

CHANGE IN OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY CULTURE AFTER COVID-19

Gülnur KENDİR UÇAR*

*Yüksek Lisans Öğrencisi, KTO Karatay Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği, Yüksek Lisans Programı, fuludagkendir@gmail.com, ORCID: 0009-0007-3044-4664

Received Date: 10.11.2025 Revised Date: 25.12.2025 Accepted Date: 04.01.2026

Copyright © 2026 Gülnur KENDİR UÇAR. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

This study examines the transformation of occupational health and safety (OHS) culture in Turkey following the COVID-19 pandemic. Conducted through a qualitative document analysis approach, the research utilizes national legislation, institutional reports, academic studies, and field observations. The findings reveal that the pandemic has reshaped not only health policies but also organizational structures, leadership practices, and employee behaviors. The results indicate that OHS has evolved beyond the prevention of physical risks, expanding into psychosocial, digital, and managerial dimensions. Employees have developed stronger safety awareness, while organizations have prioritized “corporate resilience” and “human-centered leadership.” Furthermore, digitalization, remote monitoring systems, and online training have enhanced the efficiency and adaptability of OHS practices. Data suggest that organizations capable of maintaining open communication, fostering a learning culture, and ensuring psychological safety during crises experience fewer accidents and lower stress-induced risks. Thus, OHS culture has emerged not merely as a legal obligation but as an essential component of sustainable corporate management. In conclusion, the future of OHS lies in an integrated model that values human well-being, embraces technology, and promotes psychosocial security, continuous learning, and participatory leadership. This study contributes a conceptual framework for the development of new policies, practices, and research within the Turkish OHS context.

Keywords: Occupational health and safety, COVID-19, organizational resilience, psychosocial safety, leadership, digitalization

COVID-19 SONRASI İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜNDEKİ DEĞİŞİM

ÖZET

Bu araştırma, COVID-19 pandemisinin ardından Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültüründe yaşanan dönüşümü incelemektedir. Çalışma, nitel belge analizi yöntemiyle yürütülmüş; ulusal mevzuat, kurumsal raporlar, akademik yayınlar ve saha gözlemlerinden elde edilen veriler tematik olarak analiz edilmiştir. Bulgular, pandeminin yalnızca sağlık politikalarını değil, örgüt yapısını, liderlik anlayışını ve çalışan davranışlarını da kökten değiştirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucuna göre, İSG anlayışı fiziksel risklerin ötesine geçerek psikososyal, dijital ve yönetsel boyutları kapsayan çok katmanlı bir kültüre dönüşmüştür. Çalışanlarda güvenlik bilinci yükselmiş, işverenlerde ise “kurumsal dayanıklılık” ve “insan odaklı liderlik” kavramları ön plana çıkmıştır. Ayrıca dijitalleşme, uzaktan denetim sistemleri ve çevrim içi eğitimler aracılığıyla İSG uygulamalarının niteliğini artırmıştır. Elde edilen veriler, örgütlerin kriz dönemlerinde güçlü bir iletişim, öğrenen organizasyon yapısı ve psikolojik güvenlik ortamı oluşturdıklarında iş kazalarını ve stres kaynaklı riskleri azaltabildiklerini göstermektedir. Bu bağlamda, İSG kültürü yalnızca bir yasal zorunluluk değil, sürdürülebilir kurumsal yönetimin vazgeçilmez bir bileşeni hâline gelmiştir. Sonuç olarak, geleceğin İSG yaklaşımı, insanı merkeze alan, teknolojiyle uyumlu, psikososyal güvenliği önemseyen, öğrenen ve katılımcı bir model olmalıdır. Bu araştırma, Türkiye’de İSG alanında yürütülecek yeni politika, uygulama ve akademik çalışmalara kavramsal bir çerçeve sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş sağlığı ve güvenliği, COVID-19, örgütsel dayanıklılık, psikososyal güvenlik, liderlik, dijitalleşme



1. GİRİŞ

COVID-19 pandemisi, yalnızca sağlık sistemlerini değil, çalışma yaşamının bütün yapısını köklü biçimde değiştiren küresel bir kriz olarak tarihe geçmiştir. Pandemi sürecinde işyerleri, üretim süreçleri, yönetsel yapılar ve çalışan ilişkileri yeniden şekillenmiş; bu dönüşüm, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünün önemini hiç olmadığı kadar görünür kılmıştır (Çiftçi, 2020). Türkiye’de 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu çerçevesinde uzun süredir yürütülen yasal düzenlemeler, pandemiyle birlikte yeni bir anlam kazanmış; fiziksel güvenlikten çok daha öteye geçerek psikososyal ve dijital boyutlara genişlemiştir (Çiçek, Hüseyinli ve Bülbül, 2023).

Pandemi öncesi dönemde İSG çoğunlukla “kaza önleme disiplini” olarak görülürken, COVID-19 süreci bu anlayışı dönüştürmüştür. Artık İSG, örgütsel dayanıklılığın, çalışan refahının ve sürdürülebilirliğin temel göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Günaydın ve Günaydın, 2023). Bu süreçte kurumlar yalnızca riskleri azaltmak değil, aynı zamanda çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal iyilik hâllerini korumayı amaçlayan bütüncül bir yaklaşım benimsemek zorunda kalmıştır. Özellikle esnek ve uzaktan çalışma modelleri, güvenliğin mekânsal sınırlarını genişletmiş; “işyeri güvenliği” kavramı ev ortamlarına kadar taşınmıştır (Çödek Ayar, 2024).

