarak.”

Basel Üniversitesi

“The university offers its employees and researchers a motivating environment in which to work. In a vital culture of diversity and sustainability, particular emphasis is placed on inclusion management and intercultural skills.” (“Üniversite, çalışanlarına ve araştırmacılarına motive edici bir çalışma ortamı sunmaktadır. Çeşitlilik ve sürdürülebilirliğin hayati önem taşıdığı bir kültürde, kapsayıcılık yönetimi ve kültürlerarası becerilere özel önem verilmektedir.”)

T1: Plan içinde değinme / Koruyucu sağlık hizmetlerinin önceliklendirilmesi

Ankara Üniversitesi

“Sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesinin, kapasitesinin ve teknolojisinin artırılması.”

T1: Plan içinde değinme / Fiziksel güvenlik uygulamaları

ODTÜ

“Yerleşkelerimizin, özgün mimari nitelikleri korunarak, çevreye duyarlı, sağlıklı ve güvenli, enerji etkin, sürdürülebilir, akıllı yerleşke ilkeleri doğrultusunda ve yürürlükteki engelli, yangın, enerji ve İSG mevzuatı çerçevesinde iyileştirilmesi, yaşanan ve yıpranan altyapı tesisatının yenilenerek gelişen teknolojiye uyumlu hale getirilmesi ve yerleşkelerimize yeni yapıların kazandırılması.”

T1: Plan içinde değinme / Güvenli ve kapsayıcı bir iş ortamı

OXFORD

“Embed a supportive, inclusive culture and increase the diversity of University staff at all levels through the implementation of our action plans such as Athena SWAN, the Race Equality Charter, the Stonewall Workplace Equality Index and Mind”
(“...destekleyici ve kapsayıcı bir kültür oluşturmak ve üniversite personelinin her kademesinde çeşitliliği artırmak.”)

Üniversitelerin İSG’yi stratejik belgelerinde ne şekilde ve ne düzeyde ele aldığına yönelik bulgulara bakıldığında, ilişkili olan ikinci temanın **T2: İSG uygulama stratejileri ve yönetim yaklaşımları olduğu görülmektedir**. Bu tema iki boyut altında incelenmiştir. İlk boyut, stratejik planlarda özellikle “Eğitim” vurgusunun yapılmasıdır. Bu durum, dolaylı biçimde de olsa çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik eğitim politikalarının benimsendiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, özellikle bu boyutta gelişmiş ülkelerin üniversitelerinin daha çok ön plana çıktığını göstermektedir. İkinci boyut ise “Çalışan Sağlığını ve Güvenliğini Destekleyen Kurumsal Hizmetler” olmuştur. Bu kapsamda toplam beş üniversitenin çalışan ve öğrenci refahı ile sağlığı konusunda ifadeler kullandığı belirlenmiştir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin üniversiteleri sağlık ve refahı aktif biçimde teşvik etme yönünde stratejik hedefler ortaya koymuştur.

T2: Eğitim/ Personelin kişisel ve mesleki gelişimi

OXFORD

“...We will encourage staff at all levels to participate in planning their personal development and we will strengthen and promote our development programmes for all staff, regardless of their employment status...” (“Tüm kademelerdeki çalışanları kişisel gelişim planlamasına katılmaya teşvik edeceğiz ve istihdam durumlarına bakılmaksızın tüm çalışanlar için gelişim programlarımızı güçlendirecek ve teşvik edeceğiz.”)

Basel Üniversitesi

“Ongoing development of training options for the university’s employees.” (“Üniversite çalışanları için eğitim seçeneklerinin sürekli geliştirilmesi.”)

T2: Çalışan Sağlığını ve Güvenliği Destekleyen Kurumsal Hizmetler/Çalışan ve öğrenci refahı ve sağlığı

OXFORD

“. We will actively promote health and wellbeing so that our people are able to give their best to their work and feel valued, and we will support working parents and all those with caring responsibilities.” (Çalışanlarımızın işlerine en iyi şekilde odaklanabilmeleri ve kendilerini değerli hissedebilmeleri için sağlık ve refahı aktif olarak teşvik edeceğiz ve çalışan ebeveynleri ve bakım sorumlulukları olan tüm çalışanları destekleyeceğiz.)

St Andrews Üniversitesi

“Positive feelings of wellbeing, inclusion and belonging amongst our student and staff body, alongside external recognition within targeted frameworks” (“Personel ve öğrenci topluluğunun çeşitliliği. Öğrenci ve personelimiz arasında olumlu refah, kapsayıcılık ve aidiyet duygusu, hedefli çerçeveler içinde dıştan gelen takdir.”)

