

İşletme Körlüğünün Çalışma Hayatına Olan Etkilerinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İncelenmesi

Türkay Ercan Şengöz^{1*} , Yahya Bozkurt² 

¹İş Güvenliği Bölümü, Fen Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

²Metalurji ve Malzeme Mühendisliği Bölümü, Teknoloji Fakültesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

*turkay.ercan@marun.edu.tr

Özet

Küreselleşen dünyada işletmelerin sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayabilmesi, değişen rekabet koşulları karşısında yapısal ve bütünsel sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle işletmelerin değişim sinyallerini doğru şekilde algılaması, ortaya çıkabilecek tehlike ve riskleri fırsata dönüştürebilmesi beklenmektedir. Ancak, işletme içerisinde uygulanan yöntem ve süreçlerdeki aksaklıkların fark edilmemesi, çalışanların mevcut sorunları kanıksaması veya göz ardı etmesi, geleceğe yönelik risk ve fırsatların doğru değerlendirilememesi durumunda işletme körlüğü olarak tanımlanan olumsuz durum ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, nitel bir derleme niteliğinde olup 2014-2025 yılları arasındaki literatürün sistematik olarak taranmasıyla gerçekleştirilmiştir. Tarama sonucunda elde edilen veriler “işletme körlüğü” kavramı altında toplanarak iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kapsamında değerlendirilmiş ve çalışma kapsamında belirlenen veri seçim kriterlerinin oluşturulmasında kullanılmıştır. Bu çerçevede, işletme körlüğünün İSG açısından yol açabileceği riskler ele alınmış; işletmelerde uygulanması gereken önleyici yaklaşımlar, süreç geliştirme yöntemleri ve uygun teknik çözümler değerlendirilmiş, ayrıca işletme körlüğünün çalışma hayatına etkileri incelenerek İSG alanında gerekli iyileştirme, uygulama ve denetim mekanizmalarına yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşletme körlüğü, Yönetim miyopluğu, Kör nokta, İş sağlığı, İş güvenliği

Investigation of The Effects of Business Blindness on Working Life in Terms of Occupational Health and Safety

Abstract

In a globalizing world, it is critically important for businesses to be able to adapt quickly to socio-cultural, socio-economic, and technological developments and to maintain their structural and holistic sustainability in the face of changing competitive conditions. Businesses are expected to correctly interpret signals of change and turn potential dangers and risks into opportunities. However, if the shortcomings in the methods and processes implemented within the business go unnoticed, if employees become accustomed to or ignore existing problems, or if future risks and opportunities are not properly assessed, a negative situation known as business blindness arises. This study is designed as a qualitative review and is based on a systematic examination of the literature published between 2014 and 2025. The data obtained from the review were grouped under the concept of “organizational blindness” and evaluated within the scope of occupational health and safety (OHS) and were used in determining the data selection criteria of the study. Accordingly, the risks that organizational blindness may pose in terms of OHS were addressed; preventive approaches to be implemented in organizations, process improvement methods and appropriate technical solutions were evaluated. In addition, the effects of organizational blindness on working life were examined,

and recommendations were presented regarding the improvement, implementation and inspection mechanisms required in the field of OHS.

Keywords: Business blindness, Management myopia, Blind spots, Occupational health, Occupational safety

1. GİRİŞ

İşletmeler yaşayan birer organizma olarak değerlendirildiğinde, temel amaçlarının minimum maliyetle maksimum kazanç elde etmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak olduğu görülmektedir. Kârlılığını arttıramayan, maliyetlerini kontrol edemeyen ve yönetsel olarak sağlıklı bir yapı sergileyemeyen işletmelerin hem kısa hem de uzun vadede rekabet avantajını kaybederek sektörden çekilmesi kaçınılmazdır. Çağın gerekliliklerine uyum sağlayamayan, teknolojik altyapı yatırımlarını ihmal eden ve çalışanlarının gelişimini desteklemeyen işletmelerin de benzer şekilde faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kaldıkları bilinmektedir.

Günümüz iş dünyasında değişim hızının giderek artmasıyla birlikte, işletmelerin iç ve dış dinamiklerinin geleneksel yönetim biçimleriyle uyumsuz hale gelmesi, organizasyonların beklenen çevikliği göstermekte zorlanmalarına neden olabilmektedir. Teknolojik altyapının güncel gereksinimlere cevap verememesi, çalışanların bilgi ve yetkinlik gelişimlerinin yetersiz kalması ve yönetsel esnekliğin sağlanamaması gibi durumlar işletmelerin değişime ayak uyduramamasına yol açmaktadır. Bu kapsamda, sektörün gerektirdiği değişikliklerin algılanamaması, mevcut ve potansiyel risklerin doğru değerlendirilememesi ile fırsatların göz ardı edilmesi sonucunda ortaya çıkan olumsuz durum işletme körlüğü olarak tanımlanmaktadır [1].

İşletme körlüğü; organizasyonun iç ve dış çevresinde algılanması gereken tehdit, risk, fırsat ve değişim sinyallerinin; yönetim yapısı, kültürel özellikler, çalışanların bireysel tutumları ve sektörel konum gibi faktörlere bağlı olarak fark edilememesi durumudur [2]. Özellikle karar verici pozisyonlarda bulunan yöneticilerin zamanla çevresel uyarılara duyarsızlaşması, değişime direnç göstermesi ve tehditleri göz ardı etmesi işletmelerin hızla güç kaybetmesine ve hatta kapanmasına neden olabilmektedir [3].

Literatür incelemeleri, işletme körlüğü kavramının bilimsel çalışmalarda sınırlı düzeyde ele alındığını ve terminoloji konusunda bir kavram birliği bulunmadığını göstermektedir. Bu kapsamda “işletme körlüğü”, “kurumsal körlük”, “kör nokta”, “dar vizyon”, “yönetimsel miyopi”, “işletme miyopisi” ve “örgütsel miyopi” gibi farklı terimlerin kullanıldığı görülmektedir [4-11]. Bu çalışmada kavramsal bütünlüğün sağlanması adına “işletme körlüğü” terimi tercih edilmiştir. Bu terime ait anahtar kelimelerinden oluşan bir kelime bulutu Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Çalışmanın anahtar kelimelerinden oluşan bir kelime bulutu

Bu çalışmada, işletme körlüğü ile ilişkili temel kavramlar açıklanmış; işletme körlüğünün İSG açısından doğurabileceği riskler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ayrıca, teknolojik gelişmeler ile İSG uygulamaları arasındaki ilişki değerlendirilmiş ve işletmelerin işletme körlüğünü aşabilmeleri için uygulanabilecek çözüm yöntemlerine yönelik öneriler sunulmuştur.

Çalışmanın anahtar kelimeleri baz alınarak hazırlanan 2014-2025 yılları arasında yerli ve yabancı kaynaklardan oluşan literatür çalışması sonuçları aşağıda paylaşılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Çalışmanın literatür sentez tablosu

Yazar/Yazarlar	Açıklamalar	Yıl
Jiamin Xu [12]	Yöneticilerin kısa vadeli kazançlara öncelik verme eğilimi olan yönetsel miyopluğun, firmaların uluslararası pazar etkileşimlerini etkilediği ve kurumsal uluslararasılaşmayı engelleyip engellemediği araştırılmış ve değerlendirilmiştir.	2025
Lifang Gao, Heng Yin [13]	2010-2017 yılları arasındaki Çin borsasında işlem gören şirket verileri yardımıyla, yönetsel miyopluk ile yeşil aklama arasında pozitif bir ilişki desteklenmiştir. Çalışmada bilişsel bir açıklama sunularak yeşil aklama araştırması tamamlanmış ve yönetsel miyopluğunun psikolojik temellerini sağlayarak üst kademeler teorisi geliştirilmiştir.	2025
Türkay Ercan Şengöz, Yahya Bozkurt [14]	Alüminyum sanayisinde işletme körlüğünün etkileri İSG açısından analiz edilmiş, konuyla ilgili olan bilgiler paylaşılarak yaşanan problemlerin çözümü için birtakım önerilerde bulunulmuştur.	2025
Lin Liang, Yan Li [15]	Çevresel belirsizlik, örgütsel direnç, stratejik değişim ve yönetsel miyopluk arasındaki ilişkiden kaynaklanan olumlu ve olumsuz durumlardan bahsedilmiştir. Sürdürülebilir kalkınmayı hedefleyen yöneticilere yönelik yönetsel amaçlı pratik çıkarımlar elde edilmiştir.	2024
Süleyman Şimşek, Nurşah Olsun [16]	Buharlı pişirme kazanlarının kullanımı sebebiyle oluşabilecek risklerin önlenmesi ve kontrolünün sağlanması amacıyla uygulanması gereken önlemler ve standartlar incelenmiştir. Buhar basınçlı kazanların oluşturduğu risklerin kazan sisteminde oluşturduğu yıpranmaların, iş körlüğü ile periyodik kontrollerin düzenli uygulanmaması nedeniyle artış gösterdiğinden, bu nedenle ciddi yaralanmalara ve iş kazalarına neden olduğundan bahsedilmiştir.	2023
Asuman Kapancı, Seçil Gürün Karatepe [17]	Üretim işletmelerindeki mavi yakalı işçilerin çalışma koşullarının personel devir hızı oranına etkilerine değinilmiştir. İşe alım sürecinde yeni işe alınan işçilerin işletme körlüğü olarak bilinen durumlarda, alışlagelen işleri farklı bir şekilde inceleyip konuyla ilgili yeni çözümler üretebilecekleri vurgulanmıştır.	2023
Zuhal Acar, Mustafa Mete [18]	Hastanelerde bölümler arasında bilgi akışında, hastaların ihtiyaçlarının karşılanmasında ve çalışanlar arasındaki iletişimsizlikten kaynaklanan problemler sonucunda örgütsel körlüğün görülebildiği analiz edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin bilgi paylaşımıyla örgütsel körlük davranışı arasında aracılık rolünün olduğu, bu durumun bilgi paylaşımını artırdığı ve örgütsel körlüğü azalttığı belirtilmiştir.	2023
Mevlüt Coşkun Tezcan, Beste Büşra Aktaş [19]	Uçak bakım teknisyeni olarak çalışan kişilere uygulanmış olan İSG performans değerlendirmelerinde aynı işleri uzun süredir yapan kişilerde görülebilen mesleki körlük ile çalışanların dikkatsizlikleri sebebiyle yaşanabilecek kazalarla ilişkili olarak iş güvenliği önlemlerini görmezden gelebildiklerini belirten çalışma sonuçları paylaşılmıştır.	2022
Josef Oehmen, Giorgio Locatelli, Morten Wied, Pelle Willumsen [20]	COVID-19 pandemisi döneminde İngiltere Ulusal Sağlık Hizmetleri'nin karşılaştığı kuruluşlar arası zorluklara değinilmiştir. Risk yönetiminde risklerin, belirsizliklerin ve bilgisizliğin insan davranışları üzerindeki etkisine paralel olarak örgütsel ve örgütler arası miyopluğun ortaya çıkmasıyla oluşabilecek araştırma zorlukları vurgulanmıştır.	2020

Cheng Li [21]	Yönetimsel miyopluğun bilgi açısından nasıl fayda sağlayabileceği tartışılmıştır. Yöneticinin orta derecede miyop olduğunda proje savunucusunun proje ile ilgili daha fazla bilgi üretmeye teşvik edildiğini belirtmiştir. Bu durumun, yöneticilerin daha bilinçli kararlar vermesine ve şirketlerin değerlerinin artmasına fayda sağlayacağına değinilmiştir.	2019
Resül Yazıcı [22]	Ülkemizdeki işletmelerin faaliyetlerinde görülebilen riskleri zamanında öngörülebilmesi ve önlem alınabilmesi amacıyla getirilen düzenlemelerin, piyasaları ilgilendiren durumlarda, bu tür olumsuz durumları öngörememiş ve ekonomik dengeyi kuramamış işletme körlüğü yaşayan firma sahiplerinin yaşayabilecekleri olumsuzlukları artırdığından bahsedilmiştir. İşletme körlüğü riskine karşı firmaların tüm süreçlerinde uluslararası standartların gerektirdiği dış denetimlere bağlı kalmalarının gerekliliği belirtilmiştir.	2019
Abongeh A. Tunyi, Collins G. Ntim, Jo Danbolt [23]	Yönetim performansı modellenmesinde firmalar; zayıf, miyopi, hipermetropi ve verimli firmalar olarak dört farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalarda devralmaların, yönetim verimsizliği hipotezine yeni bir bakış açısı getirdiği belirtilmiştir. Çalışma sonucunda, devralma olasılığının kötü yönetim ve yönetim miyopluğu ile arttığı, fakat yönetim hiperoplugu ve verimli yönetimle azaldığı vurgulanmıştır.	2019
Gültekin Gürçay [24]	İnşaat sektöründeki örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Bu ilişkinin tespitinde, büyüyen örgütlerde görülebilen problemler ve bu problemlerin çözüm yolları ile ilgili araştırma sonuçları paylaşılmıştır.	2019
Fernando Anjos, Chang-Mo Kang [25]	Yönetimsel miyopi, finansal uzmanlık ve yönetici-şirket eşleşmesine dayanan bir araştırmadan ve yöneticilerin finansal uzmanlığı ile firmaların uyumundan bahsedilmiştir. Yönetici-şirket eşleşmesini yönlendiren alternatif bir mekanizmanın olabileceğini gösteren bir modele de değinilmiştir.	2017
Kamil Horozoğlu [26]	İş sağlığı ve güvenliği çerçevesinde; kamu, işveren, işçi ve çevre boyutu ele alınmıştır. İşyerlerindeki organizasyon yapılarının, fazla mesailerin, vardiya sistemlerinin, rutin işlerden kaynaklanan monotonluğun (iş körlüğünün) ve sıkıcılığın iş kazalarının meydana gelmesindeki öneminden bahsedilmiştir.	2017
Teoman Akpınar, Baki Yiğit Çakmakkaya [27]	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile işverenlere farklı yükümlülükler getirilmiş ve bu yükümlülüklerin en önemlisinin risk değerlendirmesi olduğu belirtilmiştir. Uzun süre aynı yerde aynı işi yapan kişilerin, işletme körlüğü sebebiyle tehlikeleri ve riskleri fark edemedikleri, bu sebeple işyerlerine, dışarıdan bakan farklı gözlerin tehlikelerin ve risklerin belirlenebilmesinde faydalı olabileceği vurgulanmıştır.	2014