Türkiye’de pandemiyle birlikte iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, önce “kriz yönetimi” odaklı başlamış; ardından “kurumsal öğrenme” sürecine evrilmiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın (2022) yayımladığı rehberler, bulaşıcı hastalıkların da iş sağlığı riskleri kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu durum, İSG alanında tarihsel bir paradigma değişimine işaret etmektedir. Artık iş kazaları kadar “bulaşma riski”, “psikolojik yıpranma”, “dijital tükenmişlik” gibi unsurlar da güvenlik politikalarının merkezine yerleşmiştir (Eraslan, 2023).

Birey düzeyinde bakıldığında, çalışanların güvenlik algısı ve davranış kalıpları da önemli ölçüde değişmiştir. Çalışanlar, pandemi sürecinde güvenliğin yalnızca işverenin değil, kendi bireysel sorumluluklarının da bir parçası olduğunu fark etmiştir. Bu farkındalık, İSG kültürünün toplumsal bilince daha derin biçimde yerleşmesine katkı sağlamıştır (Hasanhanoglu, 2021). Bununla birlikte, yapılan araştırmalar bu farkındalığın her kurumda eşit ölçüde içselleştirilmediğini; özellikle KOBİ’lerde uygulama eksikliklerinin devam ettiğini göstermektedir (Karaahmetoğlu, 2022).

Pandemi döneminde liderlik anlayışı da yeniden tanımlanmıştır. Otoriter ve hiyerarşik yönetim biçimlerinin yerini, çalışan katılımını ve iletişimi önceleyen, empati temelli “destekleyici liderlik” modelleri almıştır (Baycık, 2023). Bu dönüşüm, örgütsel güven iklimini güçlendirmiş ve çalışanların risk bildiriminde bulunma istekliliğini artırmıştır (Akalp ve Aytaç, 2022). Güvenli bir örgüt ortamının yalnızca teknik önlemlerle değil, aynı zamanda etik, psikolojik ve kültürel süreçlerle sağlanabileceği anlaşılmıştır.

Dijitalleşme ise pandemi sonrası dönemin bir diğer belirleyici unsurudur. Kurumlar, çevrim içi eğitim, sensör destekli veri toplama ve dijital denetim sistemlerini hızla benimsemiştir. Bu gelişme, İSG süreçlerinin hem erişilebilirliğini hem de denetlenebilirliğini artırmıştır (Baluti, Yılmaz ve Kaya, 2024). Bununla birlikte, dijitalleşme insan faktörünü ortadan kaldırmamış, aksine teknolojiyi anlamlandıran ve yöneten bireyin önemini daha da artırmıştır. Dolayısıyla İSG’nin dijital dönüşümü, “insan merkezli teknoloji” kavramıyla birlikte ele alınmalıdır (Çam ve Daştan, 2022).

Literatürde yapılan çalışmalar, İSG kültürünün kurumsal performans, çalışan bağlılığı ve iş doyumu ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Güler, 2021). Bu bağlamda, güvenli bir iş ortamı yalnızca çalışan sağlığını korumakla kalmaz; aynı zamanda üretkenliği, yenilikçiliği ve örgütsel itibarı da güçlendirir. Türkiye’de özellikle kamu ve özel



sektör arasında uygulama farklılıkları bulunsa da, pandemi sonrasında her iki kesimde de İSG'ye yönelik bilinç düzeyinin arttığı gözlenmektedir (Çetin ve Ark., 2021).

Bu araştırma, COVID-19'un İSG kültürü üzerindeki etkilerini kavramsal, yönetsel ve davranışsal boyutlarda ele alarak, Türkiye bağlamında kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Çalışma, mevcut literatürdeki eksikliği gidererek, İSG kültürünün psikososyal güvenlik, dijitalleşme ve liderlik gibi yeni bileşenlerle nasıl yeniden tanımlandığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın temel amacı, pandemi sonrası dönemde İSG uygulamalarının hangi yapısal değişimlere uğradığını belirlemek ve bu değişimlerin örgüt kültürü, çalışan davranışları ve yönetim stratejileri üzerindeki etkilerini analiz etmektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Kavramı

İş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürü, yalnızca yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle sınırlı olmayan, kurumların çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluk bilinciyle geliştirdiği bir örgütsel davranış biçimidir. Kültür kavramı, kurum içindeki değerler, inançlar, tutumlar ve davranışların bütünü olarak tanımlandığında, İSG kültürü bu yapının güvenlik odaklı yansımasıdır (Çiftçi, 2020). Bu bağlamda, İSG kültürü; çalışanların risk algısı, yöneticilerin liderlik anlayışı ve örgütsel politikalar arasındaki dinamik etkileşimin ürünüdür.

İSG kültürü, üç temel bileşenden oluşur: (1) örgütsel politika ve yönetim anlayışı, (2) çalışan davranışları ve tutumları, (3) öğrenen organizasyon ve sürekli gelişim süreçleri. Bu üç unsur bir araya geldiğinde, güvenlik kültürü sürdürülebilir hâle gelir (Çiçek, Hüseyinli ve Bülbül, 2023). Ancak Türkiye'de birçok kurumda İSG hâlen teknik bir zorunluluk olarak görülmekte, kültürel boyutu yeterince gelişmemektedir. Bu durum, özellikle KOBİ'lerde "kâğıt üzerinde güvenlik" anlayışının sürmesine yol açmaktadır (Karaahmetoğlu, 2022).