Üniversitelerin İSG’yi stratejik belgelerinde ne şekilde ve ne düzeyde ele aldığına yönelik bulgulara bakıldığında, ilişkili olan üçüncü temanın **T5: İSG Politikalarının Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi** olduğu

görülmektedir. Bu tema tek boyut altında incelenmiştir. **Sürdürülebilirlik** olarak tanımlanan bu boyut, toplam üç üniversitenin stratejik planına yansımıştır. Bulgular, bazı üniversitelerde İSG'nin sürdürülebilirlik kapsamında geri dönüşüm uygulamaları ve enerji verimli sistemlerin kullanımı ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Diğer bazı üniversitelerde ise örgüt kültürü düzeyinde sürdürülebilirliğin hayati önem taşıdığı, bu bağlamda kapsayıcılık yönetimine ve kültürlerarası becerilerin geliştirilmesine özel vurgu yapıldığı görülmüştür. Bu bulgu, İSG'nin yalnızca güvenlik boyutuyla değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik vizyonu ile bütünlük bir stratejik alan olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

T5: Sürdürülebilirlik/ Sürdürülebilirlik ve güvenlik

Hindistan Üniversitesi

“The mantra for all the future infrastructure development will be “sustainability and safety”. The resource consumption and impact to the environment will be reduced through recycling and reuse, employing energy-efficient systems and proper waste collection.” (“Tüm gelecekteki altyapı geliştirme çalışmalarının ana teması "sürdürülebilirlik ve güvenlik" olacaktır. Geri dönüşüm ve yeniden kullanım, enerji verimli sistemlerin kullanımı ve uygun atık toplama ile kaynak tüketimi ve çevreye olan etki azaltılacaktır.”)

Basel Üniversitesi

“The university offers its employees and researchers a motivating environment in which to work. In a vital culture of diversity and sustainability, particular emphasis is placed on inclusion management and intercultural skills.” (“Üniversite, çalışanlarına ve araştırmacılara motive edici bir çalışma ortamı sunmaktadır. Çeşitlilik ve sürdürülebilirliğin hayati önem taşıdığı bir kültürde, kapsayıcılık yönetimi ve kültürlerarası becerilere özel önem verilmektedir.”).

St Andrews Üniversitesi

“Social responsibility is a deep-woven thread which already runs through what we do at St Andrews. Our sense of responsibility towards our staff and students is visible across the themes of the Strategy. Our responsibility towards the environment has been extended under the new theme of Sustainable St Andrews. We retain a keen

sense of responsibility towards our local community and recognise that our day-to-day activities and plans have a profound impact.” (“Sosyal sorumluluk, St Andrews’da yaptığımız her şeyin temelini oluşturan derin bir değerdir. Çalışanlarımıza ve öğrencilerimize karşı sorumluluk duygumuz, Stratejimizin tüm temalarında kendini göstermektedir. Çevreye karşı sorumluluğumuz, yeni tema olan Sürdürülebilir St Andrews teması altında genişletilmiştir. Yerel topluma karşı güçlü bir sorumluluk duygusu taşıyoruz ve günlük faaliyetlerimizin ve planlarımızın derin bir etkisi olduğunu biliyoruz”.)

Genel olarak bulgular, üniversitelerin stratejik planlarında İSG’nin farklı temalar çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. İSG’nin planlarda doğrudan veya dolaylı olarak yer alması, eğitim ve kurumsal hizmetler yoluyla uygulama stratejilerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilirlik ile sosyal sorumluluk anlayışıyla ilişkilendirilmesi, bu alanın üniversitelerin kurumsal öncelikleri arasında giderek daha görünür hale geldiğini ortaya koymaktadır.

4.3. Gelişmiş Ülkelerdeki Üniversiteler ile Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Üniversiteler Arasında Stratejik Düzeyde İSG Politikalarının Kapsamı, İfadesi ve Önceliklendirilmesi Açısından Ne Tür Farklılıklar ve Benzerlikler Bulunmaktadır?

Araştırmada incelenen stratejik planlar, üniversitelerin iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konusunu farklı temalar çerçevesinde ele aldığını göstermektedir. İSG politikalarının benzerlikler ve farklılıkların incelenmesi amacıyla bulgular analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarında İSG politikalarının kapsam, ifade tarzı ve önceliklendirme biçimleri açısından benzerlikler ve farklılıklar taşıdığını göstermektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar Tablo 4.3’ te verilmiştir.