2. ÇALIŞMA HAYATINDA GÖRÜLEBİLEN KÖRLÜK TÜRLERİ

2.1 Sektörel Körlük

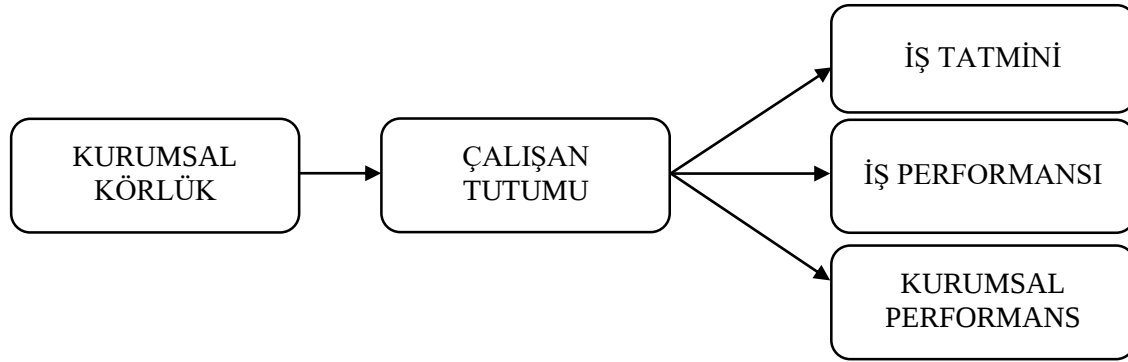
Sektörel körlük, işletmeler içerisinde görev alan yöneticilerin ve diğer yetkililerin kendi sektörlerinde yaşanan problemlere odaklanarak yanlış karar vermeleri, büyük ölçekte kullanılan ekonomik verilerden uzaklaşmaları, konuya olan bağlılıklarını kaybetmeleri, işletmelerin asıl odak noktalarının kaydığının fark edilememesi, yöneticilerin ve yetkililerin bakış açılarının zamanla daralması gibi nedenlerle işletmelerde stratejik karar almada, yeni stratejiler belirlemede ve bu stratejilerin uygulanmasında hatalar yapılması ile meydana gelen körlük durumudur [28].

Çalışma hayatlarında işletmelerde yaşanan krizlerin fırsata çevrilmesinde doğru kararlar alınması ve uygulanması son derece önemlidir. Sektörel körlükte, yöneticilerin ve diğer yetkililerin sadece kendi sektörleri ile ilgilenmeleri sonucunda kendi işletmelerinin sürdürülebilir büyümesine yardımcı olmaları, stratejik kararları doğru almaları ve uygulamaları, aldıkları kararlarda başarılı olmaları ve sektörel hareketliliği kontrol etmeleri beklenemez. İşletmelerin farklı sektörlerin hareketliliklerini takip etmeleri, istatistiksel bilgilerin analizlerini doğru yapmaları veya yaptırmaları, farklı sektörlerle ilgili tecrübeler kazanmaları, bu sayede işletmelerin bakış açılarının değişmesinin sağlanması gerekmektedir. Aşırı

özgüvenli olmak, eski başarılarla dayanarak devamlı başarılı olunacağını sanmak, gerçek verilere değil de kendi istedikleri veya bekledikleri verileri önemseyerek sektörde tutunmaya çalışmak yapılmaması gereken olumsuz davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır [29].

2.2 Kurumsal Körlük

Kurumsal körlük, kamu ve özel sektördeki kurum veya kuruluşlarda çalışan kişilerin; olaylara bakış açıları, tutumları, çalıştıkları sektöre bağlı olarak değişen iş performansları, çalıştıkları işyerindeki iş tatminleri sonucunda kurumsal anlamda yapmış oldukları hatalardan oluşan körlük durumudur [30]. Kurumsal körlük, kurumlarda çalışan kişilerin yaşanan olaylara karşı vermiş oldukları tepkileri, bu tepkiler sonucunda almış oldukları kararları, çalışanların kurumsal iş performanslarının durumunu göz önüne alarak kurumların verimliliğini ve etkinlik derecesini, çalışma dönemleri sonunda önceden belirlenmiş kurumsal hedeflere varılıp varılmadığı ile ilgili kararların doğruluğunun belirlendiği ve değerlendirildiği durumlardır. Şekil 2’de kurumsal körlüğün çalışan tutumu, iş tatmini, iş performansı ve kurumsal performans üzerindeki etkisi gösterilmiştir.



Şekil 2. Kurumsal körlüğün çalışan tutumu, iş tatmini, iş performansı ve kurumsal performans üzerindeki etkisi [30]

Bir kurum, çalışma dönemlerinde belirlenmiş olan hedeflerinden, yöneticilerin veya yetkili kişilerin almış oldukları yanlış kararlarla uzaklaşıyorsa bu durum, bu kurumda kurumsal körlüğün yaşandığının bir belirtisidir. Kriz dönemlerinde veya büyüme ile ilgili kararların doğru bir şekilde alınmadığı dönemlerde kurumun işleyişinin bozulması ve kurumun kapanma noktasına gelmesi kurumsal körlüğün net bir şekilde görülebildiği dönemlerdir. Özellikle çalışan sayısının fazla olduğu kurumlarda yöneticilerin günlük işlerinin yoğun olmasından dolayı çalışanları ile ilgilenememeleri, kurum içerisindeki çalışanların performanslarını takip edememeleri sonucunda kurumsal körlük yaşanabilmektedir.

Eğer bir kurum içerisinde hatalı karar veren yöneticilerin ve yetkili kişilerin zamanında değiştirilmesi gerektiği fark edilemiyorsa, iş performansı beğenilmeyen kişilerin yerine tehlikeleri ve fırsatları görebilecek yeni personellerin alınmasının gerekliliği anlaşılamıyorsa, kuruma yeni yüksek kazanımlar sağlanamıyorsa, bu kurum içerisinde kurumsal körlüğün olumsuz etkisi kurumun iflasına kadar ulaşabilmektedir. Bu nedenle, kurumlar yöneticilerini ve yetkili çalışanlarını doğru bir şekilde eğitim almalarını sağlamalı, eğitim alan kişilerin iş performanslarını denetlemelidir. Kurum içerisindeki çalışmalara tüm çalışanların katılımının sağlanacağı şekilde düzenlemeler yapılmalıdır. Böylelikle, kurum kültürünün de gelişmesi için ortam hazırlanmış olacaktır [30].

2.3 Mesleki Körlük

Mesleki körlük, çalışanların belirli işleri aynı yöntemler kullanarak yapması durumunda mevcut yöntemden farklı olan diğer yöntemleri bilmemesi, öğrenmemesi, önemsememesi veya reddetmesi ile oluşan körlük durumudur. Mesleki açıdan yapılan işlere daha fazla faydası olacağına inanılan ve daha etkili yöntemlerden uzak duran meslek çalışanlarında görülen bir durumdur. Herhangi bir mesleği uzun süre icra eden kişilerde

görülen alışılmışın dışına çıkmama, rutin işleri bozmama, yeni veya farklı yöntemleri denemek istememe, denediğinde huzurunun kaçacağını düşünme gibi bu tür düşünceler ve uygulamalar iş hayatını olumsuz etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir organizasyonda yukarıda bahsedilmiş olan tutum ve davranışların yaşanmaması için mesleki körlüğün yayılma ihtimaline karşı gerekli önlemler alınmalıdır. Organizasyon içerisinde çalışanların farklı iş süreçlerinde çalışması, organizasyona yeni takım arkadaşlarının katılması ve işletmelerde yenilikçi lider ruhlu kişilerin artması gibi planlamalar ve uygulamalar mesleki körlüğün önüne geçmekte kullanılabilecek yöntemlerdir. Organizasyon içerisinde çalışanların sürekli kendilerini geliştirebilmeleri sağlanarak farklı mesleklerde yaşanan mesleki deformasyonların önüne geçilmelidir [1].

2.4 İşletme Körlüğü

İşletme körlüğü, bir organizasyonda veya bir işletmede zaman içerisinde oluşan veya bir anda ortaya çıkabilen problemlerin, olumsuzlukların, düzensizliklerin veya aksaklıkların, çalışanlar, yetkililer, işletmeciler, yöneticiler vb. kişiler tarafından fark edilemeyen bu durum; akademisyenler, danışmanlar, denetçiler, rehberler, koçlar, mentorlar vb. kişiler tarafından tespit edilebilmekte ve işletme içine veya dışına yönelik olarak yapılan uyarılar, işletmelerin daha verimli çalışmasını ve daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. İşletmelerde aynı işin yapılmasından kaynaklanan ve alışkanlık haline dönüşen uygulamaların yerine yeni, pratik, faydalı ve bilgilendirici uygulamalara geçilmesi işletmeler için hayati öneme sahip bir değişiklik olacaktır. Günümüzde işletme körlüğüne neden olan veya olabilecek problemleri ve olumsuzlukları giderebilmek ve yeni çözümler üretmek mümkündür [1].

İşletme körlüğü, bazı işletmelerde iş akışını bozarken, işletme yönetimini de zor duruma düşüren, işletmelerin gelecek dönemdeki planlarını ertelemelerine sebep olan olumsuz bir durumdur. Bazı işletmeler, işletmenin içerisinde bulunmuş olduğu bu tür olumsuz durumları normal karşılayabilir, değişiklik yapmayabilir ya da değişimlere ayak uydurmak istemeyebilirler. İşletmelerin almış oldukları bu tür hatalı kararlar işletmeleri olumsuz sonuçlar ile karşı karşıya bırakabilir. İşletme körlüğü, sıradan bir işletmede olağan koşullarda fark edilemeyebilir. Ancak, işletmeye dışarıdan bakabilen bir kişinin kolay bir şekilde anlayabileceği veya görebileceği problemler, hatalı, eksik veya olumsuz davranış ve uygulamalar zaman içerisinde görülebilmektedir. Bu tür durumlarda işletme körlüğü, çalışanların performanslarına bağlı olarak veya işletmelerdeki çalışanların alışkanlıkları sebebiyle görülebilmektedir. İşletme körlüğü kâr amaçlı veya kâr amacı olmayan her türlü işletmelerde görülebilmektedir. Her işletmede görülebilen bu durum, asıl sorumlu olarak değişim gerçeğini görmemezlikten gelinmesi, her alanda oluşabilecek hataların veya eksikliklerin anlaşılamaması veya fark edilememesi durumu ile ifade edilebilir.

İşletmelerin çalışma hayatları boyunca çevresindeki değişimleri, fırsatları veya tehditleri fark edememeleri ya da anlayamamaları sonucunda işletmeler zarar edebilirler hatta iflasa gidebilirler. Bu durum göz önüne alındığında işletmelerde risk algılama yeteneği zamanla azalarak işletme körlüğüne dönüşebilmektedir. Şekil 3'te çalışmanın kavramsal modelinin şematik gösterimi paylaşılmıştır. Bu modelden de görüleceği üzere, işletmelerde risk algılama yeteneği eğitim alınarak aktif bir halde tutulmazsa istenmeyen durumlarda örneğin, ölümlü iş kazaları ile tekrar ortaya çıkabilmektedir. İstenmeyen durumlarda ortaya çıkabilen bu hareketlenme aradan belirli bir süre geçtikten sonra eski durağan haline geri dönebilmektedir. Bu durumlar için yapılacak en önemli çözüm süreklilik gösteren eğitimler almak olacaktır. Karşısına çıkan imkanları görebilen, bakış açısı geniş olan, yenilikçi bir yapıya sahip olabilen işletmelere yeni personellerin alınması adeta işletmelere yeni bir göz nakli yapılmasına benzetilebilir. İşletme körlüğü, zaman içerisinde kazanılmış başarısızlık sendromu veya öğrenilmiş çaresizlik sendromu ismi ile bilinen hastalıklarla da ilişkilendirilebilmektedir [1]. İşletmelerde kör noktalar, sistem yaklaşımı ve doğru karar alma gibi etkenler işletme körlüğünün belirlenmesinde ve kontrol edilebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