Kültürün oluşmasında en kritik unsur, çalışanların güvenlik değerlerini içselleştirmesidir. Gerdan ve arkadaşlarının (2022) araştırması, çalışanların katıldığı güvenlik eğitimlerinin yalnızca bilgi düzeyinde kaldığında davranış değişikliği yaratmadığını göstermektedir. Bu nedenle İSG kültürünün inşası, "öğretilen davranış"tan ziyade "benimsenen değer" temeline oturtulmalıdır.

2.2. Pandemi Sonrası İSG Kültürünün Yeni Boyutları

COVID-19 süreci, İSG kavramının kapsamını genişleterek yeni boyutlar kazandırmıştır. Pandemi öncesi İSG politikaları genellikle fiziksel riskler (iş kazaları, ergonomi, kimyasal maruziyet vb.) üzerine kuruluyken, pandemiyle birlikte psikososyal, biyolojik ve dijital riskler de ön plana çıkmıştır (Eraslan, 2023).

Pandemi, örgütlerin yalnızca risk önleme mekanizmalarını değil, aynı zamanda insan merkezli yönetim anlayışlarını yeniden tanımlamıştır. Günaydın ve Günaydın'ın (2023) belirttiği gibi, işyerinde sağlık ve güvenlik artık sadece "kaza olmaması" değil, "çalışanların kendini güvende ve değerli hissetmesi" anlamına gelmektedir. Bu perspektif, İSG'nin fiziksel tedbirlerden psikolojik ve sosyal dayanıklılığa evrilmesini sağlamıştır.

Bulgulara göre, bu dönüşüm sürecinde örgütsel iletişim, liderlik tarzı ve kurumsal öğrenme kapasitesi belirleyici olmuştur. Çam ve Daştan (2022), kriz dönemlerinde açık iletişim ve güven temelli yönetişimin, çalışan katılımını ve risk farkındalığını artırdığını belirtmektedir. Aynı zamanda kurumların krizlerden öğrenme yeteneği, gelecekteki güvenlik kültürünün kalıcılığını belirlemektedir (Güler, 2021).

2.3. Psikososyal Güvenlik ve Çalışan Esenliği

Pandemi, iş yaşamında psikolojik dayanıklılık kavramını ön plana çıkarmıştır. Stres, tükenmişlik, kaygı ve belirsizlik, çalışanların fiziksel güvenliği kadar önem kazanan yeni



risk kategorileridir (Karademir ve Şahan, 2021). Bu noktada, psikososyal güvenlik kavramı, İSG kültürünün yeni temellerinden biri hâline gelmiştir.

Psikososyal güvenlik, çalışanların iş ortamında düşüncelerini serbestçe ifade edebildiği, hatalarının cezalandırılmadığı ve destekleyici bir iklimin bulunduğu ortamı ifade eder (Eraslan, 2023). Bu tür bir ortam, yalnızca ruhsal sağlık açısından değil, örgütsel verimlilik bakımından da kritik öneme sahiptir. Çünkü bireyler kendilerini güvende hissettiklerinde yaratıcı fikir üretmeye, sorumluluk almaya ve risk bildiriminde bulunmaya daha yatkın hale gelirler (Hasanhanoglu, 2021). Pandemi sürecinde, kurumlar psikolojik güvenliği sağlamak amacıyla esnek çalışma, çevrim içi danışmanlık, stres yönetimi eğitimleri ve sosyal destek programları geliştirmiştir (Targay ve Demirbilek, 2024). Ancak bu uygulamalar her kurumda aynı düzeyde etkili olamamıştır. Psikososyal güvenliğin kalıcı hale gelmesi için bu tür destek mekanizmalarının kurumsal politikalarla bütünleştirilmesi gerekmektedir (Günaydın ve Günaydın, 2023).

2.4. Liderlik, Güven ve Katılım İlişkisi

Güvenlik kültürünün sürdürülebilirliği büyük ölçüde liderlik anlayışına bağlıdır. Liderin tutumları, çalışanların güvenlik davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Baycık, 2023). Katılımcı, empatik ve etik liderlik yaklaşımları, çalışanların risk bildiriminde bulunma oranlarını artırmakta; korku ve cezaya dayalı yönetim tarzları ise güvenlik iletişimini zayıflatmaktadır (Akalp ve Aytaç, 2022).

Liderlik literatüründe bu durum “psikolojik güvenli liderlik” olarak tanımlanmaktadır. Destekleyici liderler, çalışanlarının hatalardan öğrenmelerine izin verir ve geri bildirim süreçlerini teşvik eder. Bu sayede, güvenlik kültürü kurumsal bir değer haline gelir (Güler, 2021). Ayrıca liderlik, kriz yönetiminde belirleyici bir faktördür. COVID-19 döneminde hızlı karar alma, belirsizlik altında yönlendirme ve çalışan moralini koruma yeteneği, kurumsal dayanıklılıkla doğrudan ilişkilendirilmiştir (Demirtaş, 2023). Bu nedenle, İSG liderliği yalnızca teknik bilgi değil, aynı zamanda iletişim, empati ve etik duyarlılık gerektiren bir süreçtir.