Tablo 4. 3. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler

Boyut	Gelişmiş Ülkelerin Üniversiteleri	Gelişmekte Olan Ülkelerin Üniversiteleri	Benzerlikler
Kapsam	İSG, yalnızca fiziksel güvenlik değil; kapsayıcılık, psikososyal güvenlik, çalışan refahı ve sürdürülebilirlik ile ilişkilendirilmiştir. (Oxford, Basel, St. Andrews)	İSG daha çok fiziksel güvenlik, altyapı iyileştirmeleri ve koruyucu sağlık hizmetleri kapsamında ele alınmıştır. (ODTÜ, Ankara, Hindistan Teknoloji)	Her iki grup da “sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı” hedefini vurgulamaktadır.
İfade Tarzı	Değer temelli dil: empati, çeşitlilik, aidiyet, kapsayıcı kültür, sürdürülebilirlik. (Malaya, Oxford, St. Andrews)	Teknik ve yönetsel dil: altyapı, mevzuata uyum, kapasite artırımı, en iyi çalışma koşulları. (ODTÜ, Ankara, Hindistan Teknoloji)	Hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkeler kapsayıcılık kavramına vurgu yapmaktadır.
Önceliklendirme	Eğitim, kişisel gelişim ve çalışan refahı ön planda; uzun vadeli vizyon, sürdürülebilir kampüs ve sosyal sorumlulukla ilişkilendirilmiştir. (Oxford, Basel, MIT, St. Andrews)	Yönetmelik sorumlulukların açık tanımlanması, altyapı geliştirmeleri ve temel sağlık hizmetlerinin güçlendirilmesi önceliklidir. (Stellenbosch, ODTÜ, Ankara, Sao Paolo)	Öğrenci ve çalışan refahı her iki grupta da stratejik hedefler arasında yer almaktadır.
Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilirlik, kapsayıcılık ve çeşitlilik yönetimiyle bütünleşmiştir. (St. Andrews, Basel)	Sürdürülebilirlik daha çok altyapı geliştirme, enerji verimliliği ve geri dönüşüm uygulamalarıyla ilişkilendirilmiştir. (Hindistan Üniversitesi)	İki grupta da İSG, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk anlayışıyla bağlantılıdır.

Tablo 4.3 incelendiğinde, gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerin İSG politikalarının daha çok kültürel değerler, çalışan refahı ve sürdürülebilirlik vizyonu ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Buna karşılık, gelişmekte olan ülkelerde İSG politikalarının önceliği daha çok fiziksel güvenlik, altyapı iyileştirmeleri ve temel sağlık hizmetleri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Bu bulgulara ek olarak stratejik planları incelenmek istenen birçok ülkenin stratejik plandan ayrı olarak sağlık ve güvenlik planları oluşturdukları görülmüştür. Bu durum üniversite stratejik planlarına İSG entegrasyonunun gün geçtikçe artacağını düşündürmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikalarının nasıl ele alındığını inceleyerek, söz konusu politikaların benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymayı amaçlayan çalışma sonuçları araştırma soruları kapsamında tartışılarak sunulmuştur.

Üniversitelerin stratejik planlarında İSG politikalarının nasıl ele alındığı incelenmiş ve *İSG'nin stratejik planlarda yer alma durumu (T1)*, *İSG uygulama stratejileri ve yönetim yaklaşımları (T2)* ve *İSG politikalarının sürdürülebilirlik ve sosyal sorumlulukla ilişkisi (T5)* olarak üç temel tema başlığında toplanmıştır. Her üç temada da gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında belirgin farklılıklar ve bazı benzerlikler bulunduğu ortaya konmuştur.

5.1.Üniversitelerin Stratejik Planlarında İSG' nin Yeri

Araştırma bulguları, üniversitelerin stratejik planlarında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konusunun farklı biçimlerde yer aldığını göstermektedir. İncelenen belgeler arasında yalnızca Stellenbosch Üniversitesi'nin İSG ile ilişkili bağımsız bir başlık ayırdığı ve yönetsel sorumlulukları açık biçimde tanımladığı görülmüştür. Bu uygulama, kurumsal düzeyde İSG'nin açık bir stratejik öncelik olarak ele alındığı nadir örneklerden biridir. Diğer üniversiteler ise İSG'yi daha çok “sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı”, “kapsayıcı iş kültürü”, “psikososyal güvenlik” ya da “fiziksel güvenlik uygulamaları” gibi kavramlar aracılığıyla dolaylı olarak stratejik planlarına yansıtmaktadır. Bu durum, üniversitelerde İSG uygulamalarının çoğunlukla sistematik değil, parçalı biçimde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır (Subhani, 2010).