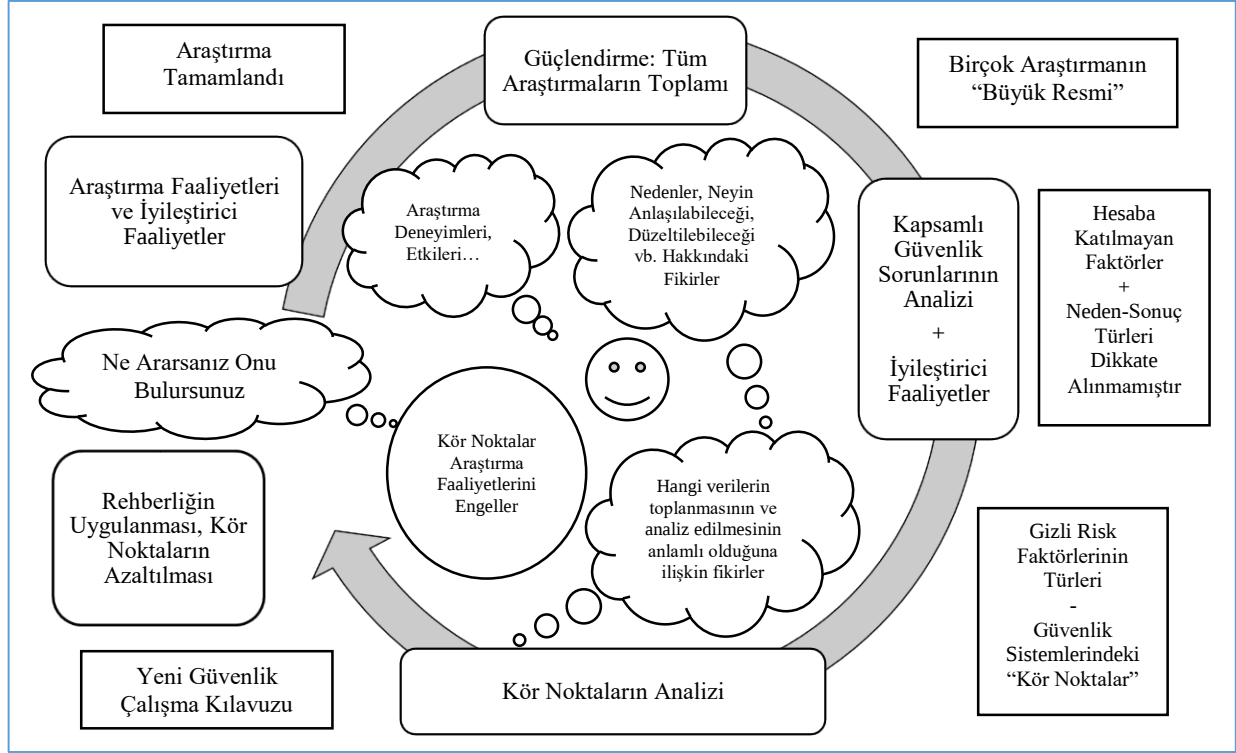


Şekil 3. Çalışmanın kavramsal modelinin şematik gösterimi

2.4.1 Kör nokta

Kör noktalar, işletme körlüğünün en önemli nedenlerinden biri olarak bilinmektedir. Kör nokta, işletmelerde ve işyerlerinde farklı tanımlamalarla ifade edilebilmektedir. Her sektörde farklı bir kör nokta tanımı yapılabilmektedir. Bu çalışmada hem İSG açısından hem de işletmeler açısından kör noktaların tanımlarına yer verilmiştir. İSG açısından kör noktalar, çalışma alanlarında veya sahalarda görünmeyen, görülemeyen veya görünme olasılığı düşük olan, iş kazalarına sebep olabilecek bölgeler olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda kör noktaların kaynakları; insan vücudundan ve yapısından kaynaklanan görme ve algılama sınırları, çalışılan ortamlarda bulunan iş makineleri, sektöre bağlı olarak farklılık gösteren çalışma ortamındaki tehlikeler olarak belirtilebilir [31], [32].

Tahmin edebileceği gibi, kör noktalar; yapılan işin ve işyerinin büyüklüğüne, çalışanların kör nokta eğitimi alıp almadıklarına, kurum kültürüne ve kurumun İSG'ye vermiş olduğu öneme bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Yönetimsel açıdan kör nokta; işletme yönetiminin fark edemediği ya da önemsemediği hatalar, davranışlar ve süreç eksikleri olup; güvenlik zaafiyetine ve ciddi performans kayıplarına neden olabilir. Kör noktalar, kurumlardaki bölümlerin ve yönetim kadrosunda farklı rollerde görev alan kişilerin farkında olduğu, etkilenebileceği veya karşılaşabileceği faktörleri içerebilmektedir. Bazı durumlarda kör noktalar, farklı rollerde bulunan kişilerin farkında olmadıkları lakin iş ortamında sadece sonuçlarını görebildikleri faktörlerden de meydana gelebilmektedir. Şekil 4' te görüldüğü üzere, kör noktaların analiz edilmesi, gereken önemli alanların belirlenebilmesi ve kör noktaları azaltıcı faaliyetlerin uygulanması olarak belirtilmiştir [33]. İşletmelerde veya kurumlarda çalışma ortamlarındaki kör noktaların araştırılıp bulunması, çalışanların kendilerini güvende oldukları hissiyatını taşımaları ve çalışanlar arasında psikolojik rahatlığın oluşması çalışma hayatı açısından önemli noktalar. Çalışanların kör noktalarla ilgili gerekli eğitimleri almaları, bu eğitimler sonucunda problemlerini en aza indirmeleri ve çalışanların kör noktaların bulunduğu ortamlarda daha dikkatli davranışları beklenmelidir.



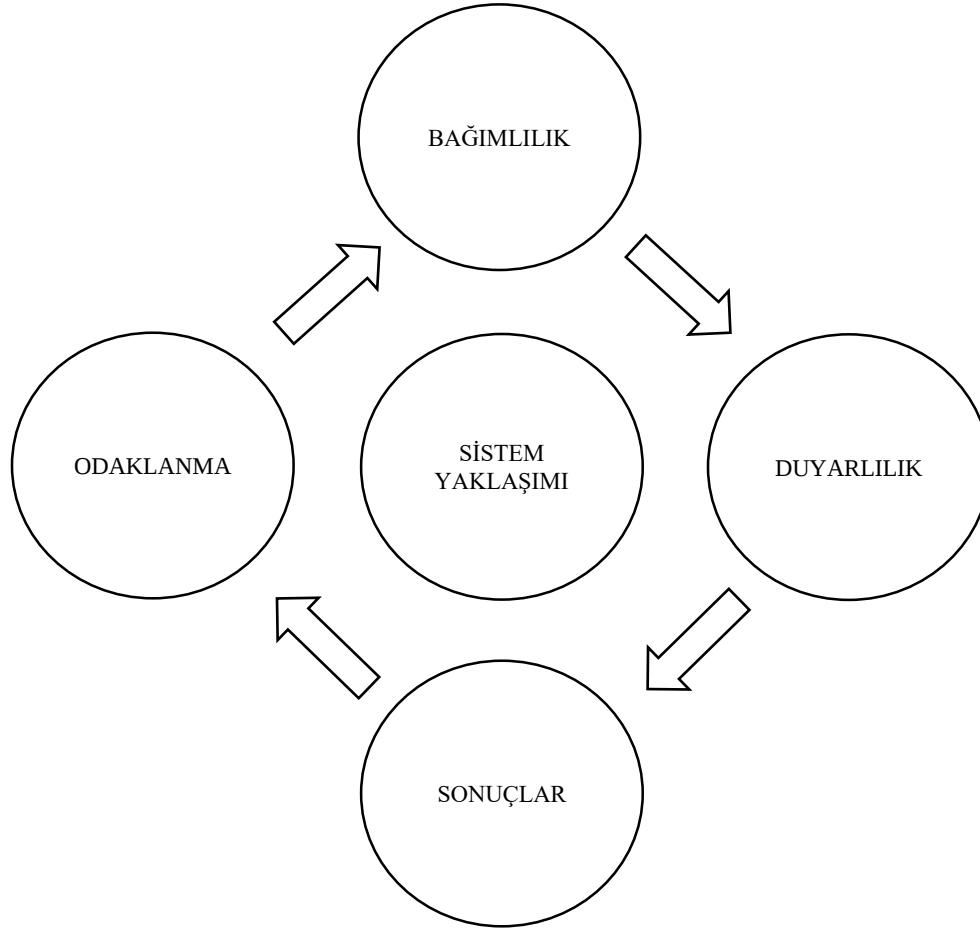
Şekil 4. Olay incelemesinde kör noktaların ele alınması [33]

2.4.2 Sistem yaklaşımı

Sistem yaklaşımı veya diğer adıyla sistem düşüncesi (system thinking), literatürde farklı şekillerde tanımlansa da [34], [35], [36], tüm tanımların ortak noktası; sistemin bir bütün olarak ele alınması gerektiği ve sistem içindeki ilişkilerin boyutu ile değişimin dinamiklerinin net biçimde ortaya konulması gerekliliğidir.

Sistem düşüncesi, işletme körlüğü ile doğrudan bağlantılı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, organizasyon içindeki tüm bölümlerin birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinin, bu ilişkilerin niteliksel özelliklerinin ve bir bölümde ortaya çıkan bir değişimin diğer bölümler üzerindeki etkilerinin sistematik biçimde analiz edilmesini temel almaktadır. Ayrıca, yalnızca kurum içi süreçlerle sınırlı kalmayıp; dış çevresel koşulları ve sektörel değişimleri de karar mekanizmasına dahil eden bir yönetim anlayışını ifade etmektedir [37]. Böylece olayların daha iyi anlaşılması, olası durumların önceden tahmin edilebilmesi ve süreçlerin daha etkin şekilde kontrol edilebilmesi mümkün olabilmektedir.

Sistem yaklaşımı, olayları ve olguları ayrı tutmak yerine etkileşimdeki bileşenler arasında oluşan ilişkileri anlayarak değerlendiren bir bakış açısıdır. Bu yaklaşım, işletmelerdeki veya organizasyonlardaki tüm bölümleri ve alt sistemlerini, organizasyonun tamamına katkısı bulunan bir faktör olarak görmektedir. Bu düşüncede, organizasyon bütün olarak kabul edilmekte ve organizasyondaki başarı veya başarısızlıklar tüm organizasyon üzerinden değerlendirilmektedir. Şekil 5'te sistem yaklaşımının bileşenleri görülmektedir [38]. Sistem yaklaşımının bileşenleri; bağımlılık, duyarlılık, sonuçlar ve odaklanmadır. Bu bileşenler, sistem yaklaşımının anlaşılmasında ve uygulanabilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Sistemin uygulanabilmesi için sistem bileşenlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve organizasyon içerisinde gerekli önemi görmesi gerekmektedir.



Şekil 5. Sistem yaklaşımının bileşenleri [38, 39]

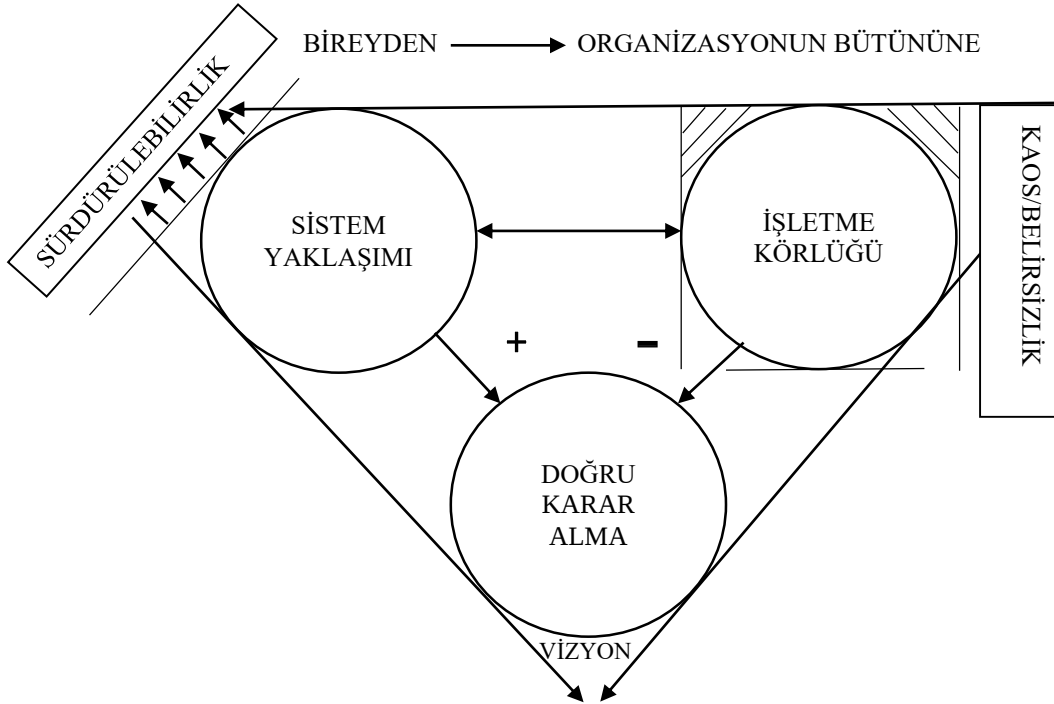
2.4.3 Doğru karar alma

İşletme körlüğü, sistem yaklaşımı ve doğru karar alma kavramları birbirleriyle doğrudan ilişkili bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır. İşletmelerde veya organizasyonlarda stratejik planlama anlayışının benimsenmesi, alınan kararların hem çalışanlar hem de yönetim kademesi açısından kritik önem taşımaya neden olmaktadır. Bu nedenle, kararların yalnızca kısa vadeli değil, uzun vadeli etkilerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sistem yaklaşımı, dinamik ve karmaşık iş çevrelerinin doğru analiz edilebilmesi açısından temel gerekliliktir. Bu yaklaşım, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik politikalarının ve stratejik planlarının oluşturulması ve hayata geçirilmesinde önemli bir role sahiptir. İşletmeyi etkileyen tüm iç ve dış faktörlerin detaylı biçimde değerlendirilmesini sağlayarak; sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesine ve gerekli uygulamaların etkin şekilde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır [40].

Doğru karar alma süreci, işletmenin amaçları, mevcut koşulları ve çevresel değişkenlere bağlı olarak şekillenmektedir. Zamanında ve doğru alınan kararlar işletmenin performansını ve rekabet gücünü artırırken; hatalı kararlar maddi kayıplara ve itibar zedelenmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle; işletme körlüğünün aşılması, sistem yaklaşımının karar süreçlerine entegre edilmesi ve çevresel değişimlere hızlı uyum sağlanması, organizasyonların uzun vadeli başarısı için belirleyici unsurlardır.

Şekil 6'da sistem yaklaşımı, işletme körlüğü ve doğru karar alma süreçlerinde etkili olan temel faktörler şematik olarak sunulmuştur [38].