2.5. Dijitalleşme ve İSG’nin Geleceği

Pandemi sonrası dönemde dijitalleşme, İSG uygulamalarının en dikkat çekici bileşenlerinden biri olmuştur. Uzaktan denetim, çevrim içi risk analizi, dijital eğitim ve sensör tabanlı sistemler, hem maliyet hem erişim açısından önemli avantajlar sunmaktadır (Baluti, Yılmaz ve Kaya, 2024).

Ancak dijitalleşme beraberinde yeni riskleri de getirmiştir. Özellikle veri gizliliği, dijital yorgunluk, sürekli çevrim içi olma baskısı ve ergonomik sorunlar, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını tehdit etmektedir (Çödek Ayar, 2024). Bu nedenle dijitalleşme süreçleri, insan faktörünü dışlamadan, teknolojiyi “yardımcı unsur” olarak konumlandırılmalıdır.

Türkiye’de bazı büyük işletmeler, yapay zekâ destekli güvenlik sistemleri, mobil bildirim uygulamaları ve dijital performans ölçüm araçları kullanmaya başlamıştır (Günaydın ve Günaydın, 2023). Ancak bu teknolojilerin etkili olabilmesi için çalışanların dijital okuryazarlık düzeyinin artırılması gerekmektedir. Aksi hâlde dijital dönüşüm, yeni eşitsizlikler ve iletişim kopuklukları yaratabilir.

2.6. Kavramsal Bütünlük ve Çalışmanın Teorik Temeli

Bu araştırmanın teorik temeli, sosyoteknik sistem yaklaşımı ve psikolojik güvenlik kuramına dayanmaktadır. Sosyoteknik sistem anlayışı, işyerini hem teknik süreçlerin hem de insan ilişkilerinin birlikte oluşturduğu bir bütün olarak ele alır (Çiftçi, 2020). Pandemi süreci bu bütünlüğü yeniden hatırlatmıştır: Teknoloji, liderlik, kültür ve psikolojik güvenlik bir araya geldiğinde kurumsal dayanıklılık artmaktadır.

Bu kapsamda çalışma, İSG kültürünü dört ana eksenle tanımlamaktadır:



1. Yapısal eksen: Yasal düzenlemeler, prosedürler ve kurumsal stratejiler,
2. Davranışsal eksen: Çalışanların güvenlik algısı ve tutumları,
3. Psikososyal eksen: Stres, güven ve aidiyet faktörleri,
4. Teknolojik eksen: Dijital araçlar, uzaktan denetim ve bilgi sistemleri.

Bu dört boyut, COVID-19 sonrası Türkiye’de İSG kültürünün dönüşümünü açıklamak için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Araştırmanın sonraki bölümleri, bu kuramsal temeller ışığında elde edilen bulguları tartışarak, insan merkezli ve sürdürülebilir bir İSG modelinin nasıl geliştirilebileceğini ortaya koyacaktır.

3. BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. COVID-19 Sonrası İSG Kültüründe Dönüşümün Ana Hatları

Araştırma bulguları, COVID-19 pandemisinin Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünü çok boyutlu biçimde dönüştürdüğünü göstermektedir. Kurumlar, pandemi süreciyle birlikte yalnızca fiziksel güvenliğe değil; psikososyal dayanıklılık, dijital uyum ve liderlik kalitesi gibi unsurlara da odaklanmaya başlamıştır (Çiçek, Hüseyinli ve Bülbül, 2023).

Pandemi öncesi dönemde İSG uygulamaları genellikle mevzuat temelli bir zorunluluk olarak algılanırken, COVID-19 sonrası dönemde bu yaklaşım yerini “bütüncül güvenlik kültürü”ne bırakmıştır. Bu dönüşüm, Çiftçi’nin (2020) vurguladığı gibi, Türkiye’deki İSG anlayışının teknik düzeyden kültürel düzeye geçişini temsil etmektedir. Kurumlar artık güvenliği yalnızca kaza önleme aracı olarak değil, örgütsel sürdürülebilirliğin göstergesi olarak görmektedir.

Pandemi sürecinde yürütülen belge analizleri, kurumların İSG politikalarını yeniden yapılandırıldığını göstermiştir. Özellikle sağlık, eğitim ve hizmet sektörlerinde, hijyen prosedürleri, mesafe kuralları, psikolojik destek mekanizmaları ve çevrim içi eğitim uygulamaları kalıcı hale gelmiştir (Çetin ve Ark., 2021). Bu durum, Türkiye’de İSG kültürünün kapsamının yasal çerçevenin ötesine geçerek “yaşayan kültür” niteliği kazandığını ortaya koymaktadır.

3.2. Liderlik Tarzı ve Güvenlik Kültürü İlişkisi

Elde edilen bulgular, güvenlik kültürünün yerleşmesinde liderlik tarzının belirleyici olduğunu göstermektedir. Katılımcı ve destekleyici liderlik anlayışı, çalışanların risk bildirimlerinde bulunma ve güvenli davranış sergileme eğilimlerini güçlendirmiştir (Baycık, 2023). Buna karşılık, otoriter ve cezalandırıcı liderlik anlayışı olan kurumlarda çalışanların sessiz kalma eğilimleri artmıştır (Akalp ve Aytaç, 2022). Bu bulgu, literatürdeki “psikolojik güvenli liderlik” yaklaşımıyla örtüşmektedir. Güler (2021), destekleyici liderliğin güvenlik kültürünün sürekliliğini sağladığını, çalışanların hatalardan öğrenme davranışını güçlendirdiğini belirtmektedir. Araştırma sonuçları da bu görüşü doğrulamaktadır: kurumlarda liderin tutumu, yalnızca yönetsel değil, kültürel bir etki unsuru haline gelmiştir.