Gelişmiş ülkelerdeki üniversiteler (Oxford, Basel, St. Andrews vb.), İSG'yi daha çok psikososyal güvenlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık ekseninde ele alırken; gelişmekte olan ülkelerdeki üniversiteler (örneğin ODTÜ, Ankara Üniversitesi), genellikle altyapı iyileştirmeleri, mevzuata uyum ve koruyucu sağlık hizmetleri gibi daha temel ve operasyonel düzeydeki konulara odaklanmaktadır. Bu farklılaşma,

Lucchini ve London'un (2014) da belirttiği gibi, gelişmekte olan ülkelerde İSG'nin yetersiz altyapı, sınırlı kaynaklar ve koruyucu hizmet eksikliği nedeniyle daha çok fiziksel risklerin kontrolüyle sınırlı kaldığını gösteren küresel eğilimlerle örtüşmektedir. Uluslararası düzeydeki eğilimlerle uyumlu biçimde, ILO'nun (2019) "The Future of Work" başlıklı raporu, İSG'nin artık yalnızca fiziksel risklerin yönetimiyle sınırlı kalmaması; aynı zamanda psikososyal risklerin, çalışan refahının ve kapsayıcı iş kültürlerinin kurumsal düzeyde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. WHO'nun "Health Promoting Universities" çerçevesi de (Tsouros vd. 1998), üniversiteleri yalnızca akademik bilgi üretim merkezi değil, aynı zamanda öğrenciler ve çalışanlar için sağlıklı, kapsayıcı, sürdürülebilir yaşam ortamları yaratma sorumluluğuna sahip kurumlar olarak tanımlar. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde bazı üniversiteler daha sistematik stratejik planlama örnekleri sergilemektedir. Örneğin Tahran Üniversitesi Tıp Bilimleri Fakültesi'nin İş Sağlığı Mühendisliği Bölümü, SWOT analizine dayalı stratejik planı aracılığıyla İSG hedeflerini belirlemiş ve bu hedeflere ulaşmak için 81 eylem tanımlamıştır (Mossadeghrad et al., 2023). Bu plan, üniversitenin dört yıllık kurumsal stratejisiyle uyumlu biçimde hazırlanmış ve farklı idari birimlerle entegre edilmiştir.

Sonuç olarak, üniversitelerin stratejik planlarında İSG'nin giderek daha çok boyutlu bir anlayışla ele alındığı, ancak ülkelerin gelişmişlik düzeyine, kaynak tahsisine ve kurumsal önceliklerine göre yaklaşım biçimlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. İSG'nin yalnızca mevzuat uyumu çerçevesinde değil; aynı zamanda yönetsel kararlılık, kültürel dönüşüm ve refah odaklı kurum politikalarıyla desteklenmesi, üniversitelerde sürdürülebilir sağlık ortamlarının oluşturulması açısından kritik önem taşımaktadır.

5.2. İSG Uygulama Stratejileri ve Yönetim Yaklaşımları

Üniversitelerin stratejik planlarında İSG'nin ele alınış biçimleri, kurumsal öncelikleri ve yerel dinamikleri yansıtan önemli göstergelerdir. Bu bağlamda yapılan analizler, İSG'nin stratejik planlarda ağırlıklı olarak *Eğitim vurgusu ve sağlık ve refah* olmak üzere iki boyutta değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Stratejik belgelerde “personel eğitimi ve mesleki gelişim” vurgusu, üniversitelerin çalışanlarına yönelik uzun vadeli yatırım yaptığını ve İSG kültürünü içselleştirmeye çalıştığını göstermektedir. Bu boyut özellikle gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerde ön plana çıkmaktadır. Oxford Üniversitesi, çalışanlarının istihdam statüsüne bakılmaksızın kişisel gelişim planlamasına katılımını ve gelişim programlarının teşvik edilmesini hedeflemektedir. Basel Üniversitesi ise çalışanlara yönelik eğitim seçeneklerinin sürekli geliştirilmesine odaklanarak, öğrenen organizasyon yapısına önem vermektedir. Bu tür ifadeler, İSG’nin sadece yasal zorunluluklar kapsamında değil, sürekli gelişen bir kurumsal sorumluluk olarak benimsendiğini göstermektedir. ILO’nun (2019) raporunda da geleceğin iş yerlerinde fiziksel güvenliğin ötesinde yetkinlik gelişiminin, sağlıklı iş ortamlarının yapı taşı olacağı belirtilmektedir. Subhani’nin (2010) çalışması da bu tür sistematik eğitim yaklaşımlarının, üniversitelerde parçalı uygulamalardan çıkış için kritik olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, Yar (2018) tarafından yapılan bir araştırma, Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin tek başına farkındalık yaratmakta yetersiz kaldığını, bu nedenle eğitimlerin teşvik, görsel işaretler ve cezai yaptırımlarla desteklenmesi gerektiğini göstermiştir. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerde İSG’nin hâlâ davranışsal düzeyde yaygınlaştırılmadığına işaret etmektedir.