Şekil 6. Sistem yaklaşımı, işletme körlüğü ve doğru karar alma ile ilgili belirleyici etmenler [38]

3. İŞLETME KÖRLÜĞÜNÜN BOYUTLARI

3.1 Bireysel Boyut

Bireysel boyut, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri, inançlar, sosyal değerler ve kültürel çevre gibi faktörler doğrultusunda bulundukları durumu nasıl algıladıklarını açıklamaktadır [7], [41]. Örneğin; araştırma yapmayı, öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi seven çalışanların bilgi düzeylerini sürekli güncel tutma eğilimleri nedeniyle, kurumsal körlükten diğer çalışanlara kıyasla daha az etkilenmeleri beklenmektedir [42]. Bu doğrultuda, bireysel nitelikler ile örgütsel körlük arasında doğrudan bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların eğitim seviyeleri, örgütsel körlük düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir faktördür. Sürekli gelişim odaklı çalışanlar, kendini yenileme eğilimi düşük bireylere göre işletme körlüğüne daha az yatkındır. Ayrıca genç çalışanların yüksek öğrenme istekliliği, açık algı yapıları ve dinamizmleri, yaşça daha büyük çalışanlara kıyasla işletme körlüğü riskini azaltan özellikler olarak değerlendirilmektedir.

Diğer yandan, aynı kurumda uzun yıllar çalışma sonucunda ortaya çıkabilen alışkanlık ve rutinler; dikkat azalması, yeniliğe direnç ve değişimi kabullenememe gibi durumlara yol açarak metal yorgunluğu benzeri bir yönetimsel körlük oluşturabilmektedir [43].

3.2 Örgütsel Boyut

Örgütsel boyut, çalışanların kültürel bilgi birikimleri, öğrenme seviyeleri, çalışma ortamındaki hiyerarşik yapı, iş süreçleri, kurum içi iletişim, karşılıklı etkileşim biçimleri ve çalışanların birbirlerini destekleme düzeyleri gibi unsurlarla ilişkilidir. Bu faktörler, örgüt içerisindeki bireylerin aynı amaç doğrultusunda hareket edebilmelerini doğrudan etkilemektedir [7]. Teknolojik yeniliklerin hızla geliştiği günümüz koşullarında, örgütlerin bu değişime uyum sağlayabilmesi büyük ölçüde yönetim kadrosunun teknoloji takibi ve uygulama becerisine bağlıdır. Bu durum, yöneticilerin görevsel faaliyetlerinin sürekli gelişim odaklı ve güncel olması gerektiğini ortaya koymaktadır [44].

Örgütsel boyutta işletme körlüğüne neden olabilecek temel etmenler arasında; örgütsel başarısızlıkların doğru analiz edilememesi, karşılaşılan olağan problemlere yönelik çözüm yaklaşımlarının yetersiz kalması ve mevcut işleyişin sorgulanmaması yer almaktadır [7]. Yönetici pozisyonundaki kişilerin uzun yıllar aynı birimlerde görev yapmaları ise sıradanlaşmayı, yeniliklere karşı direnç oluşmasını ve verimlilik kaybını beraberinde getirerek örgütsel körlüğü tetikleyebilmektedir [45]. Bunun yanında, katı yönetim anlayışı, dış çevreye kapalı sistem yaklaşımı ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımının engellenmesi; örgütsel körlüğün şiddetini artıran önemli faktörlerdir [46], [47], [48].

3.3 Sektörel Boyut

Sektörel boyut, çalışılan sektörün kamu veya özel sektör olması, sektör içerisindeki rekabetçi ortamın durumu, sektörel iş kültürünün seviyesi, sektörün içindeki veya dışındaki çevresel faktörlerin durgun veya hareketli olması ile ilişkilidir [7]. Örnek olarak, havayollarındaki gibi hareketli ve rekabete dayalı olan bir sektörde çalışıyorsanız bu rekabete ortak olmak için devamlı olarak çevrenizdeki tüm faktörleri çok iyi bir şekilde incelemeli, araştırmalı ve değerlendirmelisiniz. Bu şekilde hareket ettiğinizde işletme körlüğüne yakalanma ihtimaliniz de azalacaktır. Bu durumun tersini düşündüğümüzde ise, tarım sektörü gibi geleneklere uygun bir şekilde durgun hareket eden bir sektörde iseniz, değişimin az olmasından dolayı zamanla işletme körlüğünün seviyesi yüksek olacaktır. Ayrıca, bazı işletme yapılarının bulundukları sektörün özelliklerini fark edemedikleri, ortamı algılayamadıkları ve kültürel uyumsuzluklarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Bu durum, kültürel renk körlüğü olarak da adlandırılmaktadır [49]. Bu tür körlük türleri ile savaşabilmenin en iyi yolu, günümüz şartlarına uygun bir şekilde işletmelerin yönetilmesidir.

3.4 Yapılan İşin Rutinlik Düzeyi Boyutu

Herhangi bir sektörde çalışan kişilerin bulundukları sektörü tanımaları, yapılmakta olan işin hareketli, yeniliğe ve değişime açık olması, çevredeki diğer faktörlerle iletişim halinde olması işletme körlüğünün azalmasının temel nedenleridir. Günlük, sıradan ve durgun işlerde çalışan kişilerde ise, işletme körlüğü ileri düzeyde görülebilmektedir. Örnek olarak, ilaç firmasının deposunda çalışan kişi ile pazarlama bölümünde seyahat ederek çalışan bir kişinin işletme körlüğü derecesi aynı olmayacaktır. Literatür araştırmalarındaki sınırlı sayıda yapılmış çalışmalarda değişikliklere uygun olan işlerde örgütsel körlüğünün daha az yaşandığı belirtilmektedir [50], [45]. İşletme körlüğü derecesi arttıkça yapılan işin veya işlerin rutinlik düzeyi doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Bir işletmede rutin olarak yapılan işlerin fazla olması, o işletmenin işletme körlüğü durumunun gelecekte yeni problemler oluşturmaya olanak sağlayacaktır.

4. İŞLETME KÖRLÜĞÜ İLE İLGİLİ OLUŞAN SENDROMLAR

4.1 Silo Sendromu

Silo sendromu, bir işletme veya organizasyon içerisinde yer alan bölümlerin diğer birimlerle iletişim ve iş birliği kuramaması, kendi içlerine kapanarak yalnızca kendi hedeflerine odaklanması sonucunda ortaya çıkan ve görünmez engeller yaratan bir örgütsel sorundur [6]. Bu durumda bölümler, işletmenin bütünsel amaçlarından uzaklaşarak yalnızca kendi öncelikleri doğrultusunda hareket etmekte, böylece stratejik uyum ve ortak hedefler göz ardı edilmektedir.

Gündelik hayatta siloların, içindeki ürünleri dış etkenlerden korumak için çevre ile bağlantılarını kesmesi gibi, bazı işletmelerde de bölümler birbirlerinden habersiz şekilde kapalı bir yapı oluşturabilmektedirler [46]. Bu durum, örgüt içi koordinasyon eksikliğine, bilgi akışının kesintiye uğramasına ve takım çalışmalarının zayıflamasına yol açabilmektedir.

Silo sendromunun işletmelere olumsuz etkileri arasında;

- Çalışan performansında düşüş,
- Motivasyon kaybı,
- Zaman ve verimlilik kayıpları,

- Karar alma süreçlerinde gecikmeler,
- Kaynakların etkin yönetilememesi sıralanabilir.

Silo sendromunun temel nedenleri arasında şunlar yer almaktadır [2]:

- Çalışanlar arasında gruplaşma ve ayrımcılık,
- Yönetimin kontrol zafiyeti ve yönlendirilebilir olması,
- Değişime direnç gösteren çalışma gruplarının varlığı,
- Şeffaflık ve etik değerlerin kurum kültüründe yer bulmaması,
- Liyakate dayalı görev ve yetki dağılımının yapılmaması,
- Organizasyon yapısının zayıf veya etkisiz olması,
- Yetersiz iç denetim ve kontrol mekanizmaları,
- Yönetim kademesine hatalı veya yanıltıcı raporlama yapılması,
- Kontrolsüz büyüme ve stratejik planlama eksikliği.

Bu bulgular, silo sendromunun yalnızca iletişim sorununa indirgenemeyeceğini; yanlış yönetim politikaları, kültürel zaafiyetler ve kurumsal yapıdaki eksikliklerle doğrudan ilişkili çok boyutlu bir problem olduğunu göstermektedir.

4.2 Çember Sendromu

Çember sendromu, işletmelerde üst yönetim çevresinde oluşan dar bir çalışma grubunun, alt birimlerde görev yapan çalışanların fikir, öneri, görüş ve geri bildirimlerinin üst yönetime ulaşmasını engellemesi sonucunda ortaya çıkan bir örgütsel iletişim sorunudur. Bu sendromun temelinde, üst ve alt yönetim kademeleri arasında şeffaflık eksikliği ve iletişim kopukluğu bulunmaktadır.

Bu durumda yöneticiler, karar alma süreçlerinde sadece yakın çevrelerinin görüşlerinden etkilenmekte, işletmenin genel yapısını ve çalışanların gerçek ihtiyaçlarını görememektedir. Oysa ki, işletmelerde yöneticilerin özellikle çalışanların tamamını ilgilendiren stratejik kararlarda, bu kararların örgütün tüm kademelerini yakından etkileyeceğini göz önünde bulundurmaları ve ortak akli esas almaları büyük önem taşımaktadır.

Yöneticilerin önceliği, kendi konumlarını korumak değil; işletmenin sürdürülebilir geleceğine yönelik tehditlere, risklere, krizlere karşı hazırlıklı olmak ve ortaya çıkabilecek fırsatları zamanında değerlendirebilmek olmalıdır. Bu nedenle, yönetime iletilen bilgilerin doğruluğunun sorgulanması, tek taraflı aktarımlara dayanarak hatalı değerlendirmeler yapılmaması hayati önem taşımaktadır.

Çember sendromunun etkin olduğu işletmelerde;

- Karar alma süreçleri dar bir çevrede şekillenir,
- Bilgi akışı manipüle edilebilir,
- Gerçek sorunlar üst yönetime ulaşmaz,
- Örgütsel güven ve motivasyon zarar görebilir.

Bu bağlamda, yöneticilerin kendilerine aktarılan bilgileri çok yönlü teyit etmeleri, çalışanlara zarar verebilecek kararlar almaktan kaçınmaları hem kişisel kariyerlerinde hem de işletmenin sürdürülebilir başarı hedeflerinde belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir [2].

4.3 Örgütsel Büyüklük ve Kuvvetlilik Sendromu

İşletmelerin geçmiş dönemlerde yaşamış oldukları başarıların sonucunda gerçekleşen işletme içerisinde oluşan büyüklük ve kuvvetlilik durumunun yöneticilerin rehavete kapılmalarına neden olduğu sendromdur [51], [52]. Bu tür bir durum karşısında önceki dönemlerde başarılı olan yöneticiler, karşılarına çıkan tüm problemleri geçmişte çözmüş oldukları başarı kriterlerini kullanarak çözmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda, değişken çevre koşullarının takip edilememesi sonucunda bu tür problemleri çözememelerine sebep olmaktadır. Yöneticilerin tüm problemlerini önceki dönemlerde çözmüş oldukları kriterlerle çözmeye çalışmaları yöneticilerin işletmeler için yeni fikirler, deneyimler ve çözümler üretememelerini sağlayacaktır. Böylelikle değişime direnç geliştirebilecek, başarının ve özgüvenin yanıltma etkisiyle birlikte birtakım ataletler oluşabilecektir [53], [54]. İşletmelerde görülen bu tür sendromlarda değişimi istemeyen gruplara değişimin önemi anlatılmalı ve işletmelerine gerekli destekleri vermeleri sağlanmalıdır.

5. İŞLETME KÖRLÜĞÜNÜN NEDENLERİ

İşletme körlüğünün temel, boyutsal ve özel nedenleri ile ilgili alt başlıklarda sunulan açıklamalar, söz konusu nedenlerin işletmelere veya organizasyonlara olan etkilerini özetlemektedir. Bu etkilerin ve nedenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin doğru analiz edilmesi, işletme ve organizasyonların gelecekteki yönetsel yapılanmalarına yön verecek önemli bir belirleyicidir. Bu bağlamda temel amaç, işletme körlüğünün ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçları en aza indirerek hem yönetim kadrosunun hem de çalışanların bu etkilerden uzak tutulmasını sağlamak olmalıdır.

5.1 İşletme Körlüğünün Temel Nedenleri

- İşletmelerin veya Organizasyonların Değişime Kapalı Olması: Fırsatların görülememesi veya tepkisiz kalınması,
- İşletmelerin veya Organizasyonların Denetime Kapalı Olması: Yönetimi ilgilendiren tüm faaliyetlerin kontrol edilmesi, çalışanların ve yönetimin hatalarının, eksikliklerinin ve başarısızlıklarının fark edilebilmesi,
- Çalışanların İşlerini Çok İyi Bir Şekilde Yaptıklarını Zannetmeleri: Çalışanların işlerini çok iyi bir şekilde yaptıklarını düşünmeleri, çalışanların kendilerini geliştirmeye ve çevredeki etkenlere karşı kapalı hale gelmelerine sebep olabilmesi,
- Çalışanların Çevre İlişkilerinde Zayıf Olma Durumları: Çalışanların çevresi ile olan ilişkilerinde zayıf olmaları, çevrelerinde bulunan fırsatlar, riskler ve tehditler konusunda dikkatli olmamaları veya görememeleri nedeniyle problemlerin oluşması,
- Çalışanların Düşüncelerine Kapalı Olunması: Çalışanların görüşlerine önem vermeyen, olaylar karşısında çalışanların da katılımlarını sağlamayan işletmelerde motivasyon düşüklüğü ve işletme körlüğü görülebilmesi,
- İşletmelerde veya Organizasyonlarda Aşırıya Kaçan Bir Seviyede Değişimin İstenmemesi ve Kuralcı Olunması: Çalışanların sürekli değişikliğin yaşandığı bir çevrede faaliyet göstermemesi ve ileri derecede kurallara bağlı olunması,
- İşletmelerde veya Organizasyonlarda Otokratik Yönetim Anlayışının Benimsenmesi: İşletmelerde veya organizasyonlarda üst yönetimde çalışanlar, alt yönetimde çalışanlara aşırı derecede baskı uyguladıklarında ve otoriter bir şekilde hareket ettiklerinde, çalışanların yeni fikir, görüş ve değerlendirme yapabilmelerinin kısıtlanması,
- İşletmelerde veya Organizasyonlarda Örgütsel Çatışmaların Yaşanması: İşletmelerde veya organizasyonlarda örgüt içerisindeki çatışmaların yaşanması, çalışanların çevredeki etmenleri doğru bir şekilde izleyebilmelerinin engellenmesi,
- İşletmelerde veya Organizasyonlarda Örgütlerin Vizyon ve Hedeflerinin Olmaması: İşletmelerde veya organizasyonlarda vizyon ve hedeflerin olmaması, çalışanların çevredeki etmenleri doğru analiz

etmelerinin, tehlikeleri, riskleri, fırsatları ve yeni olanakları görebilmelerinin sağlanması, aksi takdirde bu duruma tamamen ters bir durumun oluşması [11], [48] örnek olarak gösterilebilir.