Ayrıca, liderlerin kriz döneminde hızlı karar alma ve çalışan moralini koruma becerileri, kurumların örgütsel dayanıklılık düzeyini belirlemiştir (Demirtaş, 2023). Bu bağlamda, İSG kültürü yalnızca güvenlik kurallarıyla değil, liderin sergilediği empati ve güven ortamıyla da inşa edilmektedir.

3.3. Çalışanların Güvenlik Algısı ve Davranışsal Değişim

Araştırma bulguları, çalışanların pandemi sürecinde güvenlik algılarında belirgin bir değişim yaşandığını ortaya koymaktadır. Çalışanlar, güvenliği artık yalnızca işverenin sorumluluğu olarak değil, kendi kişisel yaşamlarının bir parçası olarak algılamaktadır (Hasanhanoğlu, 2021).



Ancak bu farkındalığın davranışa dönüşmesi her kurumda eşit olmamıştır. Özellikle çevrim içi eğitimlerin pratik becerilere dönüşmemesi, öğrenmenin kalıcılığını sınırlamıştır (Gerdan vd., 2022). Buna rağmen, güvenlik farkındalığı yüksek kurumlarda çalışanların kurallara uyma oranının arttığı; düşük güven kültürüne sahip kurumlarda ise “alışkanlık temelli ihmal” davranışlarının sürdüğü gözlenmiştir.

Çam ve Daştan (2022) uzaktan çalışmanın çalışanlarda aidiyet ve güvenlik bilinci üzerinde karışık etkiler yarattığını belirtmiştir. Bu çalışmada da benzer bir durum görülmüştür: uzaktan çalışma koşullarında örgütsel bağlılık azalmış, ancak kişisel sorumluluk bilinci artmıştır. Bu sonuç, güvenliğin sadece mekânsal bir olgu değil, psikolojik bir durum olduğunu göstermektedir.

3.4. Psikososyal Güvenlik ve Esenlik Kültürü

Pandemi sürecinde çalışanların psikolojik güvenliği, fiziksel güvenlik kadar önemli hale gelmiştir. Bulgular, çalışanlarda stres, tükenmişlik ve kaygı düzeylerinin arttığını göstermektedir (Karademir ve Şahan, 2021). Bu doğrultuda kurumlar, psikososyal destek mekanizmaları, çevrim içi danışmanlık hizmetleri ve esnek çalışma modelleri geliştirmiştir (Targay ve Demirbilek, 2024). Elde edilen veriler, psikolojik güvenliği yüksek kurumların çalışan verimliliğinde ve iş tatmininde belirgin artış yaşadığını göstermektedir. Bu bulgu, Eraslan’ın (2023) işyerinde psikolojik güvenliğin örgütsel performansa katkısını vurgulayan çalışmasıyla paralellik göstermektedir.

Ancak psikososyal güvenlik, yalnızca bireysel destek programlarıyla sağlanamaz. Kurumsal yapının da açık iletişim, empati temelli yönetim ve öğrenme kültürü gibi unsurları içermesi gerekmektedir. Bu nedenle, İSG politikalarının yalnızca “teknik güvenlik” değil, aynı zamanda “duygusal güvenlik” boyutunu da içermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Günaydın ve Günaydın, 2023).

3.5. Dijitalleşme ve İSG Uygulamalarında Yenilik

Pandemiyle birlikte dijitalleşme, İSG süreçlerinde temel bir araç haline gelmiştir. Kurumlar, çevrim içi eğitim modülleri, mobil uygulamalar ve sensör tabanlı takip sistemleri geliştirmiştir (Balutı, Yılmaz ve Kaya, 2024). Bu sistemler, hem zaman hem maliyet açısından verimlilik sağlamış; aynı zamanda anlık risk yönetimi kapasitesini artırmıştır.

Ancak dijital dönüşüm sürecinde insan faktörü önemini korumaktadır. Çödek Ayar (2024), dijitalleşmenin insanı dışlamaması gerektiğini, aksine çalışanı sistemin merkezine yerleştiren bir anlayışla yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bulgular, teknolojik araçların etkili olabilmesi için çalışan katılımı ve dijital okuryazarlık düzeyinin kritik önemde olduğunu göstermiştir.

Ayrıca dijital araçların yoğun kullanımı, çalışanlarda dijital yorgunluk, dikkat dağınıklığı ve tükenmişlik gibi yeni psikososyal riskler doğurmuştur. Bu nedenle dijitalleşme süreci, teknoloji-insan dengesini gözeterek etik ve sürdürülebilir politikalarla yürütülmelidir (Eraslan, 2023).

3.6. Kurumsal Dayanıklılık ve Öğrenen Organizasyon Yapısı

Araştırma sonuçları, dayanıklı kurumların kriz dönemlerinde daha başarılı olduğunu göstermektedir. Kurumsal hafızası güçlü, iletişimi açık ve sürekli öğrenme kültürüne sahip örgütler, pandemi sürecinde daha hızlı adapte olmuştur (Güler, 2021).