Araştırma bulgularına göre bazı üniversiteler hem çalışan hem de öğrenci sağlığına yönelik doğrudan stratejiler benimsemekte, böylece İSG’yi sadece yasal zorunluluk değil, kurumsal bir değer olarak konumlandırmaktadır. Oxford ve St Andrews üniversiteleri, çalışan ve öğrenci refahını doğrudan hedefleyen stratejik hedefler belirlemiştir. Bu stratejiler, yalnızca fiziksel güvenlik değil, psikososyal destek, aidiyet, çeşitlilik ve çalışma yaşam dengesini kurumsal düzeyde ele almaktadır. WHO’nun *Health Promoting Universities* çerçevesi, üniversiteleri sağlığı sadece medikal bir konu değil, kültürel ve yapısal bir sorumluluk olarak görmeye davet ederken; ILO’nun (2019) raporu da çalışan refahının kurumsal kültüre entegre edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Öte yandan, gelişmekte olan ülkelerde hâlâ yapısal sınırlılıklar ve uygulama eksiklikleri göze çarpmaktadır. Çabuk & Onçulu (2021), Türkiye’de üniversitelerde İSG konusunda raporlama eksiklikleri, çalışan farkındalığı düşüklüğü ve sistemsizlik gibi sorunlara dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak üniversitelerin İSG’yi giderek daha bütüncül ve stratejik biçimde ele aldığını göstermektedir. Eğitim ve refah politikaları yoluyla geliştirilen bu yaklaşımlar, üniversitelerde İSG’nin kültürel bir norm haline gelmesini sağlayabilir. Bu dönüşüm, yalnızca çalışan sağlığını değil; kurumsal bağlılığı, verimliliği ve sosyal sorumluluk düzeyini de artıracaktır.

5.3. İSG Politikalarının Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi

Stratejik planlar incelendiğinde, İSG’nin sadece güvenlik ve sağlık uygulamaları bağlamında değil, aynı zamanda **sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk** ekseninde de ele alındığı görülmektedir. Bu durum, İSG’nin giderek daha fazla **çok boyutlu bir yönetsel strateji alanı** haline geldiğini göstermektedir. T5 bu kapsamda tek boyutta değerlendirilmiştir.

Bazı üniversiteler, İSG’yi doğrudan **sürdürülebilir çevre politikalarıyla** ilişkilendirerek, fiziksel güvenliği yalnızca risk azaltımı değil, çevresel etkiyi en aza indirme amacıyla da tanımlamaktadır. Hindistan Üniversitesi örneğinde, “sustainability and safety” (sürdürülebilirlik ve güvenlik) birlikte anılmakta; enerji verimliliği, geri dönüşüm, atık yönetimi gibi çevresel uygulamaların İSG politikalarına entegre edildiği görülmektedir. Bu yaklaşım, İSG’nin salt insan odaklı değil, aynı zamanda ekolojik dengeyi gözeten bir yönetim alanı olarak geliştiğini göstermektedir. Literatürde bu tür çevresel bağlantılar, özellikle yükseköğretimdeki sürdürülebilir kalkınma politikalarının bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir (ILO, 2019; (Tsouros vd. 1998). Diğer bazı üniversiteler ise İSG’yi kurumsal değerler ve sosyal sorumlulukla ilişkilendirmektedir. Bu durum, fiziksel güvenliğin ötesinde psikososyal, kültürel ve toplumsal boyutları da kapsayan daha bütüncül bir İSG anlayışını yansıtmaktadır. Basel Üniversitesi, sürdürülebilirliğin çeşitlilikle birlikte kurumsal kültürün temellerinden biri olduğunu, bu bağlamda kapsayıcılık yönetimi ve kültürlerarası becerilerin geliştirilmesine özel önem verdiğini belirtmektedir. St. Andrews Üniversitesi, İSG’yi doğrudan ifade etmese de kurumsal stratejisinde çevresel sorumluluk, öğrenci ve çalışan refahı, topluma karşı sorumluluk gibi sosyal boyutları “Sustainable St Andrews” teması altında bütünleştirmiştir. Bu örnekler, İSG’nin yalnızca bireysel güvenliği değil, aynı zamanda üniversitenin toplumla,

doğayla ve paydaşlarıyla olan ilişkisini yeniden tanımlayan sosyal bir sorumluluk aracı olarak da görüldüğünü göstermektedir.