5.2 İşletme Körlüğünün Boyutsal Nedenleri

1. Bireysel Etkenler: İşletmelerde veya organizasyonlarda çalışanların yapmış oldukları işler ve iş tecrübeleri, eğitim durumları, yaşları, kişilik özellikleri, sosyo-psikolojik davranışları ve tutumları ile ilgili etkenlerdir. Örnek olarak, eğitilmiş kişilerden kendilerini geliştirenler, okumayı sevenler, araştırma ve inceleme yapan kişiler, işletme körlüğünden daha aza etkilenmeleri beklenmektedir.
2. İşletme Yapısı: İşletmelerin veya organizasyonların kültürel birikimleri, işletme kültürlerinin seviyesi, işletmelerin öğrenmeye karşı tutumları ve düzeyleri, işletmelerdeki liderlik modelleri, işletme içi yönetsel yapıların varlığı, iş süreçlerinin yapısı, silo sendromuna bağlı sınır yapıları vb. etmenler işletmelerin koordinasyonları ile ilişki içerisindedir. Örnek olarak, işletmelerin bölümleri arasındaki iletişimin kısıtlı olması, işletmenin yönetsel yapısının baskıcı olması ve dışa olan kapalılık durumu, yönetim kadrosundaki kişilerin aynı bölümde çalışmaları vb. etmenler işletme körlüğünü artırıcı nedenlerdir [45].
3. Sektör Yapısı: İşletmelerin veya organizasyonların bulundukları sektörün kamuda veya özel sektörde olması, sektörel rekabetçi yapının düzeyi, sektörün iş kültürüne verdiği önem, çevredeki işletmeler ve bu işletmelerle olan ilişkileri, sektörün hareketli veya durgun olması sektörün yapısı ile ilgilidir [7]. Örnek olarak, son teknoloji kullanmak zorunda olan işletmeler, hava yolu firmaları, sağlık sektöründe çalışan işletmeler gibi hareketli ve rekabetçi yapıya sahip olan işletmeler, çevrelerindeki işletmeleri araştırmaları, incelemeleri ve değerlendirmeleri gerekeceğinden işletme körlüğüne yakalanma ihtimalleri de azalacaktır. Tarım sektörü gibi durgun ve sakin olan bir sektördeki işletmelerde ise, değişimin az görülmesinden dolayı bu tür işletmelerde işletme körlüğü ihtimali yüksek olacaktır.
4. Yapılan İşin Rutinlik Derecesi: İşletmelerde veya organizasyonlarda yapılan işlerin hareketli, yeni fırsatlara açık, çevresindeki etkenlerle iletişim halinde olan, işletme içi değişikliklere yatkın kişilerle çalışılması vb. etmenler işletme körlüğünü azalmasına neden olmaktadır [45]. İşletmelerin rutin işlerle uğraşması ve dış dünyaya kapalı olması da işletme körlüğünü artıracaktır. İşletme içerisindeki kapalı bir ortamda çalışan kişilerin başka kişilerle temas halinde olmamaları nedeniyle sahip oldukları körlük düzeyleri, açık ortamda çalışan kişilere göre daha fazla olabilmektedir.

5.3 İşletme Körlüğünün Özel Nedenleri

1. Yöneticilerin Kendileri ile Yüzleşmekten Kaçınmaları Durumu: İşletmelerde ve organizasyonlarda üst yönetim kadrolarında bulunan ya da karar alma aşamalarında çalışan kişilerin kendileri ile yüzleşmekten kaçınmaları, yaptıkları her işin doğru olduğunu ve kendileri ile yüzleşebildiklerini düşünmeleri, yüzleşmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi ile ilgili herhangi bir çalışmalarının bulunmaması gibi işletme körlüğünü etkileyebilecek olan özel nedenler bulunmaktadır. Bu tarz yöneticiler, işler yolunda giderken hiçbir tepki vermezler veya tüm olanları görmezlikten gelirler. Bu tür yöneticilerin bulunduğu işletmelerde bozulan yapının nedenleri ile kimse ilgilemediği için zaman içerisinde işletme körlüğü ortaya çıkmakta ve belirli bir süre sonra da işletme içerisinde günah keçisi aranmaya başlamaktadır [48].
2. Doğru Karar Alabilen ve Çevresine Güven Verebilen Yöneticilerin Varlığı: İşletmelerde ve organizasyonlarda çağın gereksinimlerini karşılamak ve sektörel değişime ayak uydurabilmek amacıyla kendini geliştiren bir yapıda bulunmak veya böyle bir yapının oluşmasını sağlamak, hem sektörün gelişmesine hem de kendi işletmelerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için kaliteli liderler yetiştirebilmek, bu yetişen liderlerin kurum kültürüne sahip olmasını sağlamak, işletmelerde doğru karar verebilen kişilerin sayısının artırılmasını sağlamak ve tüm çalışanların işletme ile ilgili olumlu veya olumsuz görüşlerini alabilmek gerekmektedir. Çalışanların kendi işletmelerinde kariyer yapabilmelerini sağlayan bir yapının kurulması sağlanmalıdır. Tüm personelin kendini nasıl geliştirdiğini ve niteliksel

değişimlerini takip edebilmek gerekmektedir. Bu şekilde, işletmelerin kendileri ile ilgili öz değerlendirme yapmaları kolaylaşacaktır [55].

3. Çalışanların Hataları Göz Ardı Etmeleri ve Yaşanan Sorunları Çözmekten Kaçınmaları Durumu: İşletmelerde ve organizasyonlarda yapılan işlerde oluşabilecek hataların sorgulanmaması veya önemsenmemesi, zaman içerisinde düzeltilmemesi, çözülmesi gereken problemlerin olduğu gibi bırakılması sonucunda işletmelerde birtakım krizler yaşanabilmektedir. Bu krizleri aşabilmek için tüm çalışanlara danışılması ve gerekirse işletme dışından yetkili kişilerden yardım alınması gerekmektedir [48].
4. Çalışanların Davranışları ve Tutumları: İşletmelerde ve organizasyonlarda çalışanların birbirleri ile olan davranışları, yaşanan olaylar karşısındaki tutumları, kendi alışkanlıklarından vazgeçmek istememeleri ve alışılmışın dışında işlerle uğraşmak istememeleri gibi durumlarla karşılaşabilmektedir. İşletmelerin günlük işlerinde çalışanların alışkın oldukları şekilde işlerini yürütmeleri doğal karşılanabilmektedir. Bu tür alışkanlıkların uzun vadede işletmelerin iş performanslarına olumsuz etki ettiği de görülebilmektedir. Çalışanların aynı işleri yaparken hatalarını fark etmemeleri veya hatalarını kabullenmemeleri gibi durumların fazla sayıda yaşanması işletmeleri sıkıntıya sokabilmektedir. Hata yapan çalışanları düzgün bir şekilde uyarmak ve hata yapmamaları için gerekli eğitimlere yönlendirmek işletme yönetimlerinden beklenen davranışlardır [6].

6. İŞLETME KÖRLÜĞÜNÜN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İşletmelerde çalışanların işlerini rutin olarak yapmaları sonucunda ortaya çıkabilecek hatalar ve bu hataların düzeltilmemesi, işletmelerin verimlilik düzeylerini, çalışanların iş performansını ve işe olan bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin çevrelerine uyum sorunları yaşaması, karşılarına çıkan fırsatları veya olanakları iyi değerlendirememesi gibi durumlar, onları işletme körlüğünden daha ileri bir seviye olan ölüm katılığı adı verilen yeni bir kavramla karşı karşıya bırakmaktadır.

İşletme yönetimi açısından ölüm katılığı, sektördeki ve işletme içindeki değişiklikleri ile gelişmeleri takip etmeyen veya fark edemeyen, dolayısıyla piyasalara uyum sağlamakta zorlanan işletmelerin kapanmasını ve bulundukları sektörden veya piyasadan çekilmek zorunda kalmalarını açıklayan bir kavramdır. Bazı işletmeler, ölüm katılığı seviyesine yaklaştıkları halde çevrelerindeki olumsuzlukları önemsememekte ve hiçbir şey olmamış gibi faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu tutumla piyasadaki diğer işletmelerle rekabet edebileceklerini sanmaktadırlar. Bu tür işletmelerdeki rutine bağlanmış işler nedeniyle yöneticiler, olumsuz durumları fark edememekte ve gidişatın iyi olduğunu zannetmektedirler. Ölüm katılığı durumundaki işletmelerin piyasalara geri dönebilmeleri, tahmin edilenden ya çok daha zor olacak ya da tamamen imkânsız hale gelecektir. Bu seviyede yapılabilecek iyileştirmeler zamanında yapılmadığı için, artık işletmelere fayda sağlamayacaktır [3].

7. İŞLETME KÖRLÜĞÜ VE ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

7.1 İşletmelerdeki Kurum Kültürünün Dikkatli Bir Şekilde Gözden Geçirilmesi

İşletmelerde işletme körlüğüyle mücadele etmek için atılması gereken ilk adım, kurum kültürünün liyakat sahibi kişilerce titizlikle gözden geçirilmesidir. İşletme körlüğünün ortadan kalkabilmesi için tüm çalışanların kurum kültüründe kendilerinden bir parça bulabilmeleri gerekmektedir. Böyle bir ortamın tesis edilebilmesi için tüm çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri ve yorum yapabilmeleri sağlanmalıdır. Baskıcı bir ortamda bu tür bir kültürel yapının oluşamayacağı açıktır. Burada önemli olan, işletmelerin yönetim yapılarının, tüm çalışanların katılabilirdiği, fikir beyan edebildiği ve yapıcı eleştirilerde bulunabildiği bir ortamı hazırlayabilmesidir [48].

7.2 İşletmelerde Örgütsel Zekânın Kullanımı

Örgütsel zekâ, işletmelerdeki yöneticilerin hem rutin faaliyetlerde hem de dinamik bir küresel çevrede karşılaşılan tahmin edilemez ve beklenmedik durumlarla ilgili karar alma yeteneklerinin bütününe ve bu

yetenekleri kullanabilme potansiyeline denir. Örgütsel zekânın doğru şekilde kullanıldığı örgütlere "zeki örgütler" adı verilmektedir. Bu tür örgütler, çevresel faktörler dikkate alındığında karmaşık bir yapıya sahip olmaları, geniş bir çeşitlilik barındırmaları, uzmanlık düzeyinde iş birliği yapabilmeleri ve giderek artan beklentileri açıkça karşılama gerekliliğini vurgulayan örgütsel yapılardır [56].

7.3 İşletmelerde Düzenli İç Denetim Yapılması

İşletmelerin kurumsal yapılarını sürdürebilmeleri için değişikliklere ayak uydurabilmeleri, karşılına çıkabilecek fırsat ve olanakları en iyi şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Rekabetçi piyasada tutunabilmeleri ve başarılı olabilmeleri adına, rekabete dayalı bir işletme yapısına sahip olmaları ve rekabet üstünlüğünü ellerinde tutmaları önemlidir. Ancak bazı işletmelerde, değişime direnç gösteren ve işleyen düzeni değiştirmeye cesareti olmayan kişilere rastlanabilmektedir. Bu tür işletmelerde yöneticilerin bir kısmı, uzun süredir aynı düzen içinde çalıştıklarından dolayı işletmelerindeki hatalı, eksik veya problemli uygulama ve faaliyetleri fark edememektedirler [1].

Önceki bölümlerde detaylandırıldığı gibi, işletmelerde görülen bu gibi durumlara "işletme körlüğü" adı verilmektedir. Bu durum karşısında işletme yönetimleri, işletmelerinin sürdürülebilirliğinin devamı için birçok konuda sorumluluk üstlenmelidir. Bu sorumlulukların yerine getirilmesinde işletme yönetimlerine güven verebilecek danışman firmalara veya stratejik iş ortaklarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşte tam da bu noktada, işletme yönetimlerine bu desteği iç denetim biriminin sağlaması beklenmektedir [2]. Bir işletmede iç denetim birimlerinin, yönetim kadrosunda çalışan kişilere hem işletme körlüğü ile ilgili konularda hem de işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında yardımcı olması büyük önem taşımaktadır.