Bu bulgu, literatürdeki “öğrenen organizasyon–güvenlik kültürü” ilişkisinin önemini doğrulamaktadır. Kurumlar, krizlerden ders çıkararak önleyici sistemler geliştirdiklerinde, yalnızca iş güvenliğini değil, aynı zamanda çalışan bağlılığını da güçlendirmektedir (Çam ve Daştan, 2022).



Pandemi sürecinde bazı kurumlar, güvenlik toplantılarını çevrim içi platformlara taşımış, çalışan geri bildirimlerini düzenli biçimde toplamıştır. Bu tür katılımcı uygulamalar, güvenlik kültürünün kurumsal bir refleks haline gelmesini sağlamıştır.

3.7. Sektörel Farklılıklar

Bulgular, Türkiye’de sektörler arasında İSG uygulamaları bakımından belirgin farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Sağlık ve eğitim sektörlerinde güvenlik uygulamaları daha kurumsal bir yapıya sahipken, hizmet ve inşaat sektörlerinde bireysel inisiyatife dayalı yaklaşımlar hâlen yaygındır (Karaahmetoğlu, 2022). Kamu kurumlarında prosedür temelli bir sistem sürerken, özel sektörde uygulama çeşitliliği fazladır. Bu farklılık, güvenlik kültürünün gelişmesinde örgütsel değerlerin ve liderlik yaklaşımlarının rolünü ortaya koymaktadır (Çiftçi, 2020).

3.8. Genel Değerlendirme

Elde edilen bulgular ışığında, COVID-19’un Türkiye’de İSG kültürünü üç temel yönde dönüştürdüğü görülmektedir:

1. **Kavramsal dönüşüm:** İSG’nin kapsamı fiziksel güvenlikten psikososyal ve dijital güvenliğe genişlemiştir.
2. **Yönetsel dönüşüm:** Liderlik anlayışı katılımcı, empatik ve destekleyici bir biçime evrilmiştir.
3. **Davranışsal dönüşüm:** Çalışanlar güvenliği bireysel sorumluluk olarak görmeye başlamıştır.

Bu sonuçlar, Türkiye’de İSG kültürünün olgunlaşma sürecinde olduğunu ve pandemi deneyiminin bu süreci hızlandığını göstermektedir.

Tartışmanın genel çerçevesine göre, İSG artık bir “zorunluluk alanı” değil, “kurumsal kimliğin” ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Kurumlar, güvenliği sadece kazaları önleme aracı olarak değil, insana verilen değer somut göstergesi olarak görmektedir (Günaydın ve Günaydın, 2023). Bu bağlamda, geleceğin İSG politikalarının “insan–teknoloji–kültür” üçgeni üzerinde şekillenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Genel Sonuçlar

Bu araştırma, COVID-19 pandemisinin Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürüne etkilerini incelemiş ve pandemi sonrası dönemde kurumların güvenlik anlayışında yaşanan köklü dönüşümü ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, İSG’nin yalnızca fiziksel güvenlik önlemleriyle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda psikososyal, yönetsel ve dijital boyutları kapsayan bütüncül bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir (Çiçek, Hüseyinli ve Bülbül, 2023).

Araştırmanın en belirgin sonucu, Türkiye’de İSG kültürünün artık mevzuat temelli olmaktan çıkarak “değer temelli” bir yapıya evrilmiş olmasıdır. Kurumlar, güvenliği yasal bir yükümlülüğün ziyade, kurumsal kimliğin ayrılmaz bir parçası olarak görmeye başlamıştır (Çiftçi, 2020). Bu durum, iş güvenliği uygulamalarının kalıcı, katılımcı ve insan merkezli bir anlayışa dayanması gerektiğini göstermektedir.

COVID-19 süreci, örgütlerin kriz yönetimi kapasitesini de test etmiştir. Bulgular, açık iletişim, empatik liderlik ve öğrenen organizasyon yapısına sahip kurumların krizi daha etkin yönettiğini ortaya koymaktadır (Güler, 2021). Bu açıdan pandemi, İSG kültürünün sürdürülebilirliğinde liderlik kalitesi ve örgütsel öğrenme düzeyinin belirleyici olduğunu göstermiştir.

Araştırma ayrıca, pandemiyle birlikte psikososyal güvenliğin kurumsal güvenlik sistemlerinin ayrılmaz bir parçası hâline geldiğini ortaya koymuştur. Çalışanların güvenli bir



ortamda fikirlerini özgürce ifade edebilmesi, hatalardan korkmadan öğrenebilmesi ve yöneticilerle güvene dayalı ilişki kurabilmesi, örgüt içi refahın temel belirleyicisi olmuştur (Eraslan, 2023).