Ayrıca araştırma bulguları, üniversitelerin İSG politikalarını aynı zamanda Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile de ilişkilendirdiğini ortaya koymaktadır. Örneğin; SKA 4 – Nitelikli Eğitim: Sürdürülebilirlik ve güvenlik temelli öğrenme ortamlarının desteklenmesi, SKA 5 – Cinsiyet Eşitliği: Kapsayıcı ve güvenli çalışma ortamları, bakım sorumlulukları olan çalışanlar için destek sistemleri, SKA 13 – İklim Eylemi: Atık yönetimi, enerji verimliliği, çevresel sorumluluk politikalarıyla uyum, SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar: Güvenli, saygılı ve kapsayıcı kurum kültürünün tesisi gibi sürdürülebilir kalkınma amaçları amaçlarıyla örtüşmektedir. Bu bağlamda, İSG politikaları; fiziksel güvenliği, çevresel sorumluluğu ve toplumsal eşitliği aynı stratejik çerçevede buluşturarak, sürdürülebilir kalkınmanın temel bileşenlerinden biri haline gelmektedir. İSG artık yalnızca fiziksel güvenlik odaklı değil; kapsayıcılık, çevre duyarlılığı ve etik değerlerle bütünleşen bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Keçeci (2020) tarafından yapılan karşılaştırmalı analiz ile de İSG strateji ve politikalarının kapsamlı ve kapsayıcı bir anlayışla geliştirilmesinin hem çalışan güvenliği hem de çalışma koşullarının iyileştirilmesi açısından kritik olduğu vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak üniversiteler, İSG'yi sosyal adalet, kültürel çeşitlilik ve çevresel sorumluluk gibi alanlarla ilişkilendirerek stratejik planlarına dahil etmektedir. Bu durum, yükseköğretimde İSG anlayışında önemli bir değişime işaret etmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde İSG politikalarının daha çok değer temelli bir yaklaşımla ele alındığı; gelişmekte olan ülkelerde ise daha çok altyapı geliştirme, mevzuata uyum ve temel hizmetlerin güçlendirilmesi gibi teknik önceliklerle şekillendiği görülmüştür. Bu farklılıklar, ülkelerin kaynak yapısı ve yönetim kapasiteleri kadar, kurumsal kültür ve yönetim anlayışlarındaki farklılıklardan da kaynaklanmaktadır. Ancak tüm farklılıklara rağmen hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelerin üniversiteleri İSG'yi “sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı” çerçevesinde ortak bir hedef olarak tanımlamaktadır. Dikkat çeken bir diğer bulgu, birçok üniversitenin stratejik plandan bağımsız olarak ayrı İSG politikaları oluşturmuş olmasıdır. Bu durum, İSG'nin stratejik belgelerde açıkça yer almasa da kurumsal düzeyde giderek daha fazla önem

kazandığını ve gelecekte stratejik planlara daha sistematik biçimde entegre edileceğini düşündürmektedir.

Bulgular ışığında hem üniversite yönetimleri ve politika yapıcılar gibi uygulayıcılara hem de gelecekte benzer konularda çalışma yürütecek araştırmacılara yönelik öneriler şöyledir;

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Üniversitelerin stratejik planlarında İSG'nin yalnızca dolaylı alanlarda değil, bağımsız bir başlık altında ele alınması ya da üniversitelerin ayrı bir sağlık ve güvenlik planı yapması önerilmektedir. Bu durum, kurumsal önceliklerin daha net tanımlanmasını ve sorumlulukların açık biçimde belirlenmesini sağlayacaktır.
- Üniversite yönetimleri, İSG politikalarını yalnızca fiziksel güvenlik önlemleriyle sınırlı tutmamalı; **psikososyal güvenlik, kapsayıcılık, çeşitlilik yönetimi ve çalışan/öğrenci refahı** gibi boyutları da stratejik planlarına dahil etmelidir.
- Politika yapıcılar (YÖK, Millî Eğitim Bakanlığı vb.), üniversitelerin stratejik plan hazırlama süreçlerinde İSG'ye ilişkin **asgari standartlar ve ölçütler** belirleyerek, bu alandaki uygulamaların eşgüdümlü biçimde ilerlemesine katkı sağlamalıdır.
- Üniversitelerde İSG'nin yalnızca belgelerde kalmaması için **izleme ve değerlendirme mekanizmaları** kurulmalı, stratejik planlarda belirtilen hedeflerin uygulamaya ne ölçüde yansıdığı düzenli aralıklarla raporlanmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu çalışmada yalnızca stratejik plan belgeleri incelenmiştir. Gelecek araştırmalarda, üniversite yöneticileri, akademik ve idari personel ile öğrencilerin görüşleri alınarak nitel (görüşme) veya nicel (anket) yöntemlerle daha kapsamlı bulgular elde edilebilir.