7.4 İşletme Körlüğünü Azaltıcı Uygulamaların Kullanılması

İşletme körlüğünü azaltıcı uygulamalarla indirilebilecek en alt seviyeye kadar düşürmek amaçlı birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar;

- Yenilikçi ve hareketli bir işletme ikliminin oluşturulması,
- Kurumsal yapıya uygun kurum içi eğitimlerin hazırlanması,
- Yönetici kadronun insan, süreç ve başarı odaklı olması,
- 5S Kaizen felsefine uygun sürekli yenilikçi uygulamalar kullanmak ve çalışanların yenilikçi düşüncelerine karşılık verecek bir yönetim kadrosu oluşturmak,
- Çalışan kişilerin gerektiğinde istedikleri şekilde ve sayıda inisiyatif alabilmelerinin sağlanması,
- Yönetim kadrolarında tehlike, risk, fırsat ve değişim birimlerinin kurulması, bu kurulan birimlerin işletmelerin stratejilerinin belirlenmesinde etkin rol oynamalarının sağlanması,
- SWOT analizlerinin yapılması, sonuçlarının takip edilmesi ve doğru bir şekilde değerlendirilmesi,
- Kurumsal yapılarına uygun 360 derecelik performans değerlendirme programının bulunması,
- Bölümler arası rotasyona bağlı değişiklikler yapmak,
- İlgili konularda, proje odaklı üniversite-sanayi iş birliklerini artırmak,
- Kurumlara ihtiyaç doğrultusunda iş gezileri hazırlamak,
- Sektörleri ile ilgili uluslararası veya ulusal kongrelere, sempozyumlara, fuarlara düzenli olarak katılmak,
- Çalışma hayatına alışkın olan, farklı sektörlerde tecrübesi olan kişilerin işe alınması,
- Çalışan kişilerin beklenen seviyede geri bildirimde bulunmaları,

Müşteri, tedarikçi ve diğer paydaşların arasında doğru iletişimin kurulması vb. yöntemler işletme körlüğünün düzeyini azaltıcı uygulamalardır [57].

8. İŞLETME KÖRLÜĞÜ'NÜN İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

İşletmelerde veya kurumlarda çalışan kişilerin çalışma hayatı ile ilgili hukuki konularda gerek teorik olarak gerekse uygulamalı olarak kanunları bilmeleri, gerektiğinde hukuki yollarla kişisel haklarını savunabilmeleri gerekmektedir. İş hukuku, çalışan kişiler ile çalıştıran kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen kamu hukuku dalıdır. Bu hukuk dalı, işçilerin haklarını, çalışma koşullarını, işçi ücretlerini, işçi sendikalarını, işçi-işveren ilişkilerini ve çalışma hayatı ile ilgili hukuki konuları analiz etmekte ve değerlendirmektedir [58]. Dolayısıyla iş hukuku, İSG kanunu ile ilgili ortak fikirlerin bulunduğu bir hukuk dalı olmaktadır.

İşletmelerde veya organizasyonlarda çalışan birçok kişi, ihmalkâr oldukları ve İSG ile ilgili gerekli önlemleri zamanında almadıkları ya da alamadıklarından dolayı iş kazaları yaşamakta veya meslek hastalıkları sonucunda vefat edebilmektedirler. Bu tür durumlardan dolayı, çalışan kişilerin yaşadıkları iş kazalarında veya meslek hastalıkları ile karşılaştıklarında hukuki açıdan neler yapmaları gerektiğini bilmeleri son derece önemli olmaktadır. Burada önemli olan nokta, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını tamamen ortadan kaldırmanın mümkün olmadığını anlayabilmektir. Ancak, oluşacak veya oluşabilecek tüm hasarları veya can kayıplarını minimize etmek için gerekli olan çalışmalar yapılmalıdır [59].

Çalışanların sağlıklarının ve güvenliklerinin sağlanabilmesi için 6331 sayılı İSG Kanunu, 30 Haziran 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir [60]. Uzun bir süredir ertelenen elliden az çalışanı olan ve az tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerinde İSG hizmetlerinin iş güvenliği uzmanlarından ve işyeri hekimlerinden alma zorunluluğu 1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla başlamıştır. İşletmelerde İSG ile ilgili gerekli bilgilere ve mevzuata 6331 sayılı kanun ve bu kanuna bağlı olarak yönetmelikler ve kararname aracılığıyla ulaşılabilmektedir. İşletmeler, İSG ile ilgili mevzuatları yasal dayanaklar olarak kullanarak tüm çalışanlarının sağlıkları ve güvenlikleri ile ilgili hizmetleri uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu tür hizmetleri, ortak sağlık ve güvenlik birimleri aracılığıyla veya münferit olarak konunun uzmanı olan iş güvenliği uzmanlarından, işyeri hekimlerinden, diğer sağlık personellerinden vb. kanunen yetkilendirilmiş kişilerden almaları gerekmektedir.

İşletme körlüğünü, işletmelerde çalışanların sağlıklarını olumsuz yönde etkileyen bir sinsi hastalık olarak nitelendirebiliriz. İşletmelerin yöneticilerinin işletmelerindeki tehlikeleri ve riskleri fark etmeleri veya yetkili kişiler tarafından uyarılarak gerekli önlemleri zamanında almaları birçok açıdan önem arz etmektedir. Çalışanların tehlikeleri ve riskleri fark etmeleri ve gerekli birimleri uymaları yaşanabilecek iş kazalarının önlenmesini sağlamaktadır. Özellikle işletme körlüğünün oluşma nedenlerinden birisi olan işletmelerdeki veya organizasyonlardaki yönetsel baskıların fazla olması, çalışanlar üzerinde gereksiz baskı oluşmasına ve psikolojik olarak depresyona girmelerine neden olabilmektedir [48]. Yöneticiler tarafından uygulanan bu tür baskılar günümüzde mobbing adını verdiğimiz tanımlamaların içerisinde de bulunmaktadır. Çalışanların çalışma ortamlarının iyileştirilmesi gerekirken aşırıya kaçan bu tür baskıcı yönetim şekilleri çalışanların iş performanslarına ve ruh sağlıklarına olumsuz bir etki bırakabilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına daha iyi bir çalışma ortamı hazırlatmaları gerekmekte ve çalışanlarda yöneticilerinden bu tür çalışma ortamları beklemektedir.

İnşaat, metal, lojistik ve madencilik sektörlerinde üretim odaklı yapılan çalışmalarda işletme körlüğü, uzun süreler boyunca aynı işi yapan çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerde veya organizasyonlarda rutin işlerden dolayı monoton geçen çalışma sürelerinde dikkatsizlik artacağından iş kazalarının görülme olasılığı da artacaktır. Özellikle dikkatsizlik sonucu oluşan iş kazalarında istemeden vücuda zarar verilmesi, yanık oluşumları, uzuv kopmaları ve bazı bireylerin iş kazaları sonucunda kalıcı olarak engelli hale gelebildikleri görülmektedir. Bu tür kişiler için gerekli olan rehabilitasyon hizmetlerinin sağlanması gerekmektedir. Yaşanan iş kazaları sonrasında vefat eden çalışanların da olduğu düşünüldüğünde tüm çalışanların sağlıklarının korunması için gereken her türlü uygulamaların yapılması beklenmektedir. İşletmelerde çalışan kişilerin meslek hastalıklarına yakalanmamaları için işveren veya işveren vekiline önemli sorumluluklar düşmektedir. Bazı durumlarda alınan her türlü önleme rağmen meslek hastalıkları yine de görülebilmektedir. Bu tür olumsuzlukların giderilmesinde günümüz teknolojilerinin kullanılması

tavsiye edilmektedir. Özellikle yapay zekâ teknolojileri ve uzman sistem uygulamalarının işletmelerde veya organizasyonlarda kullanılması sonucunda, bu teknolojilerin iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azalmasına pozitif yönde etki edeceği düşünülmektedir [61-62].

Birçok sektörde ve özellikle endüstriyel çalışmalarda, çalışanların aynı işleri uzun süreler boyunca yapmalarından kaynaklanan farklı sağlık problemleri yaşadıkları bilinmektedir. Özellikle bu tür kişilerde kas ve iskelet sistemi rahatsızlıkları yoğun bir şekilde görülebilmektedir. Bu tür hatalı çalışma şekilleri, çalışma hayatına negatif yönde etki etmektedir. İşletme körlüğünün bu tür sağlık problemlerinin fark edilmesini engelleyebildiği düşünüldüğünde gerek yaşanabilecek sağlık problemleri açısından gerekse çalışma hayatı açısından ergonominin ve insan faktörleri yönetiminin önemi karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, doğru çalışma yöntemleri ile iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılabileceği bilinmelidir [63].

Uzun vadede metal ve sağlık sektöründe çalışan kişilerde mesleklerindeki tehlikeleri veya riskleri önemsememesi veya dikkate değer olarak görmemesi durumları da görülebilmektedir. Meslek çalışanlarında görülebilen bu tür durumlarda mesleki körlüğünün azaltılabilmesi ve çalışanlarda farkındalık oluşturmak için gerekli mesleki eğitimler verilmelidir. Çalışma ortamındaki tehlike ve riskler hakkında uygulamalı eğitimler hazırlanmalı ve çalışanların konu ile ilgili eksiklikleri azaltılmaya çalışılmalıdır. İş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine ek olarak mesleki eğitimlerden de faydalanılmalıdır. Her iki eğitimin birbirine entegre edilmesi işletme körlüğünün azaltılmasına ve çalışanlarda hem kurum kültürünün hem de iş güvenliği kültürünün oluşmasında faydası olacaktır. Çalışanlara kişisel koruyucu donanım kullanımının önemi anlatılmalı, doğru kullanımları uygulamalı olarak gösterilmeli ve konuyla ilgili tüm çalışmalar düzenli bir şekilde denetlenmelidir [64].

İSG ile ilgili son yapılan araştırma sonuçlarına göre, risk yönetiminden yapay zekâ destekli güvenliğe doğru bir geçiş söz konusudur. Bu geçiş teknolojinin verimli bir şekilde kullanılması ile doğru orantılıdır. Özellikle teknolojik yönden gelişmiş olan ülkelerde bu değişim daha net bir şekilde görülmektedir. Her alanda olduğu gibi, İSG alanında da yeni yaklaşımlara ve değişimlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tür teknolojik değişimler, İSG’de yeni yaklaşımlara ve değişimlere açık olunduğunun bir göstergesidir. İşletme körlüğünün İSG’ye olan negatif yöndeki etkilerinden en az şekilde etkilenebilmek için bu tür teknolojilerden faydalanmak gerekmektedir [65].

İşletmelerde İSG hizmetlerinin uygulanabilmesi için bu hizmetlerin hem mevzuata uygun olması hem de işletmelerin iş güvenliği kültürüne uygun olması gerekmektedir. Uzun süre boyunca aynı işleri yapan kişiler, kullandıkları makinenin, bulundukları prosesin veya diğer işlemlerin tehlikelerini, risklerini ve hatalarını göremeyebilirler. Bu durumda, işletme körlüğünün artışına sebep olmaktadır. İşletmelerde yaşanan işletme körlüğü probleminin çözümünde bağımsız denetimler gittikçe daha önem kazanmaktadır. Bağımsız denetimler, herhangi bir resmi kurum veya organizasyonlarla bağlantısı olmayan kuruluşlarda çalışan uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu uzman kişiler, işletmelerin mevzuata uygun olup olmadıklarını denetleyip gerekli olan belgeleri ve saha denetimlerini yapıp hatalı kısımların düzeltilmesini sağlarlar. Böylece işletme körlüğünden kaynaklanan tehlikeler ve riskler belirlenip daha hızlı çözüm bulunabilmektedir. Ayrıca güncel mevzuat kontrolü de aktif olarak yapılmış olmaktadır. Bağımsız denetim yapan bu uzmanlar tarafından işletmelere bir durum raporu hazırlanır. Bu raporun içeriğinde sistemdeki uygun olmayan durumlar ve mevzuata aykırı olan belgeler nedenleri ve mevzuattaki maddeleri belirtilerek açıkça yazılır. Raporda sadece olumsuz durumlardan bahsedilmez. Olumlu olan uygulamalardan ve mevzuata uygun olan uygulamalardan da bahsedilir. Bu sayede, işletmeler hatalı veya eksik olan kısımlarını görürler ve doğru yapmış oldukları uygulamaları da görme şansı bulmuş olurlar [2]. Bağımsız denetim sayesinde, işletmelerin İSG ile ilgili uygulamaların sürekliliği sağlanmakta, bakanlık veya özel denetim firmalarının denetlemelerinden önce işletmenin tüm basamaklarının hataları ve noksanlıkları ortaya çıkmış olmaktadır. İşletmeler de bu durumları göz önüne alarak ve gerekli müdahaleleri yaparak İSG’ye katkıda bulunmuş olmaktadır.

8.1 İşletme Körlüğünün İş Sağlığı ve Güvenliği Alanındaki Risk Etmenleri ile İlişkisi

İşletme körlüğü ve etkileri, bir işletmede yaşanabilecek tüm tehlikelerin işletme içerisinde normalleşebilmesi riski göz önüne alınarak belirlenmeli ve çözümlenmelidir. İş sağlığı ve güvenliğinde risk etmenleri ile ilgili temel bilgiler Tablo 2’ de gösterilmiştir. Bu kapsamda, işletme körlüğünün İSG alanındaki risk etmenleri ile olan ilişkisi aşağıda belirtildiği gibi açıklanabilir. İşletmelerde;

- İşletme körlüğünün fiziksel risk etmenleri ile olan ilişkisi: Gürültü, titreşim ve sıcaklık gibi unsurlar fiziksel risk etmenleri kapsamında değerlendirilmektedir (Tablo 2). İşletme körlüğü ile fiziksel risk etmenleri arasında doğrudan, güçlü ve çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşletme körlüğü, fiziksel risklerin zamanla görünmez hâle gelmesine yol açabilmekte; buna karşılık, fiziksel risklere uzun süre maruz kalınması işletme körlüğünü derinleştirebilmektedir. Özellikle uzun süredir aynı çalışma ortamında bulunan çalışanlarda alışkanlık ve normalleşme etkisi gelişmekte; geçmişte yaşanan iş kazalarının önemsenmemesi, olağan kabul edilen fiziksel risklerin küçümsenmesi ve gerekli denetim ile iyileştirme faaliyetlerinin gecikmesi veya aksaması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sürecin sonucunda fiziksel risklerin kontrol edilebilirliği azalmakta ve iş kazaları ile meslek hastalıklarının görülme olasılığı artmaktadır.
- İşletme körlüğünün kimyasal risk etmenleri ile olan ilişkisi: Zararlı gazlar, tozlar ve solventler gibi unsurlar kimyasal risk etmenleri kapsamında değerlendirilmektedir (Tablo 2). İşletme körlüğü, kimyasal risklerin çalışanlar tarafından yeterince fark edilmemesine, meydana gelen olayların hafife alınmasına ve gerekli önleyici tedbirlerin zamanında alınmamasına yol açabilmektedir. Bu durum, çalışan sağlığının olumsuz etkilenmesine neden olurken aynı zamanda işletmelerin yasal ve etik sorumluluklarını riske atan uygulamaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Ayrıca, işletme körlüğü; kimyasal risklere zamanla alışılmasına, ilgili mevzuat hükümleri ile güvenlik prosedürlerinin göz ardı edilmesine ve çalışanlardan gelen geri bildirimlerin dikkate alınmamasına neden olarak, iş kazaları ve meslek hastalıklarının görülme olasılığını arttıran kritik bir etken hâline gelmektedir.
- İşletme körlüğünün biyolojik risk etmenleri ile olan ilişkisi: Bakteriler, virüsler, mantarlar vb. Etmenler biyolojik risk etmenleri olarak kabul edilmektedir (Tablo 2). İşletme körlüğünün biyolojik risk etmenleriyle olan ilişkisi, İSG ile örgütsel davranışın kesişerek belirginleştiği dikkate alınması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme körlüğü ile biyolojik risk etmenleri birlikte önemsenmediklerinde; çalışanlar arasında rutinleşmeye ve olaylara karşı duyarsızlaşmaya, mevcut tehlikelerin ve risklerin görünmez olmasına, çalışanlarda karşılıklı yanlış güven algısının oluşmasına, bilgilendirme açısından eğitim eksikliğine, işverenler ve yöneticiler açısından yönetim kaynaklı problemlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Özellikle çalışma ortamlarında yapılması gereken olağan denetimler aksatılmamalı ve kurumsal düzeyde işletme körlüğü oluşmaması için gerekli önlemler zamanında alınmalıdır. Alınmayan veya alınamayan her önlem, çalışan kişilerde meslek hastalıklarının görülmesine, çalışanlarda salgın hastalıkların yaşanmasına ve işyerlerinde iş gücü kayıpları ile ilişkili olan risklerin artmasına neden olabilmektedir.
- İşletme körlüğünün ergonomik risk etmenleri ile olan ilişkisi: Uygunsuz çalışma duruşları, aşırı iş yükü ve zaman baskısı, tekrarlayan hareketler vb. etmenler ergonomik risk etmenleri olarak tanımlanabilmektedir (Tablo 2). İşletme körlüğünün ergonomik risk etmenleri ile olan ilişkisi, özellikle İSG, insan faktörleri ve verimlilik açısından son derece önem verilmesi gereken konulardır. İşletme körlüğü, ergonomik risk etmenlerinin çalışanlar arasında bu risklerin normal bir durum olarak görülmesine, çalışan kişilerden elde edilen geri bildirimlerin önemsenmemesine, işyerlerinde verimlilik açısından düşüşlerin görülmesine, sağlık alanında kayıpların yaşanmasına ve fark edilememesine, işyerlerinde ve diğer çalışma ortamlarında iş kazası riskinin artmasına sebep olabilmektedir. Kısaca işletme körlüğü ile ergonomik risk etmenleri hem çalışanların sağlığını hem de işletmelerin/işyerlerinin performanslarını olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir.
- İşletme körlüğünün psikososyal risk etmenleri ile olan ilişkisi: Stres, aşırı iş yükü ve mobbing gibi unsurlar psikososyal risk etmenleri kapsamında değerlendirilmektedir (Tablo 2). İşletme körlüğü ile

psikososyal risk etmenleri arasında güçlü ve çift yönlü bir etkileşim bulunmakta olup bu durum, İSG ile çalışanların örgütsel davranışları açısından önemli bir risk alanı oluşturmaktadır. Psikososyal risklerin işletme körlüğüyle ilişkilendirilebilecek sebeplerle ortaya çıkması; üst yönetim ve işveren düzeyinde liderlik ve yönetim sorunlarına, çalışanlarda değişime karşı direnç gelişmesine, çalışanlar arası ilişkilerin zayıflamasına, olumsuz uygulamaların zamanla normalleşmesine, iletişim becerilerinin azalmasına ve geri bildirim mekanizmalarının işlevselliğini yitirmesine neden olabilmektedir. Bu olumsuz etkilerin önlenmesi amacıyla, psikososyal risklerin çalışanlar üzerindeki etkilerini azaltmaya ve olumlu yönde dönüştürmeye yönelik önleyici ve iyileştirici çalışmaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar hem çalışan sağlığının korunmasını hem de örgütsel performansın sürdürülebilirliğini destekleyecek nitelikte olmalıdır. [2], [6], [14], [26-27].

Tablo 2. İş sağlığı ve güvenliğinde risk etmenleri [60, 66-73]

Fiziksel Risk Etmenleri	Kimyasal Risk Etmenleri	Biyolojik Risk Etmenleri	Ergonomik Risk Etmenleri	Psikososyal Risk Etmenleri
Gürültü	Basınçlı veya Zararlı Gazlar, Kimyasal Tozlar	Bakteriler	Tekrarlayan Hareketler	İş Stresi-Mobbing (Yetersiz yönetim uygulamaları)
Titreşim (Vibrasyon)	Solventler	Virüsler	Uygun Olmayan Çalışma Duruşları	Aşırı İş Yüğü ve Baskısı, Yetersiz Dinlenme Süreleri
Termal Konfor Şartları (Isı, sıcaklık, nem, radyan ısı)	Alerjik- Tahriş Edici Maddeler	Mantarlar	Aşırı İş Yüğü	İş Memnuniyetsizliği, İş Monotonluğu
Havalandırma ve İklimlendirme	Alevlenir-Patlayıcı Maddeler	Protozoalar	Zaman Baskısı	Yüksek Mesleki Beklentiler
Aydınlatma	Aşındırıcı-Zararlı Maddeler	Hücre Kültürleri	İş Ortamının Tasarımı	Ücret, Tazminat ve Sosyal Destek Eksiklikleri
Radyasyon	Kanserojen-Mutajen-Radyoaktif Maddeler	Parazitler (İnsan endoparazitleri)	Titreşim	Yetersiz İş Organizasyonları
Basınç Değişimleri	Toksik Maddeler	Mikroplar-Viral Enfeksiyonlar	Kuvvet (Aşırı güç kullanımı vb.)	İş Arkadaşlarından Yeterli Desteği Görememe
Tozlar	Oksitleyici-Yükseltgeyici Maddeler	Mikroorganizmalar (Genetik olarak değiştirilmiş olanlar da dahil)	Temas Gerilmeleri	Maddi veya Manevi Açından Olumsuz Durumların Oluşması

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik gelişmeler ve değişen yaşam koşulları, örgütlerin bu değişim ve gelişmelere uyum sağlaması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu uyum süreci, işletmelere ve organizasyonlara pozitif bir değer katacak; aynı zamanda yönetim kadrosuna ve çalışanlara gelecekteki projeler için motivasyon ve güç sağlayacaktır.

İşletme körlüğü, çalışma hayatında en küçük işletmelerden küresel çaptaki firmalara kadar tüm kurum ve kuruluşların karşılaştığı ve olumsuz sonuçlara yol açan en yaygın sorunlardan biridir. İşletme körlüğüne zemin hazırlayan temel etkenler arasında; değişimlerin zamanında uygulanmaması, gerekli tedbirlerin alınmaması, kritik risk ve tehlikelere karşı savunmasız kalınması ve önemli fırsatlara karşı duyarsızlık yer almaktadır. Ayrıca çalışanların ve işletmenin konfor alanından vazgeçmek istememesi, düşük iş tatmini, iş

performansı ve olumsuz çalışan tutumları da bu duruma katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda ister kurumsal ister küçük bir işletme olsun, her örgütte belirli bir düzeyde işletme körlüğü mevcuttur.

İşletme körlüğünün yoğun olduğu kurumlarda ise çalışanlarda aşırı iş yükü, uzun süreli aynı görevde kalma, kapalı örgüt yapısı, olumsuz kurum kültürü ve mobbing gibi durumlar daha sık görülmektedir. Çalışanların rutin işlerinin zamanla monotonlaşması ve sıkıcı hale gelmesi, tükenmişlik, verimsizlik ve iletişim sorunları gibi problemlere yol açabilmektedir.

Örgütsel körlük yaşayan işletmelerin doğru bir vizyon geliştiremeyeceği, iç ve dış çevreleriyle hem iletişim hem de etkileşim anlamında sorunlar yaşayabileceği ve sonuç olarak stratejik amaçlarına ulaşamayabileceği bilinen bir gerçektir. İşletme körlüğünün nihai sonuçları arasında işletmelerin kapanması, kitlesel işsizlik ve ülke ekonomisine zarar verilmesi yer almaktadır. Özellikle yeniden iş kurmak zorunda kalan girişimciler, ciddi maddi zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır.

İşletme körlüğünü aşmak için değişim ve gelişim çalışmaları için;

- Sisteme bağlı altyapıların güncellenmesi ve sistemin sürekli kontrol edilmesi,
- Süreç iyileştirme çalışmalarında sürece dayalı risklerin belirlenmesi ve gerekli kontrollerin yapılması,
- Ürün ve hizmet geliştirme faaliyetlerinin doğru zamanda başlatılarak işletmenin geneline yayılması,
- İç denetimden profesyonel destek alınması,
- Yeni ürün ve hizmetlere yönelik inovasyon çalışmalarının yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesiyle çalışanlara ve paydaşlara gerekli desteğin sağlanması önerilmektedir.

İşletmelerde kurum kültürünün sistematik biçimde gözden geçirilmesi, örgütsel zekânın etkin kullanımı, düzenli iç denetimlerin gerçekleştirilmesi ve işletme körlüğünü azaltmaya yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi; işletme körlüğünün işyerleri üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya veya tamamen ortadan kaldırmaya yönelik temel önleyici çalışmalardır. Kurum kültürünün yeterince gelişmediği işletmelerde, iç iletişim sorunları ve İSG uygulamalarında aksaklıklar ortaya çıkabilmekte; bu durum hem çalışan davranışlarını hem de örgütsel süreçleri olumsuz etkilemektedir. Bu tür problemlerin giderilebilmesi için, başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanların görüşlerinin alınması, geri bildirimlerin sistematik biçimde sınıflandırılması ve çözüm odaklı öncelik alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen odak noktalarına yönelik kök-neden analizleri hazırlanmalı, bu analizler İSG uygulamalarıyla desteklenmeli ve periyodik kontroller aracılığıyla denetlenmelidir. Ayrıca, tespit edilen sorunlara ilişkin detaylı ve açıklayıcı çalışmalar yürütülmeli; elde edilen sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve bu süreçler kurumsal kültürün gelişimini destekleyecek şekilde yönetilmelidir.

Özellikle resesyon (ekonomik durgunluk, talep daralması ve üretimde azalma) ve stagflasyon (ekonomik durgunlukla birlikte yüksek enflasyonun aynı anda yaşanması) dönemlerinde işletmeler; yönetsel, ekonomik ve İSG uygulamaları açısından daha kırılgan hâle gelebilmektedir. Bu tür belirsiz ve baskı altında geçen dönemlerde, kurumsal deneyimin ve örgütsel zekânın etkin ve bilinçli biçimde kullanılması, işletme körlüğünün ortaya çıkmasını sınırlayan önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Beklenmedik durumlara karşı geliştirilen kurumsal refleksler ve öğrenilmiş deneyimler sayesinde, işletme körlüğü daha hafif düzeyde yaşanabilmekte veya tamamen önlenabilmektedir. Ayrıca, işletme körlüğünü azaltmaya yönelik uygulamalar; iş kazaları ve meslek hastalıklarının görülme olasılığını da düşürdüğünden, düzenli ve etkin İSG uygulamaları ile denetim mekanizmaları işletme körlüğüne karşı en güçlü önleyici unsurlar arasında değerlendirilebilmektedir.

Yönetim birimleri, yeniliklere daima açık olmalı ve örgütsel zekâyı çalışanların ortak aklı olarak benimseyip gerektiğinde kullanabilmelidir. Çalışanların farklı görüşlerine değer veren örgütler, çevrelerindeki değişimleri daha kolay takip edebilmektedir. Ayrıca, yönetim kadrosunda bulunan kişilerin aldıkları kararlar ve yaptıkları işlerle ilgili düzenli olarak öz değerlendirme yapmaları beklenmektedir. Farklı sektörlerdeki işletme körlüğü çalışmalarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi, konunun bütünsel

anlaşılmasına önemli katkı sağlayacaktır. Tüm çalışanların katıldığı ortak projeler ve toplantılar gibi çalışmalarla işletme körlüğünün önüne geçmek mümkün olacaktır.

İşletme körlüğünün yol açtığı zararları İSG kapsamında en aza indirebilmek için;

İşletmelerin güvenlik odaklı bir yaklaşım benimsemeleri esastır. Bu yaklaşım; organizasyon içinde güvenlik standartlarını en üst düzeyde tutmayı, çalışanların titizlikle seçilmelerini, çalışanlara verilen eğitimlerin devamlılığını, iş süreçlerinin ve çalışma ortamlarının sürekli izlenmesini gerektirmektedir. İSG'yi geliştirmeye yönelik yürütülmesi gereken faaliyetler şunlardır:

- İş süreçlerindeki değişiklikler öncesinde güvenlik değerlendirmelerinin yapılması,
- İş kazalarının ve olayların detaylı şekilde incelenmesi,
- Kurumlarda güçlü bir güvenlik kültürünün oluşturulması ve liderlik programlarının uygulanması,
- Tehlike ve riskleri azaltmaya yönelik önleyici analizlerin yapılması gerekmektedir.

Bu uygulamalar, güvenli ve hataları tolere edebilen bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. İSG uygulamalarının genel amacı; İSG bilincini artırmak, meslek hastalıklarını önlemek, iş kazalarını engellemek ve iş güvenliği kültürünün yaygınlaşmasını sağlamaktır. Günümüzde teknolojinin gelişimiyle birlikte İSG alanında RFID (Radyo Frekansı ile Tanımlama), GPS (Küresel Konumlama Sistemi) gibi teknolojilerle birlikte hareket veya hareketsizlik sensörleri, özellikle kör nokta (blind spot) kaynaklı kazaların önlenmesi için kullanılmaktadır. Bu tür uygulamalardan başarı elde etmek güçlü sistemlerin geliştirilmesini gerektirse de en güçlü güvenlik sistemlerine rağmen insan kaynaklı iş kazaları veya ölümler yaşanabilmektedir. Bu durum, insan faktörünün karmaşıklığı nedeniyle tüm tehlike ve risklerin tamamen ortadan kaldırılamayacağı göstermektedir.

REFERANSLAR

- [1] G. Papatya, "An evaluation on the business productivity strategies and their implementation methods," *J. Journal of Strategic Research in Social Science*, vol. 3, no. 1, pp. 55–70, 2017.
- [2] B. Özgül and B. Tarhan Mengi, "İşletme körlüğü ve çözüm önerisi olarak güvenilir danışman 'iç denetim'," *Muhasebe ve Denetime BAKIŞ*, no. 54, pp. 125–138, 2018.
- [3] Ö. O. Fettahloğlu and C. Birin, "Ölüm katılığı (rigor mortis)'na yönelik ölçek geliştirme ve pembe gözlük paradoksunun literatüre yeni bir kavram olarak kazandırılması çalışması," *The Journal of Academic Social Science Studies*, no. 55, pp. 313–328, 2017.
- [4] R. M. Mason, *Avoiding Epistemological Myopia*. Florida, USA: Florida State University, 2005.
- [5] P. M. Leonardi, "Innovation blindness: Culture, frames, and cross-boundary problem construction in the development of new technology concepts," *Organization Science*, vol. 22, no. 2, pp. 347–369, 2011.
- [6] A. Altınay, N. Mercan, Y. Aksanyar, and S. Sert, "İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zekâ," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, vol. 4, no. 1, pp. 13–19, 2012.
- [7] M. Catino, *Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013.
- [8] D. A. Levinthal and J. G. March, "The myopia of learning," *Strategic Management Journal*, vol. 14, Special Issue, pp. 95–112, 1993.
- [9] A. Ebrahim, "Accountability myopia: Losing sight of organizational learning," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, no. 1, pp. 56–87, 2005.

- [10] H. Sato, "Routine-based view of organizational learning and mechanisms of myopia," *Annals of Business Administrative Science*, 11, pp. 45–54, 2012.
- [11] O. A. Seymen, T. Kılıç, and O. Kinter, "Örgütsel körlüğün (örgüt miyopisi) ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: Geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme," *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, vol. S1, pp. 212–222, 2016.
- [12] J. Xu, "Does managerial myopia impede corporate internationalization?" *International Review of Economics and Finance*, vol. 103, p. 104562, 2025.
- [13] L. Gao and H. Yin, "Managerial myopia and greenwashing: A machine learning and text analysis approach," *International Review of Financial Analysis*, vol. 105, p. 104452, 2025.
- [14] T. E. Şengöz and Y. Bozkurt, "Alüminyum sanayisinde işletme körlüğü ve etkileri/Business blindness and its effects in the aluminum industry," *12th International Aluminium Symposium*, pp. 417–424, 2025.
- [15] L. Liang and Y. Li, "How does organizational resilience promote firm growth? The mediating role of strategic change and managerial myopia," *Journal of Business Research*, vol. 177, p. 114636, 2024.
- [16] S. Şimşek and N. Olsun, "Buharlı pişirme kazanlarında iş sağlığı ve güvenliği," *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, no. 50, pp. 113–120, 2023.
- [17] A. Kapancı and S. G. Karatepe, "Üretim işletmelerinde çalışan mavi yakalı işçilerin çalışma koşullarının deneme süresindeki personel devir oranlarına etkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma," *Premium e-Journal of Social Sciences*, vol. 7, no. 37, pp. 2033–2051, 2023.
- [18] Z. Acar and M. Mete, "The mediator role of leader-member exchange in the effect of organizational knowledge sharing on organizational blindness in healthcare professionals: Chain hospital example," *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal*, vol. 24, pp. 29–44, 2023.
- [19] M. C. Tezcan and B. B. Aktaş, "İş sağlığı ve güvenliği performans değerlendirmesi: Uçak bakım organizasyonu üzerine bir araştırma," *OHS Academy*, vol. 5, no. 1, pp. 1–12, 2022.
- [20] J. Oehmen, G. Locatelli, M. Wied, and P. Willumsen, "Risk, uncertainty, ignorance and myopia: Their managerial implications for B2B firms," *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 330–338, 2020.
- [21] C. Li, "Informational benefits of managerial myopia," *Economics Letters*, vol. 185, p. 108705, 2019.
- [22] R. Yazıcı, "Türkiye'deki işletme faaliyetlerinde riskleri zamanında öngörebilmek ve önlem alabilmek için getirilen düzenlemelere bakış ve öneriler," *International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series*, Tekirdağ, Türkiye, 2019.
- [23] A. A. Tunyi, C. G. Ntim, and J. Danbolt, "Decoupling management inefficiency: Myopia, hyperopia and takeover likelihood," *International Review of Financial Analysis*, vol. 62, pp. 1–20, 2019.
- [24] G. Gürçay, "Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma," İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, Türkiye, 2019.
- [25] F. Anjos and C. Kang, "Managerial myopia, financial expertise, and executive-firm matching," *Journal of Corporate*, vol. 43, pp. 464–479, 2017.
- [26] K. Horozoğlu, "İş kazalarının iş sağlığı ve güvenliği açısından analizi," *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 7, no. 1, pp. 265–281, 2017.

- [27] T. Akpınar and B. Y. Çakmakçaya, “İş sağlığı ve güvenliği açısından işverenlerin risk değerlendirme yükümlülüğü,” *Çalışma ve Toplum*, vol. 1, no. 40, pp. 273–304, 2014.
- [28] L. E. Swayne, W. J. Duncan, and P. M. Ginter, *Strategic Management of Health Care Organizations*, 6th ed. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2008.
- [29] B. Özgül and B. Tarhan Mengi, *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi “İç Denetim”*. İstanbul, Türkiye: Beta Yayınevi, 2016.
- [30] S. Yeşil and A. Özbağış, “Kurumsal körlüğün çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması,” *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 19, special issue, pp. 182–202, 2022.
- [31] S. Kıvrak, “İnşaat projelerinde kör noktalardan kaynaklanan iş kazalarını önleme sistemi,” *Politeknik Dergisi*, vol. 21, no. 2, pp. 351–357, 2018.
- [32] S. J. Ray and J. Teizer, “Dynamic blindspots measurement for construction equipment operators,” *Safety Science*, vol. 85, pp. 139–151, 2016.
- [33] J. Lundberg, R. Woltjer, and B. Josefsson, “A method to identify investigative blind spots (MIBS): Addressing blunt-end factors of ultra-safe organizations’ investigation-work-as-done,” *Safety Science*, vol. 154, p. 105825, 2022.
- [34] B. Richmond, “Systems dynamics/systems thinking: Let’s just get on with it,” *In International Systems Dynamics Conference*, Sterling, Scotland, 1994.
- [35] P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London, UK: Random House Business Books, 2006.
- [36] V. Tecim, “Sistem yaklaşımı ve soft sistem düşüncesi,” *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, vol. 19, no. 2, pp. 75–100, 2004.
- [37] Z. Başkaya, *Sistem Dinamiğinin İşletmelerde Uygulanması*. Bursa, Türkiye: Ekin Kitabevi, 1997.
- [38] M. M. Şener, “İşletme körlüğü, sistem düşüncesi ve doğru karar alma,” LinkedIn, 2023.
- [39] Mbaskool, “Dictionary of management & business concepts,” Mbaskool, 2023.
- [40] A. Eren Şenarar and H. K. Sezen, “Sistem düşüncesi,” *Journal of Life Economics*, vol. 4, no. 1, pp. 39–58, 2017.
- [41] F. Sevimli and Ö. F. İşcan, “Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu,” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, vol. 5, no. 1, pp. 55–64, 2005.
- [42] N. Akşit Aşık, “Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme,” *Türk İdare Dergisi*, vol. 82, no. 467, pp. 31–51, 2010.
- [43] Y. Tonbul and S. Sağıroğlu, “Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma,” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, vol. 18, no. 2, pp. 313–339, 2012.
- [44] W. Zheng, B. Yang, and G. N. Mclean, “Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management,” *Journal of Business Research*, vol. 63, no. 7, pp. 763–771, 2010.
- [45] E. Nural and Ş. Çıtak, “Ordu ilinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri,” *7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Malatya, Türkiye, 2012.
- [46] O. Serrat, “Bridging organizational silos,” *Knowledge Solutions, Asian Development Bank*, no. 88, pp. 1–8, 2010.
- [47] T. Kılıç, “Development of organizational blindness scale,” *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, vol. 7, no. 3, pp. 285–294, 2024.

- [48] İ. Döş, “Örgütsel körlük ve okul,” 5. *Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*, Çanakkale, Türkiye, pp. 150–157, 2013.
- [49] H. Demir, “Kültürel renk körlüğü: Kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine güçlendirmenin aracılık etkisi,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 22, no. 2, pp. 211–237, 2008.
- [50] K. Kayıkçı, T. Yörük, and İ. Özdemir, “City and county education managers’ opinions on implementation of rotation,” *Elementary Education Online/İlköğretim Online*, vol. 14, no. 1, pp. 200–215, 2015.
- [51] H. İ. Şengün and L. Özdemir, “Aile şirketlerinde duygusal ve rasyonel dinamikler: Aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına yönelik bir araştırma,” *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 5, no. 8, pp. 58–66, 2015.
- [52] O. Uluyol, *Aile Şirketleri Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler*. Malatya, Türkiye: Medipres Matbaacılık, 2004.
- [53] N. Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul, Türkiye: MÜSİAD Yayınları, 2003.
- [54] A. Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, 2nd ed. İstanbul, Türkiye: Sistem Yayıncılık, 2003.
- [55] D. Heller, T. A. Judge, and D. Watson, “The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction,” *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 815–835, 2002.
- [56] Ş. Ş. Erçetin, *Örgütsel Zekâ*. Ankara, Türkiye: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- [57] K. H. Koç, *Endüstriyel Uygulamalar İçin Kalite Güvence Teknikleri*. İstanbul, Türkiye: İÜC Yayınevi, 2023.
- [58] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *4857 Sayılı İş Kanunu*. Resmî Gazete, no. 25134, Jun. 10, 2003.
- [59] D. Uşar, M. Uras, S. Ersoy, and Y. Bozkurt, “Günümüzde makineleşmenin iş kazalarına etkisi,” 1. *International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies* (ISAS 2018), vol. 2, pp. 361–365, 2018.
- [60] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu*, Resmî Gazete Tarihi: 30.06.2012, Resmî Gazete Sayısı: 28339, 2012. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- [61] T. E. Şengöz and Y. Bozkurt, “İş sağlığı ve güvenliği kapsamında sektörel iş kazalarının yapay zekâ teknolojileri ve uzman sistem uygulamaları yönünden incelenmesi,” *Sürdürülebilir Mühendislik Uygulamaları ve Teknolojik Gelişmeler Dergisi*, vol. 8, no. 1, pp. 17–44, 2025.
- [62] T. E. Şengöz and Y. Bozkurt, “Günümüz teknolojisinde madencilik, metal endüstrisi ve malzeme tasarımı yapay zekâ kullanımı,” *Bilgi Teknolojileri ve İletişim Dergisi*, vol. 2, no. 2, pp. 33–62, 2025.
- [63] H. Strasser, “Ergonomic efforts aiming at compatibility in work design for realizing preventive occupational health and safety,” *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 16, no. 3, pp. 211–235, 1995.
- [64] T. E. Şengöz and Y. Bozkurt, “Alüminyum sanayisinde işletme körlüğü ve etkileri,” 12. *Uluslararası Alüminyum Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye, pp. 417–424, 2025.
- [65] C. Tong, Y. Wang, H. Liu, B. Tong, J. Zhu, and M. Kou, “From risk management to AI-driven safety: A bibliometric review of occupational safety and health research,” *Results in Engineering*, vol. 28, p. 107440, 2025.
- [66] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği*, Resmî Gazete Tarihi: 29.12.2012, Resmî Gazete Sayısı: 28512, 2012. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16925&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

- [67] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *Kimyasal Maddelerle Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik*, Resmî Gazete Tarihi: 12.08.2013, Resmî Gazete Sayısı: 28733, 2013.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18709&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- [68] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *Biyolojik Etkenlere Maruziyet Risklerinin Önlenmesi Hakkında Yönetmelik*, Resmî Gazete Tarihi: 15.06.2013, Resmî Gazete Sayısı: 28678, 2013.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18485&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- [69] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *Çalışanların Gürültü ile İlgili Risklerden Korunmalarına Dair Yönetmelik*, Resmî Gazete Tarihi: 28.07.2013, Resmî Gazete Sayısı: 28721, 2013.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18647&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- [70] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *Çalışanların Titreşimle İlgili Risklerden Korunmalarına Dair Yönetmelik*, Resmî Gazete Tarihi: 22.08.2013, Resmî Gazete Sayısı: 28743, 2013.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18759&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- [71] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *İş Ekipmanlarının Kullanımında Sağlık ve Güvenlik Şartları Yönetmeliği*, Resmî Gazete Tarihi: 25.04.2013, Resmî Gazete Sayısı: 28628, 2013.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18318&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- [72] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *İşyeri Bina ve Eklentilerinde Alınacak Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine İlişkin Yönetmelik*, Resmî Gazete Tarihi: 17.07.2013, Resmî Gazete Sayısı: 28710, 2013.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18592&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- [73] T. C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, *Tozla Mücadele Yönetmeliği*, Resmî Gazete Tarihi: 05.11.2013, Resmî Gazete Sayısı: 28812, 2013.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18989&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>