Dijitalleşme süreci de İSG'nin geleceğini şekillendiren bir diğer faktördür. Dijital araçlar, çevrim içi eğitimler ve sensör tabanlı denetim sistemleri, verimliliği artırmakla birlikte yeni riskleri de beraberinde getirmiştir. Bu nedenle dijitalleşmenin, insan faktörünü dışlamayan etik ve insancıl bir yaklaşımla yürütülmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Baluti, Yılmaz ve Kaya, 2024). Sonuç olarak, COVID-19 pandemisi Türkiye'de İSG kültürünü üç boyutta dönüştürmüştür:

1. Kavramsal dönüşüm: İSG artık sadece fiziksel güvenliği değil, ruhsal, sosyal ve dijital güvenliği de kapsamaktadır.
2. Yönetimsel dönüşüm: Liderlik ve yönetim tarzları empati, iletişim ve destek odaklı hale gelmiştir.
3. Davranışsal dönüşüm: Çalışanlar güvenliği bir yaşam kültürü olarak benimsemeye başlamıştır.

Bu dönüşüm, İSG'nin geleceğinde “insan onurunu koruma” ilkesinin merkeze alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

4.2. Kurumlara Yönelik Öneriler

1. İSG'yi stratejik yönetim planına entegre etmek: Kurumlar, iş sağlığı ve güvenliğini yalnızca teknik bir birim olarak değil, stratejik bir yönetim boyutu olarak değerlendirmelidir. İSG hedefleri, vizyon ve misyon ifadeleriyle uyumlu hale getirilmelidir (Günaydın ve Günaydın, 2023).
2. Psikososyal destek sistemleri oluşturmak: Kurum içinde çalışan esenliği merkezleri kurulmalı, stres, tükenmişlik ve kaygı gibi psikolojik riskler düzenli olarak ölçülmelidir (Targay ve Demirbilek, 2024). Bu mekanizmalar, örgütsel verimliliği ve çalışan bağlılığını artıracaktır.
3. Katılımcı liderlik ve güven temelli iletişim kültürü geliştirmek: Üst düzey yöneticiler, çalışanların görüşlerini dikkate alan, açık iletişim kanalları kuran bir liderlik anlayışı benimsemelidir. Bu yaklaşım, güvenlik kültürünün içselleştirilmesini kolaylaştıracaktır (Akalp ve Aytaç, 2022).
4. Dijital dönüşümü insan merkezli biçimde yönetmek: Teknolojik araçlar yalnızca denetim için değil, öğrenme ve katılım için kullanılmalıdır. Dijital okuryazarlık düzeyi düşük çalışanlara özel eğitimler verilmelidir (Çödek Ayar, 2024).
5. Kadın çalışanlara yönelik esenlik politikaları geliştirmek: Pandemi döneminde artan bakım yükü ve psikolojik stres dikkate alınarak kadın çalışanlara yönelik esnek çalışma, kreş desteği ve ruhsal danışmanlık programları uygulanmalıdır (Karacan ve Dalyan, 2023).

4.3. Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler

1. Yasal çerçevenin güncellenmesi: 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun kapsamı, dijital riskler ve psikososyal tehlikeleri içerecek biçimde genişletilmelidir (Çiçek vd., 2023).
2. KOBİ'lere yönelik teşvik ve denetim mekanizmaları: KOBİ'lerin İSG yatırımlarını destekleyecek vergi indirimi, fon desteği ve rehberlik hizmetleri sağlanmalıdır (Karaahmetoğlu, 2022).
3. Ulusal düzeyde İSG veri tabanı oluşturulması: İSG uygulamaları ve iş kazalarına ilişkin verilerin şeffaf biçimde paylaşılacağı merkezi bir sistem kurulmalıdır. Bu sistem, politika üretiminde bilimsel dayanak sağlayacaktır (Çetin vd., 2021).



4. İSG eğitimlerinde standardizasyon: Ülke genelinde İSG eğitim içeriklerinin, sürelerinin ve ölçme-değerlendirme kriterlerinin standartlaştırılması gerekmektedir (Güler, 2021).

4.4. İSG Uzmanları ve Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Kültürel dönüşümü yönetebilmek için bütüncül bakış açısı: Uzmanlar yalnızca risk analizi yapan teknik personel değil, örgütsel değişimi yönlendiren kültür taşıyıcıları olarak görülmelidir (Baycık, 2023).
2. Psikolojik güvenliği destekleyen denetim yaklaşımı: Cezalandırıcı denetimler yerine öğretici, farkındalık artırıcı ve güven temelli denetim yöntemleri benimsenmelidir (Hasanhanoğlu, 2021).
3. Disiplinlerarası işbirliği: İSG uzmanları, psikologlar, sosyologlar, insan kaynakları ve bilgi teknolojileri uzmanlarıyla koordineli çalışarak bütünsel güvenlik modelleri geliştirmelidir (Eraslan, 2023).
4. Sürekli mesleki gelişim: Uzmanların mesleki yeterliliklerini güncel tutabilmeleri için yüksek lisans programları, sertifikalı kurslar ve çevrim içi eğitim platformlarına erişimi teşvik edilmelidir (Güler, 2021).

4.5. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

1. Karma yöntemli araştırmaların yapılması: Bu çalışma nitel belge analizine dayanmaktadır. Nicel verilerle desteklenen karma yöntemli araştırmalar, İSG kültüründeki değişimin ölçülebilir boyutlarını ortaya koyabilir (Baluti vd., 2024).
2. Sektörel karşılaştırmalı analizler: Sağlık, eğitim, hizmet ve sanayi sektörleri arasındaki farklılıklar daha derinlemesine incelenmelidir (Karaahmetoğlu, 2022).
3. Psikolojik güvenlik ölçeklerinin geliştirilmesi: Türkiye'ye özgü psikososyal güvenlik göstergeleri oluşturularak örgütlerin refah düzeyleri düzenli biçimde ölçülebilir (Eraslan, 2023).
4. Uzun dönemli izleme çalışmaları: COVID-19'un İSG kültürü üzerindeki uzun vadeli etkilerini inceleyen boylamsal çalışmalar, dönüşümün kalıcılığını değerlendirmek açısından önemlidir (Günaydın ve Günaydın, 2023).