- Araştırma kapsamında altı gelişmiş ve altı gelişmekte olan ülke niversitesinin planları incelenmiştir. Gelecekteki alışmalar, daha geniş örneklem gruplarıyla yürütülerek farklı ülke gruplarını da karşılaştırmalı olarak değerlendirebilir.
- Stratejik planlarda İSG'nin görünürlüğü sınırlı kalabilmektedir. Bu nedenle ileride yapılacak araştırmalarda üniversitelerin sağlık ve güvenlik politikalarının karşılaştırılması yapılabilir.
- Bu araştırma belirli temalar çerçevesinde yürütülmüştür. Yeni alışmalar, farklı tema ve kodlar geliştirerek İSG'nin üniversitelerdeki stratejik konumunu daha geniş perspektiften ele alabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, İ. A., Gençtürk, M., Göktepe, Ö., Keçeci, D., Kırdemir, V., & Yılmaz, C. (2005, Kasım 25–27). Üniversitelerde stratejik planlama sürecinde eğitime yönelik sürdürülebilir kalite uygulamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi örneği. In *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (ss. 641–645). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri: 2- Stratejik yönetim*. TÜGİAD Yayınları.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4–21.
- Alli, B. O. (2001). *Fundamental principles of occupational health and safety*. International Labour Office.
- Bahar, E. (2020). Örgüt kültürü analizi: Üniversite stratejik planlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2017–2030.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(2), 151–160.
- Biagi, M. (1991). Employee representation in small and medium-sized enterprises: A comparative overview. *Comparative Labor Law Journal*, 13(2), 257–278.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Brewer, A., & Walker, I. (2011). Risk management in a university environment. *Journal of business continuity & emergency planning*, 5(2), 161–172.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2011). *Creating your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Çabuk, A. (2020). *İstanbul Anadolu yakasında eğitim-öğretim faaliyetini gerçekleştiren vakıf üniversitelerinde görev alan öğretim elemanlarının iş sağlığı ve güvenliği algısının anket yöntemiyle ölçülmesi* [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dağlar, H. (2018, Nisan 28–29). Üniversitelerin girişimciliğe bakışı: Devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planları üzerine bir inceleme. In *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi Bildiriler Kitabı*.
- Datta, N., Chen, R., Singh, S., Stinshoff, C. A., Iacob, N. A., Nigatu, N. S., ... & Klimaviciute, L. (2023). Working without borders: The promise and peril of online gig work: Chapter 1 – How many online gig platforms are there? Using data science to build an updated global database. *World Bank*.

<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/ebc4a7e2-85c6-467b-8713-e2d77e954c6c>

- Datta, N., Chen, R., Singh, S., Stinshoff, C., Iacob, N., Nigatu, N. S., ... & Klimaviciute, L. (2023). *Working without borders: The promise and peril of online gig work* (Report No. 32573393). The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/ebc4a7e2-85c6-467b-8713-e2d77e954c6c>
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69–88.
- Eniola, A. A., Kenzhin, Z., & Sultanova, M. (2023). Risk management and student enrolment at universities in rural areas of Nigeria. *Australian and International Journal of Rural Education*, 33(3), 62–81.
- Genç, N. (1994). *Zirveye götüren yol: Yönetim*. Timaş Yayınları.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Strategic management: Theory* (11th ed.). Cengage Learning.
- Hossain, M. A., Hossain, M. M., Tarannum, S., & Chowdhury, T. H. (2015). Factors affecting OHS practices in private universities: An empirical study from Bangladesh. *Safety Science*, 72, 371–378.
- International Labour Organization. (2014). *ILO Anayasası*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-ankara/documents/publication/wcms_412382.pdf
- International Labour Office. (2004). *Global strategy on occupational safety and health: Conclusions adopted by the International Labour Conference at its 91st session, 2003*. International Labour Office. <https://www.ilo.org/media/118831/download>
- International Labour Organization. (2019). *Safety and health at the heart of the future of work: Building on 100 years of experience*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work>
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2012). *İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu* (Kanun No. 6331, Resmî Gazete, Sayı: 28339). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf>
- Türkiye Cumhuriyeti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2012). *İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tehlike sınıfları tebliği* (Resmî Gazete, Sayı: 28509). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16909&MevzuatTur=9&MevzuatTertip=5>
- İşcan, Ö. F. (2000). Stratejik yönetim ve işgören eğitimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 233–246.
- İzleme, T. T. B., & İnceleme Komisyonu. (2008). *Tuzla Tersaneler Bölgesi'ndeki çalışma koşulları ve önlenabilir seri iş kazaları hakkında rapor*. DİSK Limer-İş, TMMOB İstanbul İKK, İstanbul Tabip Odası, & İstanbul İşçi Sağlığı Enstitüsü.