4.6. Genel Değerlendirme

Pandemi, yalnızca küresel bir sağlık krizi değil, aynı zamanda modern çalışma hayatının yeniden inşasında dönüm noktası olmuştur. Bu süreç, iş sağlığı ve güvenliği kültürünü “yasal zorunluluk” olmaktan çıkarıp “yaşam değeri” haline getirmiştir. Bu araştırma, Türkiye’de İSG kültürünün geleceğini şekillendiren üç temel ilke önermektedir:

- İnsancıl yaklaşım: Çalışan sağlığı yalnızca üretim aracı değil, bir hak ve değer olarak görülmelidir.
- Dijital uyum: Teknoloji, güvenlik kültürünü destekleyen bir araç olarak kullanılmalıdır.
- Sürdürülebilir liderlik: Güven, etik ve empatiye dayalı liderlik, İSG’nin sürekliliğinin temelidir.

Sonuç olarak, modern İSG anlayışı “önlemeye” değil, “koruyarak güçlendirmeye” dayalı olmalıdır. Kurumlar için güvenlik artık yalnızca risklerin azaltılması değil, insanın kendini değerli ve güvende hissettiği bir çalışma yaşamı kurmaktır. Bu paradigma değişimi tamamlandığında, İSG yalnızca bir mevzuat alanı değil, kurumsal yaşamın ahlaki omurgası olacaktır.



REFERENCES

- Akalp, E., & Aytaç, M. (2022). Pandemi döneminde iş güvenliği kültürü ve liderlik ilişkisi üzerine nitel bir değerlendirme. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 145–168.
- Ateş, M. (2020). COVID-19 sürecinde uzaktan çalışma ve iş sağlığı güvenliği politikaları. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 66(3), 1241–1262.
- Balut, Z., Yılmaz, B., & Kaya, M. (2024). Dijitalleşme ve iş sağlığı güvenliği uygulamalarında yenilikçi yaklaşımlar. *İş Sağlığı ve Güvenliği Akademik Dergisi*, 9(1), 33–59.
- Baycık, C. (2023). İş güvenliği kültüründe liderlik tarzının belirleyici rolü: Pandemi sonrası bir analiz. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(4), 101–122.
- Çam, A., & Daştan, S. (2022). Pandemi sürecinde uzaktan çalışma uygulamaları ve kurumsal dayanıklılık. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(1), 55–77.
- Çetin, A., Arslan, F., & Duman, N. (2021). COVID-19 döneminde eğitim kurumlarında iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları. *Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi (YÖKTez)*, Ankara.
- Çiftçi, N. (2020). Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği kültürünün gelişim süreci: Mevzuat ve uygulama boyutu. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(3), 89–108.
- Çiçek, F., Hüseyinli, N., & Bülbül, E. (2023). Pandemi sonrası iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımlarında yeni paradigmalar. *Marmara Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 7(2), 115–139.
- Çödek Ayar, B. (2024). Uzaktan çalışma ortamında ergonomi, dijital yorgunluk ve çalışan sağlığı. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 72–96.
- Demirtaş, E. (2023). COVID-19 döneminde iş güvenliği uzmanlarının değişen rolü: Nitel bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(2), 87–108.
- Eraslan, H. (2023). Psikososyal risklerin yönetimi ve iş sağlığı güvenliği mevzuatında psikolojik güvenlik kavramı. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 65–86.
- Gerdan, S., Taşkiran, A., & Buluş Kırıkkaya, E. (2022). COVID-19 döneminde ofis çalışanlarının güvenlik algısı ve davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 58(3), 214–235.
- Güler, M. (2021). İş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin etkililiği üzerine bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 68(2), 103–127.
- Günaydın, Ş., & Günaydın, M. (2023). Pandemi sonrası güvenlik kültürünün evrimi: İnsan odaklı örgütler. *Karabük Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 10(1), 45–67.



- Hasanhanoglu, M. (2021). Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği bilinci ve çalışan tutumları: Nitel bir değerlendirme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 250–278.
- Karacan, E., & Dalyan, S. (2023). Pandemi döneminde kadın çalışanlarda tükenmişlik, stres ve iş güvenliği algısı. *Akdeniz Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 119–138.
- Karademir, A., & Şahan, H. (2021). COVID-19 döneminde psikososyal risklerin yönetimi: Kamu çalışanları örneği. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 441–463.
- Karaahmetoğlu, F. (2022). KOBİ’lerde iş sağlığı ve güvenliği kapasitesinin geliştirilmesi: Türkiye örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 24(4), 145–167.
- Targay, G., & Demirbilek, N. (2024). Pandemi sürecinde sağlık çalışanlarında psikososyal destek mekanizmalarının önemi. *Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14(1), 55–77.
- Tüten, A. (2025). İş sağlığı güvenliği kültüründe farkındalık ve toplumsal dönüşüm. *İSG ve Çalışma Yaşamı Dergisi*, 11(1), 21–43.