- Joyce, P. (2015). *Strategic management in the public sector*. Routledge.
- Kayabaşı, R., Özdemir, H., & Cündübeyoğlu, İ. (2021). Kamu üniversitelerinde iş sağlığı ve güvenliği uygulama rehberi içerik analizi. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 29–45.
- Keçeci, Ş. (2020). Türkiye ve bazı Avrupa Birliği ülkeleri iş sağlığı ve güvenliği strateji ve politikalarının incelenmesi. *OHS Academy*, 3(2), 53–60.
- Kılıç, M., & Erkan, V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 77–93.
- Külekçi, G. (2023). İş sağlığı ve güvenliğinin evrimi: Dünya ülkelerinde tarihsel süreç ve madencilikte uygulama yöntemleri. *Icontech International Journal*, 7(4), 8–15.
- Lloyd, J., & Mitchinson, J. (2008). *Cahillikler kitabı* (C. A. Filiz & E. Ergüven, Çev.). Alfa Yayınları.
- Lucchini, R. G., & London, L. (2014). Global occupational health: Current challenges and the need for urgent action. *Annals of Global Health*, 80(4), 251–256.
- Lucchini, R. G., & London, L. (2014). Global occupational health: Current challenges and the need for urgent action. *Annals of Global Health*, 80(4), 251–256.
- Luxon, S. G. (1984). A history of industrial hygiene. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 45(11), 731–739.
- Montero, M. J., Araque, R. A., & Rey, J. M. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science*, 47(10), 1440–1445.
- Mossadeghrad, A. M., Sadraei, A., Ismailpour, M. R. M., Shahtaheri, S. J., Zakerian, S. A., Mazloumi, A., ... & Golbabaei, F. (2023). Strategic planning in the occupational health department. *Journal of Health and Safety at Work*, 12(4), 680–698.
- Muñoz, K. A. M., Arriagada, N. A., Sandoval, Y. P., Gutiérrez, L. F. G., & Díez, J. H. (2025). Strategic plan development: A methodological proposal for public higher education institutions. *Sapiens in Higher Education*, 2(6), 1–21.
- Niskanen, T., & Lehtelä, J. (2015). Finnish discourses of the stakeholders on development of the implementation of EU legislation concerned with occupational safety and health in computer work. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(4), 413–425.
- Nuwayhid, I. A. (2004). Occupational health research in developing countries: A partner for social justice. *American Journal of Public Health*, 94(11), 1916–1921.
- Özalp, İ., Topaloğlu, M., & Akdemir, A. (1989). İşletmelerde stratejik planlama: Stratejik planlamada uygulama planı olarak araştırma geliştirme planlarının incelenmesi ve KÜMAŞ (Kütahya Manyezit İşletmeleri AŞ) örneği. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 49–76.

- Özdemir, H., & Kayabaşı, R. (2022). Üniversitelerin iş sağlığı ve güvenliği uygulama ve araştırma merkezleri üzerine bir içerik analizi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1(1), 44–69.
- Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H., & Batmaz, N. Y. (2016). *Kamu yönetimi: Modern (yapı ve süreçler)*. Adalet Yayınevi.
- Özkan, U. B. (2019). *Eğitim bilimleri araştırmaları için doküman inceleme yöntemi* (4. baskı). Pegem Akademi.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(s1), S246–S254.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Birgün, S., Gülen, K. G., Yener, V. Z., & Altınpulluk, T. (Eds.). (2005). *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu bildiriler kitabı* (pp. 641–647). İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Yar, S. N. (2018). *İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı üzerine etkilerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Salamon, M. (2000). *Industrial relations: Theory and practice*. Pearson Education.
- Samper Rivas, M., Salcines Suarez, C. L., López-Roldán, P., Rosa, S., Monge Martín, D., & Colino, E. (2025). Contribution of universities' health and safety services in achieving the sustainable development goals. *Frontiers in Public Health*, 13, 1604003. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1604003>
- Singh, V. K. (2021). Challenges in Indian higher education. *Current Science*, 121(3), 339–340.
- Subhani, M. G. (2010). *Study of occupational health & safety management system (OHSMS) in universities' context and possibilities for its implementation: A case study of University of Gävle* (Master's thesis, University of Gävle, Faculty of Engineering and Sustainable Development). DiVA Portal. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A326028>
- Terry, M. (1999). Systems of collective employee representation in non-union firms in the UK. *Industrial Relations Journal*, 30(1), 16–30.
- Tsouros, A. D., Dowding, G., Thompson, J., & Dooris, M. (1998). *Health promoting universities: Concept, experience and framework for action*. World Health Organization, Regional Office for Europe. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/108095/9789289012850-eng.pdf>
- Tsouros, A. D., Dowding, G., Thompson, J., & Dooris, M. (1998). *Health promoting universities: Concept, experience and framework for action*. World Health Organization, Regional Office for Europe.

- United Nations Development Programme. (2017). *Occupational safety and health and the sustainable development goals*. <https://www.undp.org>
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu* (Sürüm 3.1). https://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2025, Ocak 5). *Üniversitelerde İSG rehberi*. https://www.csgb.gov.tr/Media/li0pdpku/kamu-uni-isg_30-01.pdf
- Wadsworth, E., & Walters, D. (2019). *Safety and health at the heart of the future of work: Building on 100 years of experience*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686645.pdf
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. L. (2009). *İlk 500'de faaliyet gösteren Konya'daki işletmelerin stratejik yönetime bakış açıları, sorunları ve çözüm önerileri* [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Selçuk Üniversitesi.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Yunus TAŞDELEN
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yüksek Lisans Öğrenimi	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği
Bildiği Yabancı Diller	
Bilimsel Faaliyetler	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi