

Dijital Çağda Yönetim Bilimi: Yeni Paradigmalar

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Benazir ÖZTÜRK



ÖZGÜR
YAYINLARI

Dijital Çağda Yönetim Bilimi: Yeni Paradigmalar

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Benazir ÖZTÜRK



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Dijital Çağda Yönetim Bilimi: Yeni Paradigmalar

Editor: Dr. Öğr. Üyesi Benazir ÖZTÜRK

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8554-61-8

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1071>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Öztürk, B. (ed) (2025). *Dijital Çağda Yönetim Bilimi: Yeni Paradigmalar*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1071>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



Ön Söz

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, insanlık tarihinin en hızlı ve en köklü dönüşümleri ile karakterize edilmektedir. Sanayi Devrimi'nin mekanik çarkları arasında şekillenen klasik yönetim kuramları; yapay zekanın, büyük verinin ve hiper-bağlantılı ağların hakim olduğu “Dijital Çağ”da geçerliliklerini sorgulamaktadır. Artık hiyerarşinin yerini ağ yapılarına, emir-komuta zincirinin yerini çevik takımlara, sezgisel kararların yerini ise veri odaklı stratejilere bıraktığı yeni bir dönüşüm süreci yaşanmaktadır.

“Dijital Çağda Yönetim Bilimi: Yeni Paradigmalar” başlıklı bu eser, işte bu dönüşümün tam merkezinde duran bir ihtiyaçtan doğmuştur. Kitabımızın temel amacı; dijitalleşmenin getirdiği kaotik görünen bu yeni düzende, yönetim biliminin değişen kodlarını çözümlemek ve geleceğin organizasyonlarını inşa edecek olan akademisyenlere, öğrencilere ve profesyonellere güvenilir bir pusula sunmaktır. Çalışma ile yalnızca teknolojinin yönetim bilimi üzerindeki etkisini değil, aynı zamanda liderlikten stratejik yönetim pratiklerine, klasik çalışma alanlarından paylaşımlı ofislere, bürokrasiden algoritmik bürokrasiye, karar alma süreçlerindeki dijital yönetişime, yapay zeka okuryazarlığına, geleneksel etikten dijital etiğe kadar her alanda ortaya çıkan “yeni normalleri” de irdelemek hedeflenmiştir.

Çalışmanın ortaya çıkması, şüphesiz ki uzun soluklu bir emeğin ve kolektif bir bilincin ürünüdür. Öncelikle, bilgi birikimlerini ve araştırmalarını cömertçe paylaşarak bu kitaba katkı sunan, her biri alanında uzman bölüm yazarlarımıza/katkıda bulunan meslektaşlarıma en derin teşekkürlerimi sunarım. Onların entelektüel katkıları ile eserin çok boyutlu yapısını oluşturmak mümkün olmuştur. Ayrıca, kitabın fikir aşamasından basım sürecine kadar her adımda titizlikle çalışan, bilginin yayılmasına aracılık eden Özgür Yayınları ailesine ve teknik ekibine şükranlarımı sunuyorum. Destekleri, bu çalışmanın okuyucuyla en nitelikli haliyle buluşmasını sağlamıştır. Kitabın, yönetim biliminin dijital geleceğine dair sorulan sorulara yanıt olması ve yeni soruların sorulmasına ilham vermesi dileğiyle...

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Yönetim Biliminde Yaşanan Dijital Dönüşümler ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları

1

Adil Karabal

Bölüm 2

Dijitalleşen Örgütler ve Yeni Örgütsel Yapılar: Kuramsal Bir İnceleme

19

Abmet Kumru

Bölüm 3

Ahlak ve Etik Tartışmalarından Dijital Etiğe: Paradigma Değişiminin Yönetim Bilimine Yansımaları

47

Ülviye Kılıç Karakelle

Bölüm 4

Dijital Demokrasi ve Yönetişim: Yönetim Biliminin Yeni Paradigmalarının Siyasal Sonuçları

69

Fatih Koç

Bölüm 5

Sağlık Hizmetlerinde Yapay Zekâ Okuryazarlığı ve Kurumsal Hazırbulunuşluk: Yönetimsel Bir Bakış

91

Ali Göde

Paylaşımlı Ofis Kavramı Bağlamında Bir Araştırma: Gaziantep Örneği	111
--	-----

Özlem Yaşar Uğurlu

Özge Sevimli

Mücahit Çakır

Yönetim Biliminde Yaşanan Dijital Dönüşümler ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları

Adil Karabal¹

Özet

Bu çalışmada, dijitalleşmenin yönetim bilimi üzerindeki etkileri ve Türk kamu yönetimine yansımaları incelenmektedir. Dijital teknolojiler, yalnızca karar verme süreçlerinin doğasını ve liderlik anlayışlarını değil örgüt kültürünü ve stratejik yönetim pratiklerini temelden değiştirmektedir. Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, veri miktarının katlanarak artması ve iş süreçlerinin otomasyona dayalı hâle gelmesi, yöneticilerin karar alma süreçlerinde daha analitik, esnek ve çevik yaklaşımlar benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşüm, yönetim biliminin yalnızca teknokratik bir dönüşüm yaşamadığını, aynı zamanda epistemolojik ve kuramsal bir yeniden yapılanma süreci içinde olduğunu göstermektedir. Bu anlamda büyük veri analitiği, yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut bilişim ve robotik süreç otomasyonu gibi teknolojiler, modern yönetim yaklaşımlarının bileşenleri hâline gelmiştir. Dijital teknolojiler, yönetim fonksiyonlarının icra biçimlerini değiştirdiği gibi yöneticilerin yetkinliklerinde değişimini zorunlu hale getirmektedir. Yaşanan dijital dönüşümün ülkelere yansımada da farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda Türkiye dijital teknolojileri kamunun her alanında kullanarak vatandaşa şeffaf ve güvenilir bir biçimde daha hızlı ve verimli, dijital ve erişilebilir bir kamu hizmeti sunmaya çalışmaktadır. Sonuç olarak Türkiye dijitalleşme alanında yatırımlar yaparak bilgi toplumu oluşturma yönünde sürekli ilerlemekte; özellikle e-devlet uygulamalarıyla vatandaşlarının işlerinin büyük kısmını dijital ortamda almasını sağlayarak kamu yönetiminde etkinliği ve verimliliği artırmaktadır.

1 Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, adil.karabal@omu.edu.tr , ORCID:0000-0003-3350-0928

1. Giriş

Dijital dönüşüm (Digital Transformation- DT) yalnızca teknolojik bir yenilenme değil; örgütsel yapılar, süreçler, yetenekler ve örgüt kültürünün bütünsel olarak değişimini ifade etmektedir. Dijitalleşme, özellikle 2000'li yıllardan sonra kamu ve özel sektörün her alanında kendini göstermekte, gün geçtikçe etkisini artırmaya devam etmektedir. Teknoloji, insanlık tarihinde hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde gelişim ve ilerleme göstermektedir. İnternetin evrimi, mobil teknolojinin yükselişi, bulut bilişim, büyük veri analitiği, yapay zekâ destekli sistemler ve cihazların kendi aralarındaki iletişimini mümkün kılan nesnelerin interneti gibi yeni teknolojiler, iş dünyasının temellerini yeniden şekillendirmektedir (Çelebi, 2023: 68). 21. yüzyılda dijitalleşme, organizasyonların rekabet stratejilerini, yönetim pratiklerini ve örgütsel yapıları yeniden şekillendiren en önemli güçlerden biri haline gelmiştir. Diğer yandan dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, veri miktarının katlanarak artması ve iş süreçlerinin otomasyona dayalı hâle gelmesi, yöneticilerin karar alma süreçlerinde daha analitik, esnek ve çevik yaklaşımlar benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşüm, yönetim biliminin yalnızca teknik bir dönüşüm yaşamadığını, aynı zamanda kültürel ve kuramsal bir yeniden yapılanma süreci içinde olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda dijital dönüşümün yönetim bilimindeki temelini oluşturan nesnelerin interneti, blok zincir, büyük veri analitiği gibi sistemler iş dünyasındaki paradigmaları bütünüyle değiştirmiştir.

Kamu yönetimi, kamu hizmetlerinin ve kaynaklarının etkin, ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde sunulmasını hükümet politikaları çerçevesinde yerine getiren devletin örgütsel yapısını ifade etmektedir. Bu anlamda kamu yönetimi; planlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme, denetim ve kontrol fonksiyonlarıyla kamu kurumlarının amacına ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Şentürk, 2021: 156). Kamu yönetimi, bu fonksiyonlarını yerine getirirken kamu hizmetlerinde verimliliği artırmak ve vatandaş memnun etmek için en uygun teknolojiyi ve dijital platformları kullanarak hizmet sunmaktadır (Yaman, vd., 2020: 29). Dijitalleşmenin vatandaş hizmet noktasında devletler için olumlu birçok özelliğinin bulunmasının yanında tedbir gerektirecek ve vatandaşın güvenliğini tehlikeye atacaktır birçok yönü de bulunmaktadır. Bir ülkede vatandaşlar tarafından üretilen verilerin ilgili ülke sınırları içinde tutulması devletler için bir zorunluluktur. Bu bağlamda devlet; kamu bürokrasisi, birey ve toplum için veri güvenliğinin sağlanması noktasında önlemler almalıdır. Bu kapsamda ülkelerin veri güvenliği açısından dijitalleşme sürecinde aldığı önlemler dijital merkantilizm olarak ifade edilmektedir (Çeliksoy & Akça, 2024: 451). Bu anlamda Türkiye, özellikle kamu personelleri için ilgili kurum personelinin erişebildiği, yerli

yazılımların kullanıldığı ve ilgili kişi ve kurum verilerinin depolandığı yazılım sistemleri ve diğer bulut sistemlerine sahiptir.

Teknolojik gelişmeler ışığında dijitalleşme, birçok alanı etkilediği gibi kamu yönetimini de etkilediği bilinmektedir. Yönetim bilimlerinde tanımlanan DT mekanizmaları kamu sektörüne uygulandığında bazı özgün adaptasyonlar (hesap verebilirlik, hukuki çerçeve, vatandaş hakları, gizlilik ve kamu etiği vb.) gerektirmektedir. Bu anlamda bürokrasinin dijitalleşmesi, hizmet sunumunun yeniden tasarımı ve veri-yönetişim modelleri ile mümkün hale gelmektedir. Bu kapsamda devletler bu dönüşüme ayak uydurabilmek için kamu yönetimi alanında politikalar oluşturmakta, hukuki düzenlemeler yapmakta ve uygulamaktadır.

Türkiye küresel gelişmelere sessiz kalmamış özellikle 2000 yılından sonra bilişim teknolojileri alanında ciddi bir yükseliş yakalamış; kamuda e-devlet uygulamalarıyla hizmet sunumunu hızlandırmıştır (Çeliksoy & Akça, 2024: 447). Bu kapsamda dijital politikaları hayata geçirirken etkin, ekonomik, şeffaf ve erişilebilir kamu hizmeti sunmayı amaçlamıştır. Bu amaçla Türkiye, dijitalleşme ve teknoloji alanında sürekli yatırım yaparak, teknolojinin milli hâsıla içindeki payını her geçen gün arttırarak bilgi toplumu oluşturma yönünde ilerlemektedir. Özellikle e-devlet uygulamalarıyla vatandaşlarının işlerinin büyük kısmını dijital ortamda almasını sağlayarak bu alanda ilerlemesini sürdürmektedir (Altınışık, 2017: 6-8). Bu kapsamda Türkiye, dijital teknolojileri kamu yönetiminin her alanında kullanarak vatandaşa güven esaslı, şeffaf, hızlı ve hesap verebilir bir kamu hizmeti sunmaya çalışmaktadır (Atmaca & Karaçay, 2020: 2-3).

2. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Kavramı

Dijitalleşme kavramı tanım olarak Mckinsey tarafından işletmeler özelinde kullanılmış; işletmelerin işlerini rahat ve hızlı bir şekilde yürütüp idarecilere bu teknoloji vasıtasıyla bilgi sunduğu bir yeni teknik olarak tanımlanmaktadır (Sucu, 2021: 6). Diğer bir tanıma göre dijitalleşme, dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu olarak ifade edilmektedir (Liu vd., 2011).

Başlangıçta dijitalleşmenin kapsamı, bir belgenin veya bir sesin elektronik ortama aktarılması olarak görülürken, sonrasında bu durum değişerek çok daha kapsamlı bir sosyo-ekonomik etkiye sahip olabilen ve üretme, çalışma, iletişim kurma ve iş birliği yapma şeklimizi değiştiren daha geniş uygulama alanlarına yayılımı olarak görülmektedir (Kuusisto, 2017).

Teknolojide yaşanan gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan dijital dönüşüm, dijitalleştirmeden daha geniş bir kavramdır. Dijital dönüşüm, birkaç teknoloji ile sınırlı olmayıp web 2.0, mobil, bulut ağ, dijital medya,

büyük veri analitiği, yapay zekâ sistemleri, nesnelerin interneti ve 3D yazıcılar gibi teknolojileri kapsayan geniş bir kullanım alanına sahiptir. Dijital dönüşüm sürecinde ilk olarak analog kayıtlar dijital ortama aktarılarak işlenir hale getirilmiştir. 2000'li yıllardan sonra; Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0) olarak nitelendirilen süreçte yapay zekâ ve robot teknolojisi, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti ve akıllı sistemler gibi teknolojilerin kullanımı organizasyonların üretim yapısında büyük değişikliklere yol açmıştır. Buradan hareketle dijital dönüşüm; “hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlar ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda, organizasyonların daha etkin, verimli hizmet vermek ve faydalanıcı memnuniyeti sağlamak üzere insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirdiği bütüncül dönüşümü” ifade etmektedir (TÜBİTAK-BİLGEM).

Dijital dönüşüm olarak adlandırılan bu süreç, sadece teknolojik araçların kullanımını değil, aynı zamanda bir kurumun müşteri ilişkilerini, ürün ve hizmet sunumunu, iç süreçleri ve organizasyon kültürünü de dönüştürme süreci olmakla birlikte kurumun iş yapış biçimindeki, stratejik hedeflerindeki ve kurumsal kültüründeki temel değişiklikleri de içermektedir. Bu dönüşüm, organizasyonlarda daha hızlı ve verimli bir şekilde iş yapmanın ötesinde müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlayan ve daha esnek organizasyonları ön plana çıkmasına da olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla, dijital dönüşüm sadece bir strateji değil, aynı zamanda örgütsel rekabet ortamında hayatta kalma meselesi haline gelmiştir. Bu sebeple dijital dönüşüm sürecinde özellikle şu konulara dikkat edilmesi önem arz etmektedir: a) İşletmenin bütününde bir değişim, b) Geleneksel web araçlarından daha verimli araçlara geçiş, c) Performans, d) Verimlilik. Diğer yandan dijital dönüşüm kapsamında bazı önemli süreçler de şu şekilde sıralanabilir: a) Teknolojik altyapı dönüşümü, b) İş süreçlerinin yeniden tasarlanması, c) Müşteri deneyiminin iyileştirmesi, d) Yeni iş modellerinin oluşturulması ve kültürel değişim (Çelebi, 2023).

3. Dijitalleşmenin Yönetim Bilimine Etkileri ve Değişen Yaklaşımlar

Dijitalleşme ile birlikte yönetim biliminde köklü değişimler yaşanmış; yeni yönetim paradigmaları ortaya çıkmıştır. Yönetimde karar alma süreçleri, liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel yapı, yönetim fonksiyonları yeniden şekillenmiştir. Dijitalleşme ile birlikte bilgi merkezli ve veri temelli yönetim anlayışı, günümüzün hâkim yaklaşımı hâline gelmiştir. Yönetim biliminde yaşanan Dijital Dönüşümler (Digital Transformation), yalnızca mevcut süreçlerin bilgisayar ortamına aktarılması (dijitalleşme) değil, aynı zamanda yönetim yaklaşımlarını, örgütsel yapıları, iş modellerini ve karar alma

mekanizmalarını kökten değiştiren paradigma değişimidir. Bu kapsamda çevik yönetim, dijital çağda belirsizlik ve değişim hızına karşı işletmelerin dayanıklılığını artıran bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Dijital dönüşümde yönetim süreci, sadece teknolojik yatırımları değil, insan kaynağının yetkinlik gelişimini ve örgütsel kültürün dönüşümünü de kapsayan çok katmanlı bir süreçtir.

3.1. Dijitalleşmenin Karar Verme Süreçlerine Etkisi

Karar verme, belirli bir hedefe veya sonuca ulaşmak; bir problemi çözmek amacıyla bilgi toplama, alternatif oluşturma ve değerlendirme süreçlerini kapsayan tercih yapma işlemidir (Menteşe & Menteşe, 2023). Karar verme, insanların günlük yaşamında ve yönetim mekanizmasının her aşamasında karşılaşılan sorunları çözmek için kullanılan önemli bir süreçtir. Dijital dönüşüm ile karar verme süreçlerinde radikal değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel yönetimde kararlar genellikle yöneticinin deneyimine, sezgisine ve sınırlı iç raporlara dayanırken, dijital dönüşümle bu durum veri odaklı bir yapıya dönüşmüştür. Büyük veri analitiği² ve yapay zekâ destekli sistemler³, karar vericilerin çok boyutlu ve karmaşık verileri kısa sürede analiz etmelerine imkân tanımaktadır. Veri temelli karar verme yaklaşımı, sezgisel ve deneyim odaklı karar verme modellerinin yerini giderek daha rasyonel ve analitik karar alma süreçlerine bırakmaktadır. Sucu'nun (2021) çalışma bulgularına göre, teknolojik yenilikler ile dijital dönüşüm ve karar alma süreçleri arasında yüksek düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Öte yandan dijitalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan verilerin analitiği süreci, organizasyonlara karar verme süreçlerinde, iş süreçlerini ve kararlarını tasarlamak bağlamında önemli katkılar sunmaktadır (Zoltners, 2021).

Dijitalleşme, organizasyonların karar verme süreçlerine birçok faydası bulunmaktadır (Menteşe & Menteşe, 2023):

- Kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasına olanak tanır,
- Etkin planlama yapmaya olanak sağlar,
- Müşterileri sisteme dâhil ederek onlarla olan bağı güçlendirir,
- Tüm verilere hızlı bir şekilde erişimi sağlar,

2 **Büyük Veri Analitiği:** İşletmeler, müşteri davranışları, pazar eğilimleri, operasyonel veriler gibi devasa veri setlerini analiz ederek **eyleme dönüştürülebilir öngörüler** (insights) elde eder.

3 **Yapay Zekâ Destekli Sistemler:** Makine öğrenimi algoritmaları, tahmine dayalı modellemeler yaparak yöneticilere daha doğru, hızlı ve rasyonel kararlar alma konusunda destek olur. Bu, **hata oranını en aza indirir** ve kaynak kullanımını optimize eder.

- Etkin karar almaya katkı sunar.

Dijital veriler, organizasyonların stok yönetimi ve tedarik zinciri süreçlerinde; finansal verilerin yönetiminde karar alıcılar için kritik öneme sahiptir. Bu sayede yöneticiler doğru, hızlı ve zamanında kararlar alabilmektedir. Dijital veri yönetimi, organizasyonların hedeflerine ulaşması noktasında da önemli bir konuma sahiptir. Dolayısıyla dijital veri bankasına sahip yöneticiler, ihtiyacı olan verilere kolayca erişebilmekte; verileri analiz ederek kararlarını doğru bir şekilde alabilmekte ve doğru stratejiler belirleyebilmektedir. Dijital veriler, organizasyonların faaliyet süreçlerini anlamalarına, planlarını ve önceliklerini doğru belirlemelerine yardımcı olmakla kalmayıp verilerin etkin bir şekilde yönetilmesi ile rekabet avantajını artırmakta ve daha verimli bir çalışma ortamı sağlamaktadır (Menteşe & Menteşe, 2023).

Sonuç olarak dijital dönüşüm, kamu ve özel işletme yönetiminde, yöneticilerin sağlıklı ve hızlı karar alabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra dijital dönüşüm; çeviklik, esneklik, zaman yönetimi, maliyetlerin düşürülmesi gibi birçok konuda organizasyonlara ve yöneticilere faydaları bulunmaktadır (Gerpot & May, 2016).

3.2. Dijitalleşmenin Örgütsel Yapı, Liderlik ve Örgüt Kültürüne Etkisi

Dijitalleşme, hiyerarşik ve dikey yapıların yerine daha esnek, çevik (agile) ve işbirlikçi (collaborative) organizasyon modellerini teşvik etmektedir. Dijitalleşme ile birlikte küçülme (downsizing), esneklik, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), stratejik ortaklıklar (joint venture) gibi yeni örgüt yapıları oluşmuştur (Çark, 2020). İş süreçlerinin otomasyonu ve optimizasyonunu sağlamak için rutin, tekrarlayan ve kural tabanlı işler, Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) ile sistemlere devredilmiştir. Otomasyon sayesinde insan hataları azalmakta, işlem süreleri kısalmakta ve çalışanlar daha çok katma değerli ve stratejik görevlere odaklanabilmekte ve böylelikle verimlilik artmaktadır. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) gibi bütünleşik sistemler birbirleriyle entegre hale gelerek süreçlerin bütünsel ve uçtan uca yönetilmesi sağlanmaktadır. Organizasyonlar, hızla değişen pazar koşullarına ve müşteri beklentilerine daha çabuk adapte olabilmek için DevOps gibi yeni metodolojileri ve proje yönetimi yaklaşımlarını benimseyen esneklik ve çeviklik, bilgi akışının şeffaflaşması ve ortak dijital platformların kullanımı, kararların daha alt seviyelere veya ekiplere dağıtılmasını kolaylaştıran merkeziyetsizlik, yöneticilerin ve çalışanların, dijital araçları kullanma ve veri

analizi sonuçlarını anlama becerileri, temel bir yetkinlik haline gelen dijital okuryazarlık önem kazanmaktadır.

Dijitalleşme, liderlik kavramını yalnızca yönetsel beceriler açısından değil, aynı zamanda teknoloji entegrasyon kapasitesi açısından da yeniden yorumlamaktadır. Bu anlamda dijital liderlik, organizasyonlarda sürdürülebilir bir değişime odaklı örgüt kültürü inşa etmek amacıyla yönetsel süreçlerde dijital araçları etkili kullanarak yenilikçi bir vizyon oluşturmaktır (Ordu ve Nayır, 2020: 12). Dijital liderlik; vizyoner olma, inovasyonu teşvik etme, veri okuryazarlığına sahip olma, dijital yetenek yönetimi ve değişim liderliği gibi unsurları içermektedir. Dijital dönüşüm süreciyle birlikte liderlerden alışılmış liderlik becerilerinin ötesinde yenilikçi vizyoner yetenekler beklenmektedir. Bunlardan bazıları; dijital okuryazarlık, inovasyon ve değişim yönetimi, esneklik ve değişime açıklık, çalışan iş birliği, veri tabanlı kararlar alma yeteneği sayılabilmektedir. Bununla birlikte örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı için liderlerin, dijital teknolojileri etkili bir şekilde kullanma yeteneklerini geliştirmeleri önem arz etmektedir. Dijital dönüşümün iş dünyasındaki kritik önemi dikkate alındığında, organizasyonlarda özellikle karar verici konumunda olan liderlerin stratejik hareketleri ve dijital dönüşüme olan eğilimleri de oldukça ön plana çıkmaktadır. Liderlik yaklaşımları dünyadaki dijital dönüşüm süreçleri doğrultusunda gelişmekte ve liderden beklenen davranış biçimi ve özellikler de değişmektedir.

Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin geçmişten bugüne ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaları sürecini ifade etmektedir (Eren, 2012). Bu anlamda örgüt kültürü, organizasyonu temsil eden inanç ve değerler bütünü ile genel teamüllerden oluşmaktadır. Burchardt ve Maisch (2019), dijital dönüşüm içerisinde örgüt kültürünü açık inovasyon ve çeviklik kapsamında değerlendirmişlerdir. Hartl ve Hess (2017), organizasyonlarda dijital dönüşüm sürecinin kolay ilerleyebilmesi için esnekliği vurgulayan bir örgüt kültürünün varlığı olması gerektiğini vurgulamışlardır. Diğer yandan Jantti ve Hyvarinen (2018), dijital kültür anlayışını vurgularken organizasyonlarda özellikle yönetim kademesinde bulunanların dijitalleşme kapsamında yapılan eğitimlere iştirak etmesi gerektiğini belirtilmişlerdir. Ayrıca dijitalleşme, örgüt kültüründe çeviklik, demokratik iletişim, sürekli öğrenme ve yenilikçilik değerlerini öne çıkarmaktadır. Dijital kültürün yerleşmesi, örgütlerin rekabet gücü açısından kritik bir faktör olarak önümüzde durmaktadır.

Dijital kültürü aşlamak organizasyonların bu konudaki başarısı açısından önemlidir. Dijital kültürü görmezden gelmek, dijital dönüşümü başarısızlığa uğratmaktadır. Dijital kültürün yerleştiği organizasyonlarda yatay hiyerarşi olduğu için bu kültürün hâkim olamadığı organizasyonlara göre hareket

kabiliyeti daha hızlıdır ve kararlar daha hızlı alınabilmektedir. Diğer yandan dijital kültürün yerleştiği organizasyonlar yetenekleri çekmektedir. Bu anlamda dijital lider olarak itibar sahibi olmak isteyen yetenekler için cazibe merkezi olmaktadır.

3.3. Dijitalleşmenin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi

Dijitalleşme, yönetim biliminin temel fonksiyonlarında (planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme) köklü değişikliklere yol açmıştır. Planlama fonksiyonu, dijitalleşme ile birlikte daha dinamik ve gerçek zamanlı bir yapıya kavuşmuştur. Tahmine dayalı analitikler ve senaryo modellemeleri, stratejik planlamayı güçlendirmektedir. Örgütleme fonksiyonu ise esnek, ağ tipi örgütlenme, sanal ekipler ve dijital platform tabanlı çalışma modelleri ile yeniden şekillenmiştir. Yürütme fonksiyonunda robotik süreç otomasyonu, bulut tabanlı iş süreçleri ve dijital iş akışları operasyonel verimliliği artırmaktadır. Denetim fonksiyonunda ise gerçek zamanlı performans ölçüm araçları ve yapay zekâ destekli iç denetim mekanizmaları daha etkin risk yönetimi sağlamaktadır.

Tablo 1: Yönetim Fonksiyonlarının Yeniden Tanımlanması

Yönetim Fonksiyonu	Geleneksel Yaklaşım	Dijital Dönüşüm Yaklaşımı
Planlama	Uzun dönemli, statik planlar.	Dinamik, senaryo bazlı ve veri analitiği ile sürekli güncellenen planlar.
Örgütleme	Hiyerarşik, katı departmanlaşma.	Ağ tabanlı, esnek, çapraz fonksiyonlu ekip yapıları.
Yöneltme	Emir-komuta, fiziksel denetim.	İşbirlikçi, yetkilendirmeye dayalı, uzaktan ve sanal ekipleri yönetme becerisi.
Denetim	Sonuç odaklı, periyodik raporlama.	Gerçek zamanlı (real-time) performans takibi, anlık uyarı sistemleri.

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

4. Türk Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümler

Türk kamu yönetimi, 1980'li yılların sonlarına doğru geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş sürecine girmiştir. Bu süreçte teknoloji ve bilgiyi de içine alan yeni kamu yönetimi anlayışıyla yönetim, e-yönetişim uygulamaları ile bugünkü kamu yönetimlerindeki dijitalleşme faaliyetlerinin temeli atılmış bulunmaktadır. Yeni kamu yönetimi

anlayışının temel amacı, devletin etkin ve verimli yönetilmesi, bürokrasinin azaltılarak kamu hizmet sunumunun kolaylaştırılması ve sadeleştirilmesi, devlet işleyişinin hızlı ve sürekliliğinin sağlanması yoluyla vatandaşa daha hızlı, erişilebilir ve çözüm odaklı bir kamu hizmeti sunmak şeklinde olmuştur.

Türkiye’de kamu yönetimi, son yıllarda teknolojiye yaşanan yeni gelişmelere odaklı olarak dijital dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu dijital dönüşüm süreci, temel olarak bilişim teknolojilerinin kullanılarak kamu hizmetlerinin sunumunda, idari süreçlerde ve yönetim yaklaşımlarında köklü bir paradigma değişimi sağlamayı amaçlayan kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç, yalnızca teknik altyapının yenilenmesini değil, aynı zamanda kamu kurumlarının çalışma kültürünü, hizmet üretim şeklini ve vatandaşla kurduğu iletişimi de köklü bir şekilde değiştirmektedir. Bu kapsamda yapılan dijital dönüşümün temel amaçları: a) Bürokratik süreçleri azaltmak, işlemlerin hızını artırmak ve kamu kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak, b) Kamu hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak, hızlı ve kesintisiz hizmet sunumu ile vatandaş ve işletmelerin devlete olan güvenini artırmak, c) Kamu yönetimini daha şeffaf hale getirmek ve hükümetin hesap verebilirliğini yükseltmek, d) Sunulan kamu hizmetlerinin kalitesini, erişilebilirliğini ve tutarlılığını iyileştirmek, e) Ülkenin uluslararası rekabet gücünü artırmak ve bilgi toplumuna geçişi hızlandırmaktır. Türkiye bu amaçları gerçekleştirebilmek için politikalar oluşturmakta ve reformlar yapmaktadır. Türk Kamu Yönetiminde dijital dönüşüm, kamu hizmetlerinin sunumu, kamunun vatandaşıyla ve kurumlarla etkileşimi açısından hız, kolaylık ve şeffaflık getiren bir yönetim reformu niteliğindedir.

Dijitalleşmenin Türk kamu yönetimindeki en büyük yansıması, Elektronik Devlet Kapısı (e-Devlet) üzerinden vatandaşlara sunulan hizmetlerin merkezileştirilmesi ve elektronik ortama taşınmasıdır. Böylelikle vatandaşlar, fiziksel olarak kurumlara gitme zorunluluğu olmadan, istedikleri zaman ve yerden (7/24 esasına göre) kamu hizmetlerine erişebilir hale gelmiş; nüfus, tapu, sosyal güvenlik kurumu, adalet ve askerlik gibi farklı kurumların yüzlerce hizmeti tek bir platformda toplanmıştır. Bu kapsamda hizmetler arası koordinasyon ve veri paylaşımı artırılarak, kırtasiyecilik (evrak trafiği) ve bürokratik süreçler önemli ölçüde azaltılmıştır. Türkiye’de dijitalleşme süreci; e-devlet altyapısı, Dijital Dönüşüm Ofisi koordinasyonu, dijital hizmet tasarımı, veri yönetişimi ve uluslararası uyum çerçevesinde devam etmektedir.

4.1. Türkiye’de Dijitalleşmenin Tarihsel Evreleri

Türkiye’de dijitalleşme süreci, farklı evrelerden geçerek günümüzdeki kapsamlı seviyeye ulaşmıştır. Türkiye Bilişim Derneği’nin (TBD) öngörüsüne göre, Türk kamu yönetimindeki dijitalleşme süreci başlıca dört evrede ele alınabilir:

1. **Bilgisayarlaşma Evresi (1960-1993):** Bilişim teknolojilerinin kamu kurumlarında sınırlı ve bağımsız birimlerde kullanılmaya başlandığı dönem.
2. **İnternet Evresi (1993-2003):** İnternetin yaygınlaşmaya başlaması ve kamu kurumlarının web siteleri aracılığıyla bilgi paylaşımına geçişi.
3. **e-Dönüşüm Evresi (2003-2020):** e-Devlet projesinin başlatılması, kurumsal koordinasyonun ve bütünlük hizmet sunumunun önem kazandığı dönem.
4. **Dijital Dönüşüm Evresi (2020 sonrası):** Yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim gibi sistemlerin birbiriyle entegrasyonu ve yönetsel/ kültürel değişimin derinleştiği evre.

4.2. Kamu Yönetim Anlayışında Paradigma Değişimi ve Yapısal Dönüşüm

Dijitalleşme ile yönetim, geleneksel yönetim anlayışı yerine yeni kamu yönetimi ilkeleriyle uyumlu, daha çevik bir yapıya evrilmiştir. Bu manada vatandaşları ve paydaşları karar alma süreçlerine dâhil eden, şeffaflığı artıran Dijital Yönetişim (Digital Governance) modeli benimsenmektedir. Dijital altyapı sayesinde iş süreçlerinde bürokrasi azaltılarak hizmet sunumu hızlandırılmakta; dijital kayıt sayesinde kamu kaynaklarının kullanımı daha şeffaf ve hesap verilebilir hale gelmektedir. Bununla birlikte kamu hizmetleri, vatandaşın ihtiyacına göre kişiselleştirilmiş ve kesintisiz (7/24) bir şekilde sunulmaktadır. Dijital dönüşüm ile birlikte yapısal, yönetsel ve kavramsal anlamda bazı değişiklikler meydana gelmiştir: getirmiştir:

- **Yeni Merkezi Kurumlar:** Dijitalleşme sürecini stratejik olarak yönetmek ve kurumlar arası entegrasyonu sağlamak amacıyla T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi gibi merkezi yapılar kurulmuştur.
- **Dijital Yönetişim (Digital Governance):** Geleneksel yönetime ek olarak, dijital teknolojilerin tüm paydaşlar (vatandaş, özel sektör, sivil toplum kuruluşları) arasında koordinasyon ve iş birliğini esas alan dijital yönetişim kavramı önem kazanmıştır.

- **Veri Odaklı Karar Alma:** Kurumlar, Büyük Veri analizi ile toplumsal ihtiyaçları daha doğru tespit ederek, politika oluşturma ve stratejik planlama süreçlerinde daha rasyonel kararlar almayı hedeflemektedir.
- **Yapay Zekâ Uygulamaları:** YZ tabanlı karar destek sistemleri geliştirilmekte; denetim, siber güvenlik ve hatta personel alımı gibi süreçlerde etkinlik ve hız artırılmaya çalışılmaktadır. (Örn: UYAP (Adalet), MERNİS (Nüfus), SAY2000i (Maliye) gibi büyük bilgi sistemleri).

4.3. E-Devlet Kapısı ve Hizmet Entegrasyonları

E-Devlet Kapısı, Türkiye'nin dijital dönüşümde attığı en büyük adımlardan biridir. Bugün binlerce işlem tek bir platformdan yapılabilmektedir. Dijital dönüşümün en görünür ve yaygın ayağını oluşturan e-Devlet Kapısı (Türkiye.gov.tr), vatandaşların kamu kurumlarının hizmetlerine tek bir platformdan, güvenli ve kolay bir şekilde erişmesine imkân sağlamaktadır. Bu noktada kimlik ve nüfus işlemleri, vergi ve SGK hizmetleri, sağlık kayıtları, eğitim ve askerlik hizmetleri, adalet ve belediye işlemleri gibi entegrasyonlar, vatandaşların devletle kurduğu ilişkiyi kolaylaştırmakta ve hizmetlere erişimi hızlandırmaktadır. Diğer yandan akıllı şehir uygulamaları ile belediyeler, dijital dönüşümün yerel ölçekteki en önemli aktörleridir. Bu kapsamda belediyelerde; akıllı ulaşım sistemleri, atık yönetim otomasyonları, trafik yoğunluğu analizleri, afet yönetimi yazılımları, enerji tasarrufu sağlayan alt yapılar gibi uygulamalar hızla yaygınlaşmaktadır. Bu uygulamalar, şehir yaşamının daha güvenli, sürdürülebilir ve konforlu olmasını sağlamaktadır.

Bazı önemli dijital kamu hizmeti entegrasyonları şöyledir:

- **UYAP (Ulusal Yargı Ağı Projesi):** Yargı süreçlerinin elektronik ortamda yürütülmesini sağlamaktadır. Vatandaşlar yargı sürecindeki işlemlerine ait bilgilere bu platformdan erişebilmektedir.
- **e-Nabız:** Vatandaşların sağlık verilerine erişebildiği kişisel sağlık kaydı sistemidir.
- **e-Yoklama:** Vergi mükellefiyetine ilişkin yoklama işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesini sağlayan bir sistemdir.
- **e-Belediye:** Türkiye'de dijital dönüşümün yerel ayağı olan bu platform, yerel hizmetlerin elektronik ortamda vatandaşa sunulmasına olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda vatandaşlar iş ve işlemlerini belediyeye gitmeden elektronik ortamda yapabilmektedirler.

- **Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi (MERNİS):** Fiziksel ortamda bulunan nüfus kayıtlarının bilişim teknolojileri aracılığıyla elektronik ortama aktarılarak merkezi bir yapıda tutulmasını sağlayan bu platform ile vatandaşlar ilgili idareye gitmeden nüfus ile ilgili bilgi ve belgelere buradan ulaşabilmektedir.
- **Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS):** Vatandaşların yerleşim yerlerine göre nüfus bilgilerinin güncel olarak tutulduğu, nüfus hareketlerinin izlenebildiği, MERNİS kayıtlarındaki T.C. Kimlik Numarasına göre kişiler ile ikamet adreslerinin eşleştirildiği TÜİK tarafından yapılan bir kayıt sistemidir.
- **Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS):** Tapu ve Kadastro kayıtlarındaki mülkiyet verilerinin bilişim teknolojileri aracılığıyla elektronik ortama aktarılması ve işlemlerin elektronik ortamda yürütülmesi, takip ve kontrolünün etkin ve hızlı bir şekilde yapılması amacıyla oluşturulmuş e-devlet projesidir.
- **T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER):** Bilişim ve iletişim teknolojileri kullanılarak hayata geçirilen bir halkla ilişkiler uygulamasıdır. Merkezinde Cumhurbaşkanlığı'nın bulunduğu bir sistem çerçevesinde vatandaşların kamu yönetiminden şikâyetlerini sonlandıran ve istek ve önerilerini toplayarak onları çözüme ortak eden bir araçtır. Böylece kamu yönetiminin eylem ve işlemleri üzerindeki demokratik denetim mekanizmaları güçlenmektedir.
- **Dijital Vergi Dairesi:** Vergiyle alakalı hizmetlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesini sağlayan bir platformdur. Kamu hizmetlerindeki dijital dönüşümü destekleyen teknolojik yapısıyla kullanıcılara güvenli hizmet sağlamaktadır.

4.4. Türk Kamu Yönetiminin Dijitalleşme Sürecindeki Başlıca Riskleri ve Zorlukları

Türk kamu yönetiminde dijital dönüşümün başarılı olması için için yönetilmesi gereken bazı zorluklar ve dikkate alınması gereken riskler bulunmaktadır:

- **Siber Güvenlik ve Veri Güvenliği:** Artan dijitalleşme ile birlikte kişisel verilerin korunması ve sistem güvenliği en kritik konulardır. Vatandaşların hassas verilerinin tek bir platformda toplanması, bu verilerin korunması ve olası siber saldırılara karşı güçlü önlemler alınmasını zorunlu kılmaktadır. Türkiye, KVKK ile kişisel verilerin korunmasını hukuki çerçeveye oturtmuş, kamu kurumlarında güvenlik

standartlarını geliştirmiştir. Ayrıca siber saldırılara karşı yerli güvenlik yazılımları ve ulusal siber güvenlik ekipleri oluşturulmuştur.

- **Mevzuat ve Hukuki Çerçeve:** Dijitalleşen süreçlere uyum sağlamak için yasal düzenlemelerin güncellenmesi gerekmektedir. Özellikle yapay zekâ'nın karar alma süreçlerine dâhil olması, algoritmik önyargılar ve etik sorunlar gibi konularda yasal ve etik düzenlemelerin hızla güncellenmesini gerektirmektedir.
- **Kurum İçi Direnç ve Kültürel Değişim:** Geleneksel bürokratik yapıların ve personel alışkanlıklarının yeni dijital paradigmaya adaptasyonu.
- **Dijital Eşişsizlik (Digital Divide):** Toplumun tüm kesimlerinin dijital hizmetlere eşişiminin sağlanması gerekmektedir. Özellikle yaşlılar, düşük gelirli gruplar veya kırsal kesimde yaşayanların **dijital okuryazarlık** seviyelerindeki farklılıklar, kamu hizmetlerine eşişimde eşişsizlik yaratma riskini taşımaktadır.
- **Altyapı Uyumu ve Kurumlar Arası Entegrasyon:** Mevcut altyapıların yeni teknolojik gereksinimleri karşılaması gerekmektedir. Ayrıca kurumlar arasında koordineli ve uyumlu bir çalışma olması hizmetlerin entegrasyonu açısından önem teşkil etmektedir.

5. Sonuç

Dijital gelişmeler, yönetim bilimi açısından tarihsel bir kırılma noktası yaratmış; yönetim biliminde de köklü değişimlere sahne olmuştur. Dijitalleşme ile, yönetim biliminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yönelme ve denetleme süreçlerinde köklü değişiklikler yaşanmıştır. Dijital teknolojiler, yönetim fonksiyonlarının icra biçimlerini değiştirdiği gibi, kurumların değer yaratma modellerini ve rekabet stratejilerini de yeniden şekillendirmiştir. Bu dönüşüm, yöneticilerin dijital yetkinliklerini geliştirmelerini zorunlu kılmakta ve kurumların dijital strateji geliştirme kapasitesini kritik bir rekabet avantajı hâline getirmektedir. Sonuç olarak, dijital dönüşüm, yönetim bilimini daha analitik, esnek, hızlı ve adaptif olmaya zorlamış; yöneticileri, sadece kaynakları tahsis eden kişiler olmaktan çıkarıp, karmaşık dijital ekosistemleri yöneten stratejik liderlere dönüştürmüştür.

Dijital dönüşüm, yönetim bilimindeki temelini oluşturan paradigmaları değiştirmiş; yeni yönetim paradigmalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Dijitalleşme ile birlikte bilgi merkezli ve veri temelli yönetim anlayışı, günümüzün hâkim yaklaşımı hâline gelmiştir. Bu anlamda entegre teknolojiler (büyük veri analitiği, yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut

bilişim ve robotik süreç otomasyonu vb.) modern yönetim yaklaşımlarının bileşenleri kapsamında değerlendirilmiştir. Gelecekte yönetim bilimi, teknoloji ile uyumlu, veri odaklı, çevik ve etik temelli bir yapıya doğru evrilmeye devam edeceği öngörülmektedir.

Bilişim teknolojileri ve dijitalleşme, diğer birçok alanı etkilediği gibi kamu yönetimini de etkilemiştir. Devletler bu dönüşüme ayak uydurabilmek için kamu yönetimi alanında politikalar oluşturmuş, hukuki düzenlemeler yapmıştır. Bu anlamda Türkiye, dijitalleşme sürecini hızlandırırken, dijital dönüşüm ile ilgili üst politika belgelerinde (Kalkınma Planları, Orta Vadeli Program, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı) yer vermiş; ileri teknolojileri kamu yönetimine entegre etme çabalarına odaklanmıştır. Bu kapsamda Türkiye, kamu hizmetlerinin daha hızlı, erişilebilir, şeffaf ve hesap verilebilir hale gelmesi; vatandaş-devlet ilişkisini güçlendirmekte ve yönetim süreçlerini modernleştirmektedir. Türk kamu yönetiminde dijital dönüşüm, geleceğin devlet yapısının temelini oluşturmaktadır. Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte kamu hizmetlerinin daha akıllı, daha kişiselleştirilmiş ve daha erişilebilir bir yapıya kavuşacağı öngörülmektedir. Türkiye'nin bu yöndeki ilerleyişi 2024 yılı Birleşmiş Milletler e-devlet Gelişmişlik Endeksi Raporu'nda görülmektedir. Bu rapora göre, Türkiye çevrimiçi hizmet endeksinde 193 ülke arasında 21 sıra yükselerek 27. sırada yer almıştır. e-Devlet Gelişmişlik Endeksi ile birlikte ölçümlenen e-Katılım Endeksinde 22. sırada yerini alarak 2024 e-Devlet Gelişmişlik Endeksinde en fazla ilerleme kaydeden ülkeler arasında olmuştur. Türkiye güçlü ilerleme kaydetmiş olmakla birlikte kurumsal kapasite, veri yönetimi ve kapsayıcılık alanlarında stratejik iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer yandan OECD'nin "Digital Government Review of Türkiye" raporunda, Türkiye'nin dijital kamu hizmetlerinde kayda değer ilerleme gösterdiğini ancak veri yönetimi, düzenleyici uyum, dijital okuryazarlık ve yerel-kurum entegrasyonu gibi alanlarda güçlendirilmesi gereken noktalar olduğu belirtilmektedir. Raporda önerilen alanlar arasında veri yönetimi çerçevesinin güçlendirilmesi, açık veri uygulamaları ve vatandaş odaklı hizmet tasarımı öne çıkmaktadır.

Türkiye'de dijital dönüşüm noktasında kaydedilen ilerlemeler belirgin olmakla birlikte; kurumsal kapasite, veri yönetimi, e-Devlet ve e-Belediye hizmetlerinde bütünsel yaklaşım, dijital eşitlik ve yerel-uluslararası uyum gibi alanlarda stratejik adımlar atması gerekmektedir. Politika yapıcılar, bürokrasi ve akademi birlikte hareket ederek dijital dönüşümde gelinecek noktayı ulusal ve uluslararası bağlamda değerlendirmeli ve çözüm üretmelidir. Diğer yandan e-Devlet ve e-Belediye uygulamalarında kamu kurumları arasındaki farklı yaklaşımların ortadan kalkması için sürdürülebilir yaklaşımlarla stratejik hedefler ve performans programları belirlenmeli ve izlenmelidir.

Kamu ve özel sektörde insan kaynağının dijital dönüşüme uyumu önemli bir konudur. Dolayısıyla teknolojik altyapının güçlenmesi kadar personelin dijital okuryazarlığı da önemlidir. Bu nedenle kamuda ve özel sektörde çalışanlar için değişim yönetimi ve dijital yönetim gibi konularda online eğitimler, seminerler düzenlenerek çalışanlar dönüşüme hazır hale getirilmeli ve farkındalık oluşturulmalıdır.

Kaynakça

- Altınışık, E. (2017). Dijitalleşme söyleminin kamu yönetimi disiplinine olası etkisi: 1950 deneyiminden yola çıkan bir öngörü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 4-8.
- Atmaca, Y. & Karaçay, F. (2020). Türkiye’deki kamu yönetimi reformlarında dijitalleşme ve e- yönetişim. *International Journal Of Management And Administration*, 4(8), 2-3.
- Burchardt, C. & Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. 29th CIRP Design 2019 (CIRP Design 2019) (s. 112-117). Elsevier.
- Çark, Ö. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Sürecinde “Nesnelerin İnterneti” Teknolojisinin Etkisi. *Turkish Studies- Economy*, 15(3), 1247-1266.
- Çelebi, F. (2023). Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşme. Duvar Yayınları: İzmir. https://www.duvaryayinlari.com/Webkontrol/IcerikYonetimi/Dosyalar/dijital-donusum-guncel_icerik_g3783_5Ro7Vszu.pdf
- Çeliksoy & Akça, (2024). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm Süreci, *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 445-486
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Gerpot, T.J. ve May, S. (2016). Integration of Internet of Things components into a firm’s offering portfolio -A business development framework. 18, 53–63.
- Hartl, E. & Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. Twenty-third Americas Conference on Information Systems. Boston.
- Jantti, M. & Hyvarinen, S. (2018). Exploring Digital Transformation and Digital Culture in Service Organization. 15th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM). IEEE.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International journal of organization the ory and behavior*, 20(03), 341-362.
- Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728-1742.
- Menteşe, S., & Menteşe, C. D. (2023). Dijitalleşen dünyada yöneticilerin değişen karar mekanizmaları. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 153-173.
- Ordu A. ve Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3).

- Sucu, M. (2021). Dijital yönetim işletme yönetiminde yeni bir yaklaşım. Ankara: İksad Yayınevi.
- Sucu, M. (2021). Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 77, ısn: 1307-9581.
- Şenturk, O. (2021). “Türkiye’de Kamu İç Denetim Faaliyetlerinin Dijital Dönüşümüne Yönelik Uygulamalar”, *Tide Academia Research*, Cilt 3, Sayı: 2, s.157-186.
- TÜBİTAK-BİLGEM. Dijital Dönüşüm Nedir?, Dijital Dönüşüm Portalı, Retrieved from <https://www.dijitaldonusum.gov.tr/dijital-donusum-nedir/>
- Yaman, M., Bilgin, A., & Çakır, E. (2020). Dijital Çağda Kamu Yönetimi Lisans Müfredatları: Türkiye Üzerine Bir İnceleme, *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, Cilt 2, Sayı: 1, s.28-40.
- Zoltners, A. (2021). Practical Insights for Sales Force Digitalization Success. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 87-102.

Dijitalleşen Örgütler ve Yeni Örgütsel Yapılar: Kuramsal Bir İnceleme

Ahmet Kumru¹

Özet

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, örgütleri yalnızca teknik araçlar kullanan yapılar olmaktan çıkarıp veri akışları, algoritmik sistemler ve ağ temelli etkileşimlerle şekillenen sosyoteknik sistemlere dönüştürmektedir. Bu bağlamda çalışma, klasik örgüt kuramlarının temel varsayımlarını yeniden değerlendirerek dijital örgütlerin yapı, kültür, yönetim ve performans dinamiklerini analiz etmektedir. Özellikle çeviklik, otonomi, dijital yönetişim, algoritmik karar verme ve sanal güven gibi kavramlar dijital örgüt kültürünün belirleyici unsurları olarak öne çıkmaktadır. Çevik yönetim, holakrası ve e-liderlik gibi yeni yaklaşımlar, dijital örgütlerin dağıtılmış otorite ve hızlı adaptasyon ihtiyaçlarına yanıt vermektedir. Ayrıca dijital performans yönetimi, şeffaflık ve veri temelli değerlendirme süreçleriyle örgütsel davranışın niteliğini değiştirmektedir. Çalışma, küresel teknoloji şirketleri ve Türkiye'deki teknopark ile start-up ekosistemlerinden örnekler sunarak dijital örgüt modellerinin pratik karşılıklarını da tartışmaktadır. Sonuç olarak dijitalleşme örgütleri yapısal, kültürel ve yönetsel açıdan yeniden tanımlayan çok boyutlu bir dönüşüm süreci yaratmaktadır.

1. Giriş

Dijitalleşme yalnızca teknolojik bir dönüşüm süreci değil aynı zamanda örgütsel yapıları, kültürel normları, işgücü biçimlerini ve yönetim anlayışlarını kökten yeniden şekillendiren sosyo teknik bir dönüşüm dalgası haline gelmiştir. Klasik örgüt kuramlarının temelini oluşturan fiziksel mekan, hiyerarşik otorite, yüz yüze iletişim ve rasyonel bürokratik düzen varsayımları dijital çağda giderek geçerliliğini yitirmekte ve örgüt kavrayışının epistemolojik çerçevesi değişmektedir (Weber, 1947; Mintzberg, 1979).

1 Öğr.Gör.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, akumru @aku.edu.tr, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9746-0051>

Bu dönüşüm, örgütlerin yalnızca teknolojik araçlarını değil aynı zamanda varlık nedenini, sınırlarını, süreçlerini ve meşruiyet biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Dijital platformlar, bulut bilişim, yapay zeka, büyük veri analitiği ve algoritmik karar mekanizmaları örgütlerin işleyiş mantığını veriye dayalı, ağ temelli ve modüler yapılara doğru dönüştürmektedir (Orlikowski, 2007; Zuboff, 2019). Dolayısıyla örgüt, artık insan emeğinin koordinasyonu üzerinden değil, insan teknoloji etkileşiminin eş üretimi üzerinden inşa edilen bir sosyoteknik sistem haline gelmektedir (Trist & Bamforth, 1951; Leonardi, 2011).

Dijitalleşme, örgüt kuramı literatüründe yeni bir yorumlama gerektirmektedir. Klasik bürokrasi modelinden çağdaş platform ekosistemlerine uzanan süreç, örgüt araştırmalarının odağını yapısal istikrardan çevik adaptasyona, merkezi kontrolden dağıtılmış otoriteye, fiziksel işgücünden dijital işgücüne ve formel kurallardan algoritmik yönetime doğru kaydırmaktadır (Parker vd., 2016; Adner, 2017). Bu çalışma, örgüt kuramlarının gelişimini dijital dönüşüm bağlamında yeniden değerlendirerek dijital örgütlerin ortaya çıkardığı yeni örgütsel biçimleri, çalışma modellerini ve yönetim yaklaşımlarını kuramsal bir çerçeve içinde tartışmayı amaçlamaktadır.

Ayrıca Türkiye bağlamında teknoparklar, start-up ekosistemleri ve dijitalleşen KOBİ'ler, dijital örgütleşmenin yerel örnekleri olarak ele alınmakta ve bu yapıların küresel dijital örgüt modelleriyle ilişkisi irdelenmektedir. Böylece çalışma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde dijital örgütlerin çok katmanlı yapısını anlamayı hedeflemektedir.

2. Örgüt Kuramlarının Evrimi ve Dijital Dönüşümle Kuramsal Yeniden Yorumlama

2.1. Klasik Dönem: Rasyonellik, Bürokrasi ve Mekanik Düzen

Örgüt kuramının kökeni, modern sanayi toplumunun üretim mantığına dayanmaktadır. Klasik örgüt kuramcıları örgütleri rasyonel, öngörülebilir, hiyerarşik sistemler olarak kavramsallaştırmıştır. Frederick W. Taylor'ın Bilimsel Yönetim Teorisi (1911), verimliliği standardizasyon ve görevlerin parçalanması yoluyla artırmayı öngörürken, Henri Fayol'un (1916) yönetsel ilkeleri, örgüt yönetimini emir komuta zinciri, iş bölümü ve denetim üzerine inşa etmiştir. Max Weber (1947) ise bürokrasiyi, modernliğin en rasyonel örgüt biçimi olarak tanımlamış, otoriteyi kişisel özelliklerden değil yasal rasyonel meşruiyetten türetmiştir. Ancak bu kuramlar, dijital çağın ağ temelli, modüler ve sanal örgütleri karşısında açıklama gücünü yitirmektedir. Weber'in hiyerarşik otorite zincirinin, günümüzde algoritmaların ve veri

akışlarının belirlediği algoritmik otorite (Aneesh, 2006), biçimine evrildiği görülmektedir. Taylorcu iş bölümü anlayışı, yapay zeka ve otomasyon sistemleri tarafından yeniden kodlanmakta ve emir komuta ilişkileri yerini karar destek sistemlerine bırakmaktadır. Dolayısıyla klasik kuramların mekanik rasyonelliği, dijital örgütlerde veri rasyonelliği biçiminde yeniden üretilmektedir (Zuboff, 2019).

2.2. Neoklasik Dönem: İnsan Faktörü ve Sosyal Sistemler

1930'lardan itibaren klasik kuramın mekanik doğasına tepki olarak insan ilişkileri ekolü doğmuştur. Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleri (1933), verimliliğin yalnızca teknik koşullara değil, çalışanların moraline ve sosyal bağlarına da bağlı olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşım, örgütleri sosyal sistem olarak kavramlaştırarak iletişim, motivasyon ve liderliğe vurgu yapmıştır (Barnard, 2002; Likert, 1961).

Dijital çağda bu yaklaşım, örgütsel duygulanımın sanallaşması biçiminde yeniden yorumlanmaktadır. Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde sosyal etkileşim dijital platformlara taşınmış, örgüt içi aidiyet duygusu ve güven yeni biçimlerde üretilmeye başlamıştır (Schein, 2010). Neoklasik kuramın temel önermesi olan insan örgütün merkezindedir ilkesinin, insan teknoloji etkileşimi örgütün merkezindedir biçiminde genişletilmesi önemli bir husus olarak kendini göstermektedir. Bu dönüşüm, örgüt sosyolojisinde sosyomatemeryal yaklaşım (Orlikowski, 2007; Orlikowski & Scott, 2023) olarak adlandırılmaktadır.

2.3. Modern Dönem: Sistem, Durumsallık ve Yapısal Farklılaşma

1950'lerden itibaren örgütler, çevresel etkileşimleriyle birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Açık sistem yaklaşımı (Katz & Kahn, 1966), örgütleri girdiler, süreçler ve çıktılar arasında sürekli enerji alışverişi yapan canlı sistemler olarak tanımlamıştır. Durumsallık kuramı (Burns & Stalker, 1979; Lawrence & Lorsch, 1976) ise örgüt yapısının, çevresel belirsizlik ve değişkenlik düzeyine göre şekillendiğini öne sürmüştür. Durumsallık kuramına göre durağan ortamlarda mekanik, belirsiz ortamlarda ise organik yapılar daha etkili olabilmektedir.

Dijital örgütlerin tam da bu organik yapı tipinin ileri bir biçimini temsil ettiğini söylemek mümkündür. Yüksek belirsizlik ve hızlı değişim koşullarında faaliyet gösteren dijital işletmeler, çeviklik, modülerlik ve otonom karar birimleri üzerine kurulmaktadır (Teece, 2018). Durumsallık kuramının yapı çevre uyumu ilkesinin dijital çağda veri çevre uyumu biçiminde yeniden

tanımlanabilmesi, çevresel verilerden sürekli öğrenen adaptif örgüt yapısını anlamada daha etkili olabilecektir.

2.4. Çağdaş Yaklaşımlar: Kurumsal, Kaynak Temelli ve Ağ Kuramları

1980'lerden itibaren örgüt kuramı, yapısal ve işlevsel açıklamalardan normatif ve bilişsel boyutlara kaymıştır. Kurumsal kuram (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983), örgütlerin yalnızca ekonomik rasyonaliteyle değil, meşruiyet arayışıyla da biçimlendiğini savunmaktadır. Dijital örgütlerde meşruiyet, üretim kalitesinden çok veri güvenliği, etik, şeffaflık ve algoritmik adalet normlarıyla ölçülmektedir. Kurumsal kuramın izomorfizm kavramı (DiMaggio & Powell, 1983), dijitalleşme çağında teknolojik izomorfizm biçiminde yeniden yorumlanabilmektedir. Örgütler, benzer yazılım altyapılarını ve platform standartlarını benimseyerek meşruiyet kazanmaktadır (Meyer & Rowan, 1977).

Kaynak temelli görüş (Barney, 1991), rekabet üstünlüğünün nadir, değerli ve taklit edilmesi zor kaynaklara sahip olmaktan geçtiğini savunmaktadır. Dijital çağda bu kaynaklar, fiziksel varlıklardan çok veri analitiği, algoritmik öğrenme gibi dijital yetkinlikler haline gelmektedir. Dolayısıyla örgütler, dijital kaynaklarını yönetme kapasitesi ölçüsünde öğrenen örgüt niteliği kazanmaktadır (Grant, 1996).

Ağ kuramı (Powell, 1990; Castells, 2009) ise dijital örgütleri açıklamada önemli bir yere sahiptir. Geleneksel örgütlerin aksine dijital örgütler, bilgi ve değer üretimini ağ ilişkileri içinde yürütmektedir. Geleneksel örgütlere kıyasla dijital örgütlerin sınırlarının daha geçirgen ve rollerinin daha esnek olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda örgüt dijital ekosistemin bir düğümü olarak konumlandırılabilir (Parker vd. 2016; Adner, 2017).

2.5. Dijital Çağda Örgüt Kuramlarının Yeniden Yorumlanması

Geçmişten günümüze gelen kuramsal miras ışığında, klasik varsayımların dijital yorumlaması Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Örgüt kuramlarının yeniden yorumlanması tablosu

Klasik Varsayım	Dijital Yorum
Hiyerarşik otorite	Algoritmik otorite ve veriyle yönetim
Mekanik yapı	Çevik, modüler, otonom takımlar
İnsan merkezlilik	İnsan-makine etkileşimi (sosyoteknik sistem)
Kapalı sistem	Açık, ağ-temelli dijital ekosistem
Rasyonel meşruiyet	Dijital etik ve veri güvenliği meşruiyeti
Fiziksel işgücü	Hibrit, sanal ve platform temelli işgücü

Kaynak: Weber (1947), Burns & Stalker (1979), Orlikowski (2007), Teece (2018) ve Zuboff (2019) çalışmalarından derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

3. Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Yeniden Yapılanma

3.1. Dijital Dönüşümün Örgütsel Boyutu

Dijital dönüşüm yalnızca teknolojik bir yatırımın ötesinde örgütlerin stratejik, kültürel ve yapısal bütünlüğünü yeniden biçimlendiren çok katmanlı bir değişim süreci olarak görülmektedir (Westerman vd., 2014). Bu dönüşüm, bilgi teknolojilerinin operasyonel işlevlerden çıkarak karar verme, stratejik yönelim ve örgütsel öğrenme süreçlerine entegre olması anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, dijital dönüşüm örgütü dijital araçları kullanan bir yapı olmaktan çıkarp, dijital düşünme biçimiyle işleyen bir organizma haline getirmektedir (Bharadwaj vd., 2013).

Yapısal düzeyde, klasik hiyerarşik biçimlerin yerini giderek daha çevik, modüler ve esnek örgüt yapıları almaktadır. Bu dönüşüm, bilgi teknolojilerinin sağladığı ağ temelli koordinasyon biçimleri sayesinde örgütlerin daha yatay, bağlantılı ve adaptif yapılara evrilmesini mümkün kılmaktadır (Castells, 1996; Galbraith, 2014). Böylece örgütler artık sabit hiyerarşiler yerine, değişen koşullara hızla yanıt verebilen proje tabanlı ve işbirliğine dayalı ağ sistemleri olarak tasarlanmaktadır.

İş süreçlerinin dijitalleşmesi de bu yapısal dönüşümü destekleyen önemli bir unsurdur. Dijital teknolojiler, tekrarlayan ve rutin görevlerin otomasyonuna, süreç madenciliği uygulamalarıyla iş akışlarının analiz edilmesine ve robotik süreç otomasyonu (RPA) sistemlerinin yaygınlaşmasına olanak tanımaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Aalst, 2016; Aguirre & Rodriguez, 2017). Bu sayede örgütler hem maliyetleri düşürmekte hem de karar verme süreçlerinde veri temelli bir hız ve doğruluk kazanmaktadır.

Kültürel dönüşüm açısından bakıldığında, dijitalleşme teknolojik bir yenilenmenin ötesinde bir zihniyet değişimini ifade etmektedir. Günümüz örgütlerinde yenilikçilik, veri odaklılık ve öğrenen örgüt kültürü temel değerler haline gelmiştir (Senge, 1994; Davenport & Harris, 2007; Edmondson, 2018). Bu kültürel dönüşüm, hatalardan öğrenmeyi teşvik eden bilgi paylaşımına açık ve sürekli gelişimi esas alan bir örgütsel iklim yaratmaktadır. Çevik ve deneysel kültürler, bürokratik kontrol yerine adaptasyon, işbirliği ve öğrenme süreçlerini ön plana çıkarmaktadır.

İşgücü dönüşümü de dijital dönüşümün bir diğer önemli boyutudur. Dijital platformlar, iş gücünün mekandan bağımsız çalışmasına imkan tanıyarak uzaktan ve hibrit çalışma biçimlerini kurumsallaştırmıştır. Aynı zamanda dijital yetkinliklerin geliştirilmesi, bireylerin yeni iş modellerine ve teknolojik araçlara uyum sağlamasını gerektirmektedir (Messenger, 2019; ILO, 2021). Bu durum, örgütlerin insan kaynakları politikalarında esnek çalışma, dijital beceri eğitimi ve sanal ekip yönetimi gibi yeni uygulamaları benimsemelerini zorunlu kılmaktadır.

Son olarak, yönetim dönüşümü dijitalleşmenin en kritik boyutlarından birini oluşturmaktadır. Artık örgütlerde kararlar yalnızca insanlar tarafından değil, algoritmalar aracılığıyla da alınmaktadır. Bu durum veri güvenliği, etik sorumluluk ve algoritmik hesap verebilirlik konularını yönetim gündeminin merkezine yerleştirmektedir (Zuboff, 2019; Floridi & Cows, 2019; Kellogg, vd., 2020). Dijital yönetim şeffaflık, güvenilirlik ve etik ilkelere dayalı bir denetim mekanizması gerektirmektedir. Bu nedenle örgütlerin veri kullanımı ve algoritmik karar süreçlerini sorumlu biçimde yönetmeleri kurumsal meşruiyet açısından stratejik önem taşımaktadır.

Bu eksen değişimleri, klasik örgüt yapılarındaki bürokratik istikrarın yerini dijital çeviklik kavramına bırakmasına yol açmaktadır (Teece, vd., 2016).

3.2. Örgütsel Yapının Dönüşümü: Hiyerarşiden Ağ Yapısına

Dijitalleşmenin en görünür etkisi, örgütsel yapının doğasında ortaya çıkmaktadır. Klasik yapılarda bilgi, emir komuta zinciri üzerinden yukarıdan aşağıya akarken karar mekanizmaları merkezi biçimde işlemektedir. Dijital örgütlerde ise bilgi ağ topolojisi içinde yatay biçimde dolaşırken kararlar veri analitiği araçları ve algoritmik sistemlerle birlikte alınmaktadır.

Bu gelişmeler ışığında örgütlerde yapısal boyutta üç değişim yaşandığı görülmektedir. İlk olarak merkezisizleşme olgusu, karar süreçlerinin departmanlardan çok dijital platformlar üzerinde paylaşılmasına yol açmaktadır. Böylece örgütler hiyerarşik bir komuta zinciri yerine, ağ temelli

etkileşim yapılarıyla işlemektedir (Castells, 2009). İkinci olarak modülerleşme olgusu işlevlerin küçük, otonom ve çok disiplinli birimlere ayrılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu tür modüler tasarımlar, çevik çalışma biçimlerini ve hızlı uyum kabiliyetini desteklemektedir (Galbraith, 2014; Sanchez & Mahoney, 1996). Son olarak geçicilik olgusu, kalıcı örgüt birimlerinin yerini proje temelli iş birliklerine bırakmasıyla karakterize edilmektedir. Proje örgütleri, belirsizlik ortamlarında yenilikçi çıktılar üretmek üzere kurulan, belirli bir amaç doğrultusunda geçici olarak yapılandırılmış organizasyonlardır (Lundin & Söderholm, 1995). Örgüt yapısı artık bir piramit değil, bir ekosistem olarak şekillenmektedir (Castells, 2009).

3.3. Dijital Teknolojilerin Karar Süreçlerine Entegrasyonu

Karar verme süreçlerinde dijital dönüşüm, bilgiye dayalı karar anlayışını radikal biçimde derinleştirmiştir. Büyük veri analitiği, yapay zeka, makine öğrenmesi ve öngörücü modeller, yöneticilerin karar yetkisini destekleyen ama aynı zamanda sınırlandıran araçlar haline gelmiştir. Bu olgu, literatürde algoritmik yönetim kavramı ile ifade edilmektedir. (Lee vd., 2015).

Algoritmik yönetim, özellikle Gig (Wood vd., 2019) ekonomi platformlarında (Uber, Amazon vb.) iş süreçlerini otomatik izleme, performans ölçümü ve görev ataması yoluyla yürütmektedir. Bu sistem, geleneksel otorite biçimlerini dönüştürerek insansız hiyerarşi yaratmıştır. Yani otorite artık bireyde değil, veri akışında konumlanmaktadır (Aneesh, 2006). Ancak bu dönüşüm, örgütsel meşruiyet ve etik yönetim konularında yeni tartışmaları da gündeme getirmektedir. Veri temelli kararlar tarafsız görünse de önyargı, ayrımcılık ve hesap verilebilirlik sorunları taşıyabilmektedir. (O'Neil, 2016). Bu nedenle dijital örgütlerde karar mekanizmaları, yalnızca teknik etkinlik açısından değil, normatif meşruiyet açısından da tasarlanmalıdır.

3.4. Dijital Kültür: Öğrenen ve Deneysel Organizasyon

Dijitalleşme, kültürü durağan normlardan çok deneysel öğrenmeye dayalı hale getirmektedir. Öğrenen organizasyon anlayışının (Senge, 1990), dijital çağda veriyle öğrenen organizasyon biçiminde genişlediği görülmektedir. Dijital çağda örgütsel kültür artık yalnızca ortak değerler bütünü değil, aynı zamanda örgütsel karar alma ve öğrenme süreçlerini yönlendiren davranışsal bir algoritma seti olarak işleyebilmektedir. Kurumlar, geçmiş verilerden öğrenen sistemler aracılığıyla kararlarını şekillendirmekte, denemeler yapmakta ve başarısızlıklarını hızlı biçimde telafi edebilmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Senge, 1990). Bu kültürel dönüşüm veri odaklı öğrenmeyi, çevik deneyciliği ve dijital şeffaflığı temel alan yeni bir

örgütsel işleyişi ortaya çıkarmıştır. Bu dönüşüm üç temel ilke etrafında şekillenmektedir.

İlk olarak deneysellik ilkesi, küçük ölçekli pilot uygulamaların, A/B testlerinin ve sürekli geri bildirim mekanizmalarının örgüt içinde sistematik hale gelmesini ifade etmektedir (Edmondson, 2018). Bu yaklaşım, hatalardan öğrenmeyi ve çevik adaptasyonu kolaylaştırabilmektedir. İkinci olarak şeffaflık ilkesi, performans göstergelerinin dijital veri panoları (dashboards) aracılığıyla tüm çalışanların erişimine açık hale gelmesini içermektedir. Bu sayede bilgi paylaşımı artmakta ve örgütsel güven ile hesap verebilirlik desteklenmektedir (Bernstein, 2017; Edmondson, 2018). Üçüncü olarak yetkilendirme ilkesi, karar alma süreçlerinin otonom ve çok disiplinli ekipler arasında dağıtılması anlamına gelmektedir. Bu tür yapılarda yöneticiler kontrol yerine rehberlik rolü üstlenirken, ekipler kendi hedefleri doğrultusunda hızlı kararlar alabilmektedir (Senge, 1990; Parker vd., 2016). Bu dönüşüm, örgütlerin hem inovasyon kapasitesini artırmakta hem de çalışan rollerini yeniden tanımlamaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

3.5. Dijital İşgücü ve Yeni Çalışma Biçimleri

Dijitalleşme işgücü kavramını mekan, zaman ve örgüt sınırlarından bağımsızlaştırmaktadır. Uzaktan çalışma, hibrit modeller ve proje temelli iş birlikleri modern örgütlerde esnek istihdamın kurumsallaşmış biçimleri haline gelmiştir (Susskind, 2020). Oluşmuş olan yeni yapıda çalışanlar, fiziksel olarak aynı ofiste bulunmasalar bile dijital platformlar aracılığıyla bağlılık üretebilmektedirler. Bu dönüşümün, örgüt kuramı açısından üç yeni olguyu oluşturduğu görülmektedir.

İlk olarak dijital özerklik olgusu, çalışanların kendi zaman, mekan ve iş süreçlerini yönetebilme kapasitesini ifade etmektedir. Uzaktan ve hibrit çalışma biçimleri, bireylere daha yüksek düzeyde kontrol ve esneklik kazandırabilmektedir. Bu durum örgütlerde karar alma süreçlerinin merkezisizleşmesine neden olabilmektedir (Messenger, 2019; Parker vd., 2016; Castells, 1996). Buna karşılık, bu özerklik ortamında algoritmik denetim olgusu da giderek belirginleşmektedir. Dijital platformlar görevlerin yerine getirilme biçimini izleyen, performansı ölçen ve değerlendiren algoritmik sistemler aracılığıyla görünmez ama etkili bir kontrol mekanizması üretebilmektedir (Lee vd., 2015; Kellogg vd., 2020; Zuboff, 2019). Böylece algoritmik denetimin klasik bürokratik denetim biçimlerinden farklı olarak, gözetimi dijital altyapıya gömülü hale getirdiği görülebilmektedir. Son olarak, sanal güven olgusu, fiziksel yakınlıktan ziyade dijital etkileşimler üzerinden inşa edilen yeni bir güven biçimini tanımlamaktadır. Dijital iş ortamlarında

güven, yüz yüze iletişimden çok çevrimiçi görünürlük, performans metrikleri ve dijital geribildirimler aracılığıyla tesis edilebilmektedir (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Edmondson, 2019; Bernstein, 2017).

Bu bağlamda insan ve algoritma etkileşiminin yeni bir yönetim biçiminin temelini oluşturduğu görülebilmektedir. Dijital otorite, kontrol ve güven ilişkilerinin sosyoteknik bir denge üzerinden yeniden tanımlanmakta olduğu söylenebilmektedir.

3.6. Dijital Yönetişim ve Etik

Dijitalleşme yalnızca örgütlerin verimlilik düzeyini artırmakla kalmamış, aynı zamanda etik, mahremiyet ve yönetim alanlarında yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Özellikle veri toplama süreçlerinin yoğunlaşması, çalışanların ve müşterilerin dijital sistemler aracılığıyla sürekli gözetim altında tutulması, algoritmik ayrımcılık riskleri ve mahremiyet ihlalleri, örgütlerin kurumsal meşruiyetini tehdit eden temel riskler haline gelmiştir (Zuboff, 2019). Bu durum, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir yenilik süreci değil, aynı zamanda normatif ve etik bir dönüşüm olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda dijital örgütlerin sürdürülebilirliği, yalnızca teknolojik inovasyon kapasitesine değil, aynı zamanda etik hesap verebilirlik düzeyine de bağlıdır. Floridi (2018b), dijitalleşmenin yalnızca teknik değil, aynı zamanda etik bir yönetim meselesi olduğunu vurgulayarak dijital karar süreçlerinin yumuşak etik (soft ethics) ilkeleriyle yönlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, Floridi ve Cows'ın (2019) geliştirdiği dijital etik çerçevesinde şeffaflık, adalet, sorumluluk ve güvenlik gibi ilkeler etrafında şekillenmektedir.

İlk olarak şeffaflık ilkesi, algoritmik kararların açıklanabilir olmasını ve karar mantığının paydaşlar tarafından anlaşılabilir hale getirilmesini gerektirmektedir (Floridi & Cows, 2019). İkinci olarak adalet ilkesi, veriye dayalı süreçlerde önyargı ve ayrımcılığın önlenmesiyle ilgilidir. Bu ilke özellikle yapay zeka sistemlerinin tarafsızlığını güvence altına almayı amaçlamaktadır (Binns, 2018). Üçüncüsü olarak sorumluluk ilkesi, dijital kararların sonuçlarından insan veya kurum düzeyinde hesap verebilir olmayı içermektedir (Mittelstadt vd., 2016). Dördüncü olarak güvenlik ilkesi, veri koruma, siber güvenlik ve kişisel mahremiyetin kurumsal düzeyde bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesini ifade etmektedir (Taddeo & Floridi, 2018). Bu ilkeler, dijital çağda örgütlerin toplumsal güven ve meşruiyet kazanabilmesinin temelini oluşturmaktadır.

3.7. Dijitalleşmenin Örgütsel Yeniden Yapılanmaya Etkisi

Dijital dönüşüm, örgütlerin araçlarının yanı sıra ontolojisini de dönüştürmektedir. Klasik örgüt kuramlarının varsaydığı sabit ve kapalı yapı yerini sürekli öğrenen, veriyle evrilen ve çok merkezli dijital ekosistemlere bırakmaktadır (Castells, 1996; Parker vd., 2016). Bu yeni yapılanma biçiminde örgüt yalnızca insan emeğinin koordinasyon alanı değil, aynı zamanda insan teknoloji etkileşiminin üretken bir ara yüzü haline gelmiştir (Zuboff, 2019; Adner, 2017).

Dijital dönüşüm sürecinin, örgüt kuramının geleceği açısından iki kritik soruyu gündeme getirdiği görülmektedir. Birincisi, örgüt yapısı insan ve teknoloji arasındaki etkileşimin hangi dengesi üzerine inşa edilecektir? Dijital çağda kararların giderek algoritmik sistemler tarafından desteklenmesi, yönetsel otoriteyi sosyoteknik bir denge ekseninde yeniden tanımlamaktadır (Kellogg vd., 2020). İkincisi, kurumsal meşruiyet dijital çağda nasıl sürdürülebilir hale gelecektir? Bu sorunun cevabının, dijital örgütlerin etik hesap verebilirlik düzeylerine, veri yönetim politikalarına ve toplumla kurdukları güven ilişkilerine bağlı olduğu görülmektedir (Floridi, 2018a; Zuboff, 2019).

Sonuç olarak dijitalleşme, örgütlerin hem yapısal hem de normatif boyutlarda yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Artık örgüt, yalnızca üretim ve koordinasyon birimi değil, aynı zamanda veriyle öğrenen, algoritmalarla yöneten ve etik ilkelerle meşruiyet arayan bir sistem halini almıştır.

4. Dijital Örgütlerde Kuramsal Yaklaşımların Uygulanması

Dijitalleşmenin örgütsel yapılara etkisini anlamak için, mevcut örgüt kuramlarının dijital bağlamda nasıl yeniden yorumlandığının anlaşılması önemli bir husustur. Her örgüt kuramı, belirli tarihsel koşulların ve üretim biçimlerinin bir yansıması olarak ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumunun hiyerarşik, mekanik ve fiziksel üretim merkezli örgütleri, 21. yüzyılın dijital ağ toplumunda yerini veri temelli, otonom, modüler ve sanal yapılara bırakmıştır. Bu nedenle örgüt kuramlarının temel varsayımları, dijitalleşme ile birlikte hem epistemolojik hem de ontolojik düzeyde dönüşmektedir.

Weber'in bürokrasi modeli rasyonel otoriteye, hiyerarşik denetime ve kurallara dayalı bir örgüt biçimini tanımlamaktadır. Bu model, endüstri çağının öngörülebilirlik ve kontrol ihtiyacına yanıt verebilmiştir. Ancak dijital çağda otoritenin, giderek insan merkezli olmaktan çıkıp algoritmik sistemlere devredildiği görülmektedir. Algoritmik yönetim uygulamaları, performans değerlendirme, görev atama veya davranış takibi gibi

işlevleri otomatikleştirerek Weberyen rasyonelliği dijital rasyonaliteye dönüştürmektedir. Aneesh'in (2006) kavramsallaştırdığı "algoritmik otorite", Weber'in yasal rasyonel meşruiyetini veri temelli otoriteyle değiştirmektedir. Bu bağlamda bürokratik yapı, kararların insanlar yerine algoritmalar tarafından alınabildiği, hiyerarşinin veri akışı üzerinden yeniden kurulduğu bir "algoritmik bürokrasi"ye dönüşmüştür. Zuboff'un (2019) belirttiği gibi dijital kapitalizmde gözetim, örgütlerin işleyişinin merkezine yerleşmiş ve dijital bürokrasi, kontrolün görünmez biçimlerini üretmeye başlamıştır.

Burns ve Stalker'ın (1961) geliştirdiği durumsallık kuramı, örgüt yapısının çevresel değişkenlere göre biçimlenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Dijital çağda bu kuram, çevikliğe dayalı yapı anlayışıyla yeniden yorumlanmaktadır. Çevik örgütler, belirsiz ve hızla değişen dijital ortamlarda ayakta kalabilmek için merkeziyetçi olmayan, otonom ekiplerden oluşan organik yapılara yönelmiştir. Teece (2018) bu durumu "dinamik yetenekler" kavramıyla açıklamaktadır. Dijital örgütler, çevrelerindeki hızlı değişimleri algılama, bunlara yanıt verme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesiyle rekabet avantajı elde ederler. Böylece durumsallık kuramının temel varsayımı olan yapı çevre uyumu, dijitalleşme bağlamında veri çevre uyumu haline gelmektedir. Örgütler artık çevrelerinden yalnızca bilgi değil, sürekli veri akışı elde ederek yapısal esneklik kazanabilmektedir.

Kurumsal kuram açısından dijital örgütlerin incelenmesi, meşruiyet kavramının yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) "izomorfizm" kavramı, örgütlerin çevresel beklentilere uyum sağlamak için benzer yapılar geliştirdiğini açıklamaktadır. Dijital örgütler bu izomorfizmi, teknolojik araçlar üzerinden yeniden üretmektedir. Günümüzde işletmeler veri güvenliği, etik, algoritmik şeffaflık ve sürdürülebilirlik gibi normatif alanlarda birbirine benzemeye başlamıştır. Dijitalleşme, örgütlerin kurumsal meşruiyetini yalnızca finansal performansa değil, dijital sorumluluk ve etik yönetim düzeyine de bağlamaktadır. Floridi'nin (2018a) dijital etik yaklaşımı, örgütlerin sadece bilgi işleyen değil, anlam üreten varlıklar olduğunu ve bu nedenle de dijital kararların toplumsal sonuçlarını da hesaba katmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Sosyoteknik sistem yaklaşımı, dijital örgütleri anlamada belki de en açıklayıcı çerçevelerden biridir. Trist ve Bamforth'un (1951) kömür madenciliği üzerine yaptığı klasik çalışma, teknolojik sistemlerle sosyal sistemlerin birlikte optimize edilmesi gerektiğini göstermiştir. Dijital örgütlerde bu denge, insan yapay zeka etkileşimi bağlamında yeniden kurulmaktadır. Leonardi (2011), dijital teknolojilerin örgütsel rutinleri yalnızca desteklemediğini, aynı zamanda onları biçimlendirdiğini belirtir.

Dolayısıyla dijital örgütlerde sosyoteknik denge, insan kararlarıyla algoritmik çıktılar arasındaki karşılıklı etkileşimde ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim, “ortak üretim” ve “sosyo-materyal pratikler” (Orlikowski, 2007) kavramlarıyla açıklanabilmektedir. Böylece örgüt, teknik altyapı ile sosyal ilişkilerin sürekli iç içe geçtiği bir alan haline gelebilmektedir.

Kaynak temelli görüş, dijital örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Barney (1991), değerli, nadir ve taklit edilmesi zor kaynaklara sahip olmanın firmalar için avantaj yarattığını öne sürmüştür. Dijital örgütlerde bu kaynaklar, fiziksel sermayeden çok bilgi, algoritmik bilgi birikimi ve dijital yetkinliklerdir. Teece vd. (2016), bu yetkinliklerin örgütlerin çevresel değişikliklere hızlı tepki verme kapasitesiyle bütünleştiğinde çevik organizasyon niteliği kazandığını savunmaktadır. Dijital örgütlerin başarısı, bilgiye erişimden çok bilgiyi dönüştürme ve yeniden yapılandırma kapasitesine bağlı hale gelmiştir. Bu durum, örgütlerin stratejik yönetim anlayışını da değiştirmekte ve statik planlamanın yerine sürekli deneysel öğrenme döngüleri geçmektedir.

Ağ kuramı, dijital örgütlerin sınırlarının geçirgenliğini açıklamak için güçlü bir analitik araçtır. Powell (1990) örgütleri ne piyasa ne de hiyerarşi biçiminde açıklamış, “ağ örgütler” olarak tanımlamıştır. Dijitalleşme, bu ağ yapısını hem hız hem de kapsam açısından genişletmiştir. Castells’in (2000) “ağ toplumu” kavramı, örgütlerin artık bilgi akışları ve dijital platformlar aracılığıyla birbirine bağlı ekosistemlerin parçası haline geldiğini göstermektedir. Dijital örgütlerde değer yaratımı, tek bir merkezin denetiminde değil, çoklu düğümler arasındaki işbirliği üzerinden gerçekleşmektedir. Böylece örgüt, kapalı bir yapı olmaktan çıkarak dinamik, açık ve kendini yeniden üretebilen bir sistem haline gelebilmektedir.

Tüm bu yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, dijital örgütlerin kuramsal olarak yeni bir paradigma talep ettiğini söylemek mümkündür. Weberyen bürokrasi dijital gözetimle, durumsallık kuramı çeviklikle, sosyoteknik yaklaşım yapay zeka etkileşimiyle, kurumsal kuram dijital etikle, ağ kuramı ise platform ekonomisiyle yeniden biçimlenebilmektedir. Bu dönüşüm, örgüt kuramının klasik varsayımlarını aşan bir kavramsal çerçeve gerektirmektedir. Orlikowski ve Scott’un (2016) belirttiği gibi dijital örgütleri anlamak, artık “teknoloji kullanımı” değil, insan ve teknolojinin birlikte ürettiği sosyal gerçekliği incelemeyi gerektirmektedir. Bu bakış açısı, örgüt kuramının geleceğini dijital sosyoteknik sistemlerin epistemolojisine doğru genişletmektedir (Orlikowski, 2007; Parker vd., 2025; Zhang vd., 2023).

5. Dijital Örgütlerin Temel Özellikleri ve Kültürel Dinamikleri

Klasik örgütlerden farklı olarak dijital örgütler yapısal esnekliklerinin yanı sıra kültürel yapılarındaki dönüşümle de tanımlanmaktadır. Kültür artık yalnızca normlar ve değerlerden ibaret değildir. Dijital örgütlerde kültür normlar ve değerlere ek olarak teknolojik araçların şekillendirdiği davranışsal algoritmalarından oluşmaktadır (Orlikowski, 2007; Leonardi, 2013; Zuboff, 2019). Dijitalleşme süreci, örgütlerin kimliğini ve çalışma biçimini yeniden inşa ederken, kültürü bir dijital öğrenme ortamı haline getirmiştir. Schein'in (2010) örgüt kültürünü paylaşılan anlamlar bütünü olarak tanımlayan yaklaşımı, dijital çağda veriyle üretilen anlamlar bütünü biçiminde genişlemiştir. Bu yeni kültürel bağlamda örgütler deneyim, hız ve sürekli öğrenme üzerinden kimlik kazanmaktadır.

Dijital örgütlerin en belirgin özelliklerinden birisi çeviklik (Sambamurthy vd., 2003; Tallon & Pinsonneault, 2011). Çeviklik, süreçlerin hızıyla birlikte karar verme ve öğrenme döngülerinin esnekliğini ifade etmektedir. Teece vd. (2016) belirttiği gibi çevik örgütler, değişken çevresel koşullara hızla yanıt verebilen, bürokratik engelleri en aza indiren yapılardır. Çeviklik kültürü örgüt çalışanlarına görev yanında sorumluluk ve anlam yüklemektedir. Dijitalleşmenin getirdiği hız ile örgütler, sık sık yeniden yapılanmaya ve yenilenmeye zorlanmaktadır. Dijital örgütlerde bu nedenle istikrardan ziyade sürekli dönüşüm ve uyum norm haline gelmiştir.

Örgüt kültürünün ikinci belirleyici boyutu özerklik (Teece vd., 2016; Edmondson, 2018). Dijitalleşme, kontrolün merkezi yapılardan bireylere ve ekiplere dağılmasını mümkün kılmaktadır (Paker vd., 2016; Edmondson, 2018). Çalışanlar artık zaman ve mekan sınırlarından bağımsız biçimde görevlerini yerine getirebilmekte, kendi süreçlerini yönetebilmektedir. Bu durum, Weberyen otorite anlayışının yerini dağıtılmış otoriteye bırakmasına yol açmıştır. Ancak bu özgürlük algoritmik denetim (Lee vd., 2015; Kellog vd., 2020), olarak ifade edilen yeni bir denetim biçimini de beraberinde getirmektedir. Çalışanlar fiziksel olarak bağımsız olsalar bile dijital sistemler aracılığıyla performansları sürekli izlenip değerlendirilebilmektedir. Lee vd. (2015) vurguladığı üzere algoritmik yönetim, özgürlükle kontrolü aynı anda içeren bir ikilik yaratmaktadır. Bu durum dijital örgütlerde güven, aidiyet ve motivasyon dinamiklerini derinden etkileyebilmektedir.

Dijital örgütlerin üçüncü önemli özelliği veri temelli karar alma kültürüdür. Geleneksel örgütlerde yöneticilerin deneyimi ve sezgisi belirleyici iken, dijital örgütlerde kararlar büyük veri analizleri, yapay zeka modelleri ve tahminsel algoritmalar aracılığıyla alınmaktadır. Davenport ve Ronanki (2018) bu durumu yapay zeka destekli yönetim olarak tanımlamaktadır.

Karar verme süreçlerinin otomatikleşmesi, rasyonelliği artırmakla birlikte yeni bir bilişsel kayma da yaratmaktadır. Yöneticiler artık karar üreticisi değil, karar denetçisi konumundadır. Yapay zekanın kullanıldığı dijital örgütlerde karar verme konusunda klasik örgütlere göre daha yatay bir hiyerarşik yapı mevcuttur (Erkutlu vd., 2023). Bu gelişmeler örgütlerde insan merkezli bilgi yönetiminden, algoritmik bilgi yönetimine geçişi işaret etmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Davenport vd., 2020; Zuboff, 2019). Ancak bu geçiş, beraberinde etik, şeffaflık ve sorumluluk sorunlarını da getirmektedir. Zuboff'un (2019) uyardığı gibi dijital kapitalizmde verinin iktidarı, çalışanlar ve müşteriler üzerinde yeni türden bir asimetrik güç ilişkisi doğurabilecektir.

Kültürel dönüşümün bir diğer boyutu öğrenme ve deneysektir (Huber, 1991; Senge, 1990; Edmonson, 2018). Dijital örgütler klasik planlama mantığının aksine sürekli test etme, ölçme ve uyarlama döngüleriyle çalışmaktadır. Bu durum, Senge'nin (1990) öğrenen örgüt modelinin dijital çağdaki yeniden üretimi olarak düşünülebilmektedir. Öğrenen örgüt artık yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda algoritmaların ve veri sistemlerinin de katıldığı kolektif bir öğrenme mekanizması haline gelmiştir. Örgüt, her deneyimden yeni veri üretir, bu verilerle süreçlerini optimize eder ve böylece kendi bilgisini sürekli yeniden kurar. Bu çevrimsel yapı dijital örgütleri canlı ve kendini yenileyen sistemler haline getirmektedir. Ancak bu aynı zamanda örgüt kültürünün kırılganlaşmasına da yol açabilecektir. Çünkü bilgi sürekli değiştiği için kalıcı değerler yerine akışkan normlar ortaya çıkabilecektir (March, 1991; Zuboff, 2019; Orlikowski, 2002)

Dijital örgütlerde kültürün en karmaşık unsurlarından biri güvenidir. Geleneksel örgütlerde güven fiziksel etkileşim, yüz yüze iletişim ve uzun süreli ilişkilere dayanmaktadır (Mayer vd., 1995). Dijital örgütlerde ise güven platformlar üzerinden görünmez kodlar ve sistem süreçleri aracılığıyla oluşmaktadır. Bu olgu, literatürde sanal güven olarak tanımlanmıştır (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Sanal güven, bireyler arasındaki fiziksel mesafenin, dijital platformlar aracılığıyla sembolik yakınlığa dönüştürülmesini içermektedir. Çalışanlar, yüz yüze etkileşimin yerini alan dijital göstergeler üzerinden güven üretirler. Bu nedenle dijital örgütlerde güven, duygusal değil, operasyonel bir olgu haline gelmiştir. Güven, duygusal bir bağdan çok, veriye doğrulanabilir bir performans göstergesi olarak işlemektedir.

Dijital örgütlerin kültürel dinamikleri aynı zamanda etik ve sorumluluk ilkeleriyle de şekillenmektedir. Dijital yönetim yalnızca teknolojik etkinlik değil, aynı zamanda ahlaki hesap verebilirlik anlamına gelmektedir (Bannister & Connolly, 2014). Floridi (2018a), dijital çağda örgütlerin

etik sorumluluğunun, yalnızca doğruyu yapmak değil, doğru algoritmayı tasarlamak olduğunu savunmaktadır. Bu perspektif, örgüt kültüründe yeni bir etik bilincin oluşumuna işaret etmektedir. Şeffaflık, adalet, veri koruma ve algoritmik adillik kurumsal kimliğin ayrılmaz parçaları haline gelmektedir.

Dijital örgütlerin bir başka kültürel boyutu da katılımın demokratikleşmesidir. Bilgiye erişim, karar süreçlerine katılımı artırmaktadır. Veri panoları, açık geri bildirim sistemleri ve çevrim içi işbirliği platformları örgüt içi şeffaflığı güçlendirmektedir. Ancak bu görünürlük, aynı zamanda yeni bir gözetim biçimi yaratmaktadır. Lyon'un (2018) belirttiği gibi, dijital gözetim hem güvenliği hem de denetimi aynı anda üretebilmektedir. Dolayısıyla dijital kültürün, özgürlük ve kontrolün birlikte var olduğu paradoksal bir alan olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar, katılım yoluyla güçlenirken, aynı zamanda görünürlük yoluyla denetim altına alınabilmektedir. Bu çelişki, dijital örgütlerin en kritik kültürel gerilimlerinden birisidir. (Lyon, 2018; Zuboff, 2019).

Sonuç olarak dijital örgüt kültürü (Duerr vd., 2018), çeviklik, özerklik ve etik olmak üzere üç temel eksen üzerinde şekillenmektedir: Çeviklik, hız ve yenilik kapasitesini artırırken, özerklik bireysel sorumluluğu ve karar alma gücünü genişletmektedir. Etik ise bu iki dinamiği kurumsal meşruiyet içinde dengelemektedir. Dijital çağın örgütleri, kültürü yalnızca aidiyet üreten bir unsur olarak değil, aynı zamanda bilgiyle yöneten bir sistem olarak yeniden tanımlamaktadır. Bu nedenle dijital örgüt kültürü, teknolojiyle insan arasındaki ilişkiyi dengeleyen hem insani hem de algoritmik bir bilinç biçimi haline gelmiştir.

6. Dijital Örgütlerde Yeni Yönetim Yaklaşımları

6.1. Dijital Çağda Yönetimin Yeniden Tanımı

Dijitalleşme ile birlikte yönetim olgusu araçsal dönüşümün yanı sıra kavramsal olarak ta dönüşüme uğramaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim yöneticinin merkezi odak noktasıdır. Fakat dijital örgütlerde yönetim, bilgi akışlarının hızlandığı, karar süreçlerinin dağıtıldığı ve algoritmaların yönetsel sürece dahil olduğu bir yapıya evrilmiştir. Bu durum, emir komuta temelli hiyerarşiden, veriye dayalı işbirliği ve ağ temelli yönetim modeline geçiş anlamına gelmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Yönetimin işlevi artık yalnızca insanları yönetmek değildir. Aynı zamanda veri sistemlerini, yapay zekayı ve dijital etkileşimleri koordine etmektir. Bu nedenle dijital örgütlerde yöneticilik, teknik yetkinlik kadar bilişsel çeviklik ve etik farkındalık da gerektirmektedir.

6.2. Çevik Yönetim: Değişim Hızına Uyum Sağlayabilen Yapılar

Çevik yönetim yaklaşımı, dijital çağın en belirgin yönetim felsefelerindendir. Kökeni yazılım geliştirme dünyasındaki Agile Manifesto'ya (Beck vd., 2001) dayanmaktadır. Değişime hızlı yanıt verme, müşteri odaklılık, takım özerkliği ve sürekli iyileştirme ilkelerini temel almaktadır. Çevik yönetim, örgütleri hiyerarşik yapılardan modüler takımlara dönüştürürken kararlar yukarıdan aşağıya değil, takım içi etkileşimlerden doğmaktadır (Denning, 2018). Bu anlayış, Burns ve Stalker'ın (1961) organik yapı kavramının dijital çağa uyarlanmış biçimi olarak da görülebilmektedir.

Teece vd. (2016), çevikliğin dinamik yeteneklerle ilişkisini vurgulayarak çevik örgütlerin yalnızca hızlı değil, aynı zamanda öğrenen ve yenilikçi olduğunu belirtmektedir. Dijital platformlarda çevik yönetim küçük çaplı iterasyonlar, sürekli geri bildirim döngüleri ve veriyle test edilebilen karar süreçleriyle uygulanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin belirsizlik ortamında deneme yanılma yerine deney tasarımıyla öğrenmesini sağlayabilmektedir. Ancak çeviklik yalnızca hız değil, aynı zamanda disiplinli bir adaptasyon sürecidir. Çevikliğin başarısı, otonomi ile koordinasyon arasındaki dengeye bağlı olabilmektedir.

6.3. Holakrasi ve Dağıtılmış Otorite

Holakrasi (holacracy), dijital örgütlerin ortaya çıkardığı bir diğer yenilikçi yönetim modelidir. Robertson (2015) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, örgütlerdeki hiyerarşik piramiti ortadan kaldırarak otoriteyi roller ve dairesel takımlar üzerinden dağıtmaktadır. Bu sistemde karar alma yetkisi yöneticilerde değil, görevi yürüten birimlerde bulunmaktadır. Böylece örgüt, dinamik olarak kendini güncelleyebilen bir ağ haline gelebilmektedir.

Dijital örgütler, bu modeli benimseyerek çeviklik ve özerkliği kurumsallaştırabilmektedirler. Zappos, Valve, Spotify gibi teknoloji şirketleri, bu yönetim biçiminin öncü örneklerindendir. Holakrasi, klasik komuta zinciri anlayışını terk ederek yetki paylaşımını esas almakta ve bireyleri karar süreçlerinin aktif katılımcısı haline getirmektedir (Bernstein vd., 2016). Ancak uygulamada holakrasi modeli yüksek düzeyde öz disiplin, güven ve koordinasyon gerektirmektedir. (Leong vd., 2024). Dijital ağların karmaşık yapısı, rol belirsizliği ve bilgi asimetrisi gibi sorunlar doğurabilmektedir. Bu nedenle holakrasi, güçlü bir dijital kültür ve şeffaf iletişim altyapısı olmadan sürdürülebilir değildir (Weirauch, vd., 2023).

6.4. E-Liderlik ve Dijital Liderlik

Dijitalleşme, liderlik anlayışını da kökten değiştirmiştir. Avolio vd. (2000) tarafından geliştirilen e-liderlik (electronic leadership) kavramı, liderliğin fiziksel etkileşimden sanal etkileşime taşındığı yeni bir formu ifade etmektedir. E-liderler, dijital teknolojiler aracılığıyla ekipleri motive etmekte, vizyon oluşturmakta ve iletişimi sürdürülebilir kılmaktadır. Bu liderlik türü, mekansal mesafeleri ortadan kaldırırken, iletişimde empati ve güvenin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.

Dijital liderlik, dijitalleşen dünyada yönetim, işletme ve stratejik düşünme gibi becerilerin, birçok disiplini kullanarak dijital çağın araçlarını tanıma ve etkili bir şekilde kullanma becerisiyle birleştirilmesiyle ortaya çıkan bir liderlik biçimidir (Yılan & Balım, 2025). Dolayısıyla dijital liderlik, e-liderlikten daha geniş bir kavramdır. Sadece dijital araçları kullanmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütü dijital dönüşüm vizyonuna taşıma yeteneğini içermektedir (Sağbaş & Erdoğan, 2022). Kane vd. (2015), dijital liderleri teknolojiyle strateji arasında köprü kuran vizyoner yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Dijital liderler değişimi yönetirken aynı zamanda etik karar verme, veri güvenliği ve kapsayıcılık gibi değerleri de öncelemektedirler.

E-liderlik ve dijital liderlik, özellikle uzaktan çalışma ve sanal ekip yönetimi süreçlerinde belirleyici hale gelmiştir. Jarvenpaa ve Leidner (1999), sanal ekiplerde liderin güven tesis etme kapasitesinin performansın en güçlü belirleyicilerinden biri olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla dijital örgütlerde liderlik, kontrol eden değil, bağlantı kuran ve anlam yaratan bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.5. Dijital Performans Yönetimi

Dijital örgütlerde performans yönetimi de önemli boyutta farklılıklar göstermektedir. Geleneksel performans değerlendirmeleri yıllık veya dönemsel bazda yapılırken, dijital sistemler performansı gerçek zamanlı olarak izleyebilmekte ve değerlendirmeleri anlık veri akışına dayandırabilmektedir. Bu dönüşüm yalnızca ölçüm sıklığını değil, performansın doğasını da değiştirmektedir. Performans artık bireysel çabadan çok, dijital katkı ve ağ içi etkileşim üzerinden değerlendirilmektedir (Cascio & Montealegre, 2016).

Bu yaklaşımın bir diğer boyutu da şeffaflıktır. Dijital performans panoları (dashboards), çalışanların hedef, çıktı ve ilerleme bilgilerini görünür kılmaktadır. Bu durum katılımı ve öz denetimi teşvik etse de, aynı zamanda görünürlük baskısı yaratabilmektedir. Zuboff'un (2019) gözetim kapitalizmi kavramında belirttiği gibi, dijital performans ölçümü özgürlükle denetim arasında ince bir çizgi oluşturmaktadır. Dolayısıyla dijital performans

yönetimi yalnızca ölçüm sistemi değil, aynı zamanda bir etik yönetim sorunu olarak değerlendirilebilmektedir.

6.6. Dijital Yönetimin Yeni Paradigması

Dijital örgütlerde yönetim anlayışı, otorite ve kontrolün yeniden dağıtıldığı, kararların veriyle desteklendiği ve liderliğin anlam yaratmaya dönüştüğü yeni bir paradigma ortaya koymaktadır. Çeviklik, holakrasi, e-liderlik ve dijital performans yönetimi gibi yaklaşımlar, dijital örgütlerin esnek, hızlı ve öğrenen yapısını kurumsallaştırmaktadır. Bununla birlikte bu yaklaşımların ortak noktası, insan ve teknoloji arasındaki simbiyotik ilişkiyi merkeze almalarıdır (Avolio vd., 2000; Bernstein vd., 2016; Leonardi, 2011; Zuboff, 2019; Rigby vd., 2016).

Dijital yönetim yalnızca teknik sistemlerin yönetimi değil, aynı zamanda insani değerlerin dijital bağlamda yeniden tanımlanması anlamına gelmektedir. Başarılı dijital örgütler çevik süreçleri etik sorumlulukla, otonomiye şeffaflıkla, performansı ise güvenle dengeleyebilen yapılardır. Bu denge, dijital çağın yönetim felsefesinin özünü oluşturmaktadır (Floridi & Cows, 2019; Zuboff, 2019; Orlikowski, 2007; Edmondson, 2018).

7. Türkiye ve Dünya’da Dijital Örgüt Örnekleri

7.1. Küresel Düzeyde Dijital Örgüt Örnekleri

Dijital örgüt yapısının en belirgin örnekleri, küresel ölçekte faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinde gözlemlenmektedir. Amazon, Google, Microsoft, Spotify ve Tesla gibi örgütler, dijitalleşmeyi yalnızca bir araç olarak değil, örgütsel varlıklarının çekirdek ilkesi olarak benimsemişlerdir. Google’ın ağ tabanlı organizasyon yapısı, proje ekiplerinin geçici ama dinamik biçimde oluşturulmasına olanak tanımaktadır. Bu yapı, çalışanların rollerini sabit görev tanımlarından ziyade problem temelli işbirlikleri etrafında şekillendirmektedir. Benzer biçimde Spotify, kendi iç organizasyonunu “squad” adı verilen otonom mikro ekipler etrafında yapılandırarak çevik yönetim felsefesini kurumsallaştırmıştır (Kniberg & Ivarsson, 2012). Amazon örneğinde ise veri temelli karar alma kültürü belirgindir. Şirket, müşteri davranışlarını analiz eden yapay zeka sistemleriyle hem operasyonel süreçlerini hem de stratejik kararlarını yönlendirmektedir.

Tesla, dijital örgüt anlayışının üretimle bütünleşmiş bir biçimini temsil etmektedir. Şirketin üretim tesislerinde dijital ikiz teknolojisiyle gerçek zamanlı veri akışı sağlanmakta, bu da yönetimin karar süreçlerini anlık hale getirmektedir. Bu yapılar, Westerman vd.’nin (2014) dijital ustalık (digital

mastery) modelinin somut örneklerini oluşturmakta ve dijital stratejiyle operasyonel çevikliğin eşgüdüm içinde çalıştığı örgütsel sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

7.2. Türkiye’de Dijital Örgüt Dönüşümü

Türkiye’de dijital örgütlenme süreci, özellikle son on yılda kamu kurumları, bankacılık sektörü, perakende ve teknoloji girişimleri üzerinden ivme kazanmıştır. Kamusal düzeyde e-Devlet uygulamaları OECD (2003), e-government ilkelerine uygun biçimde dijital yönetişimin kurumsallaşmasına öncülük etmiştir. Bankacılık ve finans sektörlerinde ise dijitalleşme müşteri etkileşimini dönüştürmüş, uzaktan kimlik doğrulama, dijital kredi süreçleri ve yapay zeka tabanlı risk analiz sistemleri örgütsel yapının ayrılmaz parçaları haline gelmiştir (BDDK, 2021).

Özel sektörde Turkcell, Arçelik ve Trendyol gibi firmalar, veri odaklı karar mekanizmaları ve dijital müşteri deneyimi stratejileriyle dijital örgüt kültürünü benimsemişlerdir. Turkcell, çevik yönetim modelini şirket genelinde uygulayarak proje tabanlı mikro ekiplerle hiyerarşiyi azaltmıştır (Ersoy vd., 2019). Arçelik ise üretim süreçlerinde Nesnelerin İnterneti (IoT) tabanlı sistemlerle dijital ikiz modelleri kullanmakta ve bu sayede karar süreçlerini otomatikleştirip verimlilik artışı sağlamaktadır. Trendyol algoritmik fiyatlama, öneri sistemleri ve tedarik zinciri analitiğiyle veri merkezli bir yönetim anlayışını kurumsallaştırmıştır.

Türkiye’deki teknopark ekosistemleri, özellikle KOBİ’lerin ve start-up’ların dijital dönüşümünü hızlandıran örgütsel laboratuvarlar olarak işlev görmektedir. Teknoparklarda faaliyet gösteren girişimler, dijital örgütlerin mikro ölçekli örnekleridir. Bu yapıların ortak özelliği, sabit hiyerarşilerden çok proje temelli ağ organizasyonlarıyla çalışmalarıdır. Bu durum, Powell’ın (1990) tanımladığı “ağ örgüt” modelinin Türkiye bağlamındaki güncel bir yansımasıdır.

7.3. Start-up Ekosistemlerinde Dijital Örgütlenme

Start-up örgütleri, dijitalleşmenin örgütsel yapı üzerindeki etkisini en saf biçimiyle yansıtan yapılardır. Bu firmalar genellikle sınırlı kaynaklarla faaliyet gösterdikleri için hiyerarşi yerine esnek roller, deneysel kültür ve öğrenen organizasyon mantığıyla çalışmaktadırlar. Christensen’in (1997) bozucu yenilik (disruptive innovation) teorisinde belirtildiği gibi, küçük firmalar teknolojiyi büyük ölçekli firmalardan daha yaratıcı biçimde kullanarak sektörel dönüşüm yaratabilmektedirler.

Türkiye’deki start-up ekosisteminde özellikle fintech, oyun, eğitim teknolojileri ve sağlık teknolojileri alanlarında dijital örgüt örnekleri artmaktadır. Örneğin İyzico, Papara ve Colendi gibi fintech girişimleri, dijital yönetişimi hem regülasyonlara uyum hem de müşteri güveni ekseninde kurumsallaştırmaktadır. Benzer biçimde, oyun sektörü girişimleri (Peak Games, Dream Games) çevik yönetim, hızlı prototipleme ve veri analitiğini birleştirerek dijital kültürü merkezileştirmektedir.

Bu yapıların en önemli özelliği, dijital teknolojileri bir araç değil, örgüt kimliğinin temel bileşeni olarak konumlandırımlarıdır. Start-up ekosistemlerinde yönetim süreçleri veriyle desteklenmektedir, karar alma süreçleri dağıtılmıştır ve liderlik çoğu zaman proje bazlı paylaşılan bir sorumluluk haline gelmiştir. Bu durum, Avolio vd. (2000) tarafından tanımlanan e-liderlik kavramının doğal bir yansımasıdır.

7.4. Dijital Örgütleşmede Ortak Eğilimler ve Türkiye’nin Konumu

Küresel ve yerel örnekler birlikte değerlendirildiğinde dijital örgütlerin çeviklik, veri temelli karar alma ve etik yönetim olmak üzere üç temel eğilim etrafında şekillendiği görülmektedir. Gelişmiş ekonomilerde dijital örgütler bu üç ilkeyi kurumsal stratejinin merkezine yerleştirmiştir. Türkiye’de ise dijital dönüşüm henüz eşitsiz bir biçimde ilerlemektedir. Büyük ölçekli işletmeler dijital stratejilerini kurumsallaştırırken, KOBİ’ler daha çok operasyonel dijitalleşme aşamasındadır (TÜBİSAD, 2022).

Ancak teknoparklar ve girişimcilik merkezleri, Türkiye’de dijital örgüt kültürünün gelişmesinde kritik rol oynamaktadır. Bu kurumlar örgütlerin dijital yetkinlik kazanmasını, açık inovasyon süreçlerine katılımını ve ağ tabanlı öğrenmeyi desteklemektedir. Türkiye’nin dijital örgütleşme deneyimi, kurumsal hiyerarşiden çok sosyoteknik esneklik ekseninde ilerlemekte ve literatürdeki dijital olgunluk “digital maturity” (Merdin vd., 2023) modellerine alternatif bir gelişim çizgisi sunmaktadır.

8. Sonuç

Dijitalleşme, örgütlerin tarihsel gelişim çizgisini kökten dönüştüren, yalnızca teknolojik değil aynı zamanda kültürel, yapısal ve yönetişimsel bir yeniden yapılanma süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik örgüt kuramlarının temel varsayımları (hiyerarşi, merkeziyet, fiziksel işgücü, mekanik rasyonelite) dijital dönüşümün etkisiyle yerini çeviklik, modülerlik, veri temelli karar alma, dağıtılmış otorite ve sosyoteknik dengeye bırakmıştır (Orlikowski & Scott, 2016; Zuboff, 2019). Bu dönüşüm, örgütlerin

hem nasıl işlediğini hem de nasıl düşünüldüğünü yeniden tanımlanmayı gerektirmektedir.

Dijital örgütlerde yapı, ağ temelli ve sınırları geçirgen bir biçime dönüşmektedir. Dijital örgütler kültür, veri odaklılık, deneysel öğrenme, şeffaflık ve etik sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden şekillenmektedir. İşgücü ise mekandan bağımsız, özerk ve dijital araçlarla bütünleşmiş bir çalışma deneyimi ile tanımlanmaktadır. Yönetim süreçlerinde ise algoritmik otorite, performansın dijital araçlarla ölçülmesi ve e-liderlik gibi yeni uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

Hem küresel teknoloji şirketlerinde hem de Türkiye'deki teknopark ve start-up ekosistemlerinde görüldüğü üzere dijital örgütler değişime hızla uyum sağlayabilen, veriyle öğrenen ve çok disiplinli işbirliğini merkeze alan yapılardır. Aynı zamanda etik yönetim, dijital güven ve algoritmik şeffaflık gibi normatif meselelerin kurumsal meşruiyet açısından stratejik değer kazandığı görülmektedir (Floridi & Cows, 2019).

Sonuç olarak dijital örgütler, geleneksel örgüt biçimlerinin bir devamı değil, yeni örgütsel mantıkların ve çalışma biçimlerinin habercisidir. Dijitalleşme, örgütleri teknik bir sistem olmaktan çıkarıp sosyoteknik bir ekosisteme dönüştürmektedir. Bu ekosistem içinde insan, teknoloji ve veri ilişkileri örgütlerin yapısal ve kültürel kimliğini yeniden üretmektedir. Bu nedenle dijital örgütlerin anlaşılması sadece teknoloji açısından kalmadan, teknolojinin örgütsel pratiklerle nasıl iç içe geçtiğini incelemeyi gerektirmektedir. Dijital çağın örgütleri, geleceğin yönetim modellerini, çalışma biçimlerini ve kurumsal değerlerini şekillendiren yeni bir paradigma sunmaktadır.

Kaynakça

- Aalst, W. van der. (2016). *Process Mining: Data Science in Action* (2. 2nd ed. 2016). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Aguirre, S., & Rodriguez, A. (2017). Automation of a Business Process Using Robotic Process Automation (RPA): A Case Study. İçinde J. C. Figueroa-García, E. R. López-Santana, J. L. Villa-Ramírez, & R. Ferro-Escobar (Ed.), *Applied Computer Sciences in Engineering* (C. 742, ss. 65-71). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66963-2_7
- Aneesh, A. (with Project Muse). (2006). *Virtual Migration: The Programming of Globalization*. Duke University Press.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
- Barnard, C. I., & Andrews, K. R. (2002). *The functions of the executive* (30. anniversary ed. with an introd. by Kenneth R. Andrews, 39. print). Harvard Univ. Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BDDK (2021). *Dijital Bankaların Faaliyet Esasları İle Servis Modeli Bankacılığı Hakkında Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/12/20211229-6.htm>.
- Beck, K., et al. (2001). The Agile Manifesto. *Agile Alliance*. <http://agilemanifesto.org/>
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. Y. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94, 38-49.
- Bernstein, E. S. (2017). Making Transparency Transparent: The Evolution of Observation in Management Theory. *Academy of Management Annals*, 11(1), 217-266. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0076>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Binns, R. (2018). Fairness in Machine Learning: Lessons from Political Philosophy. *In Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and*

- Transparency* (pp. 149-159). <https://proceedings.mlr.press/v81/binns18a.html>.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1979). *The management of innovation* (2. ed., repr). Tavistock Publ.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Castells, M. (2009). *The Rise of the Network Society* (2nd ed). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Blackwell.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Davenport, T. H., & Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the “Just-in-Time Workforce”: On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the “Gig-Economy”. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
- Denning, S. (2018). *The age of Agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Duerr, S., Holotiu, F., Wagner, H.-T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2018). *What Is Digital Organizational Culture? Insights From Exploratory Case Studies*. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.640>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Erkutlu, H., Erdemir Ergün, E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T. (2023). Yapay Zekâ ve Örgütsel Davranış. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1403-1417. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1246678>

- Ersoy, E., Çallı, E., Erdoğan, B. & Bagriyanik, S. (2019). *Scaled Agile Transformation with Nexus: Experiences from A Large-Scale Technology and Services Company*. Conference: 6th International Management Information Systems Conference (IMISC 2019).
- Field, T., Muller, E., & Lau, E. (with OECD). (2004). *The e-government imperative* (Reprinted). OECD.
- Floridi, L. (2018a). Soft Ethics and the Governance of the Digital. *Philosophy & Technology*, 31(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s13347-018-0303-9>
- Floridi, L. (2018b). *The logic of information: A theory of philosophy as conceptual design*. Oxford University Press.
- Floridi, L., & Cows, J. (2019). A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. *Harvard Data Science Review*. <https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- International Labour Office (Ed.). (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. International Labour Organization.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (2006). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2015) *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise*. <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. ed). Wiley.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

- Kniberg H, Ivarsson A (2012). *Scaling Agile @ Spotify with tribes, squads, chapters & guilds*. Retrieved November, 2025 <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1976). *Organization and environment: Managing differentiation and integration* (6. print). Grad. School of Business Administration, Harvard Univ.
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1603-1612. <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>
- Leonardi. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147. <https://doi.org/10.2307/23043493>
- Leong, C., Lin, S., Tan, F., & Yu, J. (2024). Coordination in a Digital Platform Organization. *Information Systems Research*, 35(1), 363-393. <https://doi.org/10.1287/isre.2023.1226>
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Lyon, D. (2018). *The culture of surveillance: Watching as a way of life*. Polity.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Merdin, D., Ersöz, F., & Taşkin, H. (2023). Digital Transformation: Digital Maturity Model for Turkish Businesses. *Gazi University Journal of Science*, 36(1), 263-282. <https://doi.org/10.35378/gujs.982772>
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. İçinde J. C. Messenger (Ed.), *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>
- Mintzberg, H. (2002). *The structuring of organizations: A synthesis of the research* (Repr.). Prentice-Hall.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>

- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Orlikowski, W. J. (2016). "Digital Work: A Research Agenda." *A Research Agenda for Management and Organization Studies*, 88-96. MA: Edward Elgar Publishing.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2023). The Digital Undertow and Institutional Displacement: A Sociomaterial Approach. *Organization Theory*, 4(2), 26317877231180898. <https://doi.org/10.1177/26317877231180898>
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you* (Norton paperback). W. W. Norton & Company.
- Parker, S. K., Ballard, T., Billinghamurst, M., Collins, C., Dollard, M., Griffin, M. A., Johal, W., Jorritsma, K., Kowalkiewicz, M., Kyndt, E., Lusher, D., McLennan, C., Miller, T., Neal, A., Paterson, J. M., Vetere, F., & Walsh, T. (2025). Quality work in the future: New directions via a co-evolving sociotechnical systems perspective. *Australian Journal of Management*, 03128962251331813. <https://doi.org/10.1177/03128962251331813>
- Powell, W. M. (1990). *Neither Market nor Hierarchy; Network Forms of Organization*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 295-336). Greenwich, CT: JAI Press.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world* (1. ed). Holt.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63-76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171107>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1. Currency paperback ed). Currency Doubleday.
- Susskind, D. (2020). *A world without work: Technology, automation, and how we should respond*. Allen Lane, an imprint of Penguin Books.

- Taddeo, M., & Floridi, L. (2018). How AI can be a force for good. *Science*, 361(6404), 751-752. <https://doi.org/10.1126/science.aat5991>
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3-38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- TUBİSAD (2022). *Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi*. <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/DDE-2022-Raporu-Final.pdf>.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Weirauch, L., Galliker, S., & Elfering, A. (2023). Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 1021545. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1021545>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>
- Yılan, Y., & Balım, C. (2025). Using Artificial Intelligence in Organizations: Large Language Models (LLM) and Digital Leadership. Klein, M., Batuk Ünlü., & Çögenli., M.Z. (Ed.) In *Managing and Leading in Digital Times* (359-372). Nova Science Publishers, Inc. <https://doi.org/10.52305/OMIL3316>
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>

- Zhang, X., Nutakor, E., Minlah, M. K., & Li, J. (2023). Can Digital Transformation Drive Green Transformation in Manufacturing Companies?—Based on Socio-Technical Systems Theory Perspective. *Sustainability*, 15(3), 2840. <https://doi.org/10.3390/su15032840>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power* (Paperback edition). Profile Books.

Ahlak ve Etik Tartışmalarından Dijital Etiğe: Paradigma Değişiminin Yönetim Bilimine Yansımaları

Ülviye Kılıç Karakelle¹

Özet

Geçmişten günümüze teknolojik gelişmelerle birlikte birçok alanda olduğu gibi yönetim bilimleri alanı da bu gelişmelerden etkilenecek dönüşmektedir. Özellikle dijitalleşme süreci ile birlikte iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler birçok kavramın yeniden sorgulanmasını ve yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Çünkü dijital dönüşüm sadece iş yapma biçimimizi değil, aynı zamanda yönetim biliminin temel değerlerini ve etik anlayışını da derinden etkilemektedir. Geleneksel ahlak sistemleri, iyi ya da kötü ne olduğuna göre kararlar almakta; etik ise insan odaklı kararlar alarak ve sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Bugün dijitalleşme ile birlikte kararlar daha çok veri, algoritma ve yapay zekâ destekli karar alma süreçleri çerçevesinde alınmaktadır. Bu durum, yönetim bilimi alanında karar alıcıların karar alma süreçlerinin farklı bir zeminde gerçekleştirdiğini bize göstermektedir. Dolayısıyla dijitalleşmenin yönetim bilimleri üzerindeki etkisi yaşanan dönüşümle ortaya çıkan yeni paradigmanın organizasyonlar için doğurduğu fırsat ve riskleri değerlendirmeyi önemli kılmaktadır. Bu bölüm, ahlak, etik ve dijital etik kavramlarının ne olduğunu ortaya koyan ve aralarındaki ilişkiyi irdelerek dijitalleşmeyle ortaya çıkan etik dönüşümün yönetim bilimlerine yansımalarını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çünkü geleneksel ahlaki değerlerden sistematik etik anlayışına ve oradan dijital etkiye uzanan süreçte yönetim bilimi de yapısal ve kavramsal olarak bir dönüşüm yaşamaktadır. Yaşanan paradigma değişiminin, yönetim yaklaşımlarının temel ilkeleri, karar alma süreçleri ve yöneticinin sorumluluk anlayışı üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Sonuç olarak dijitalleşme yönetim etiğinin yalnızca teknik bir konu değil, aynı zamanda dijital sorumluluk ve toplumsal güven temeline dayanan bir etik anlayışı gerektirdiğini vurgulamaktadır.

1 Dr. Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ulviyekilickarakelle@maltepe.edu.tr / Ulviye_kilic@hotmail.com ORCID:0000-0002-9526-189X

1.Giriş

Teknolojik dönüşümün hızlandığı günümüzde yönetim bilimi, yalnızca teknik bir uzmanlık alanı olmaktan çıkarak ahlaki, etik ve dijital etik boyutlarıyla yeniden tanımlanan bir disipline dönüşmüştür. Dijitalleşme, karar alma süreçlerini veri, algoritma ve yapay zekâ destekli yapılara taşımakta; böylece yöneticilerin bilgiye erişim biçimlerinden sorumluluk anlayışlarına kadar pek çok alanda köklü bir paradigma değişimi ortaya çıkarmaktadır. Bu değişim, yalnızca modern yönetim uygulamalarını değil, aynı zamanda insanlığın yönetme-yönetilme ilişkisine dair çok eski sorularını da yeniden gündeme taşımaktadır.

Nitekim Platon'un Devlet'te "kim yönetmeli?" sorusu etrafında şekillenen yönetim tartışması, bugün dijital çağda yeniden anlam kazanmaktadır. Platon'un bilge yöneticisi, bilgeliği kadar *erdem*, *ölçülülük* ve *adalet* ilkeleriyle tanımlanmaktadır. Dolayısıyla Platon yönetim konumunda olan yönetim ustasının *"Bu konumda olduğu müddetçe, kendi çıkarına değil de, yönettiği ve üzerinde sanatını uyguladığı kişilerin veya şeylerin çıkarına olan şeyleri gözetir ve bu doğrultuda emirler verip düzenlemeler yapar. Bütün konuşmaları ve eylemlerinde kendine tabi olanların ve inananların yarar ve iyiliklerini kollar"* (Platon, 2006, s.342). Onun için sadece yöneticinin değil, yönetilenin yararı neyi gerektiriyor ise öyle yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle sadece "kim yönetmeli?" sorusu aynı zamanda "Adil olarak kim yönetebilir?" sorgulamasıdır. Bu sorgulama aynı zamanda hem erdem hem de erdemlerin getirdiği etik ilişkiye ilişkindir. Ancak dijitalleşmiş örgütlerde karar alıcıların artık yalnızca insanlar olmadığı; algoritmaların, veri sistemlerinin ve otonom yapay zekâların da yönetsel kararlara katıldığı bir ortamda, "yönetenin kim olduğu" sorusu Platon'un öngöremeyeceği bir derinliğe kavuşmuştur. Bugün yönetim süreçlerinde beliren belirsizlik, sadece "kim yönetmeli?" değil, aynı zamanda "yöneten gerçekten kim?" sorusunu da beraberinde getirmektedir.

Benzer şekilde, Aristoteles'in Nikomakhos'a Etik (2014) eserinde vurguladığı gibi erdemli davranışın ölçülü, bilinçli ve ortak amaca uygun olması gerektiğini belirtmektedir. Aristoteles'in Politika (2015) adlı eserinde ise, eğer ortak amaca uygun değilse, *"sadece yöneticilerin çıkarına bir durum varsa bu yanlıştır"* (Aristoteles, 2015, s.1279). Bu nedenle bazı insanların yönetilmelerinin bazılarının da yönetmesinin gerektiğini, çünkü tıpkı ruhun akıllı kısmının akıldan yoksun kısmını yönetmesi gibi bir durum olduğunu ve bu durumun doğal, uygun ve adil olduğunu belirtmektedir. Aristoteles'e göre, *"yöneten kişide ahlakın [yani etik erdemlerin]² tam olması gerekir,*

2 Vurgu eserden hareketle yazar tarafından yapılmıştır.

kendisine düşen yapması gerekeni yapmaktır ve bu da akla dayanır” (Aristoteles, 2015, 1260). Bunun için o, bir toplumda herkes değil, *“erdem bakımından üstün olan yönetir”* diyerek, belirli özelliklere sahip kişilerin yönetmesinin daha doğru olduğunu düşünmektedir (Aristoteles, 2015, 1255). Buradan hareketle bakıldığında dijital çağın yönetim sistemlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve mahremiyet ilkeleriyle yeniden yorumlanmaktadır. Aristoteles’e göre erdemli eylem, bilerek ve iyi bir amaç doğrultusunda yapılmaktadır (Aristoteles, 2014). Oysa algoritmik kararlar açıklanabilir olmadığı sürece niyet, amaç ve sorumluluk zincirleri görünmezleşmektedir. Bu nedenle dijital etik, Aristotelesçi anlamda *“eylemin bilinçli olmasını”* teknolojik sistemlere uyarlama zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

Günümüz örgütleri, artık yalnızca insan–insan karşılaşmalarının değil, insan–makine ve makine–makine etkileşimlerinin de yönetildiği çok katmanlı yapılar hâline gelmiştir. Bu durum, modern yönetim biliminin temel ilkelerini yeniden düşünmeyi ve geleneksel etik tartışmalarını dijital bağlamda güncellemeyi gerektirmektedir. Adalet, mahremiyet, özerklik, sorumluluk ve şeffaflık gibi etik ilkeler, dijital çağda yalnızca bireysel tercihler değil, kurumsal yönetişimin stratejik bileşenlerine dönüşmüştür. Algoritmik önyargılar, veri eşitsizlikleri, açıklanamayan karar mekanizmaları ve sorumluluk boşlukları, yönetim bilimini teknik bir uzmanlıktan çok, etik bir yeniden yapılanma ihtiyacına yöneltmektedir.

Bu bağlamda dijital etik, yalnızca teknolojinin değil, aynı zamanda yönetim biliminin dönüşümünü açıklayan temel bir kavramsal çerçeve haline gelmiştir. Dijital sistemlerin yorumlanabilir olması, etik ilkelere bağlılığın ön koşuludur. Yorumlanabilirlik olmadan hesap verebilirlik, hesap verebilirlik olmadan da toplumsal güven mümkün değildir. Bu nedenle modern kurumların karşı karşıya olduğu asıl soru artık *“teknoloji ya da yapay zekalar ne kadar güçlü/zeki/yöneten olabilir?”* değil; *“teknoloji ne kadar etik olabilir ve yönetim süreçlerine nasıl entegre edilebilir?”* sorusudur. Çünkü insanlığın Platon’dan Aristoteles’e uzanan yönetim ve etik geleneği, dijital çağda yeni bir evreye taşınmıştır. Dijitalleşme, yönetim biliminin değerlerini, normlarını ve davranış biçimlerini yeniden tanımlayan güçlü bir dönüştürücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçek ilerleme, teknolojinin insan üzerinde tahakküm kurmasında değil insanın etik değerlerini teknolojiye aktarabilmesinde yatmaktadır. Bu çerçevede çalışma, antik felsefi temeller ile modern dijital etik tartışmalarını birleştirerek, dijitalleşmenin yönetim bilimine getirdiği etik dönüşümü bütüncül bir biçimde analiz etmeyi amaçlamaktadır.

2.Kuramsal Çerçeve

Günümüz yönetim bilimi, dijitalleşme ile birlikte yalnızca teknik süreçlerin değil, aynı zamanda ahlaki ve etik değerlerin de yönetim sistemlerine entegrasyonunu zorunlu kılmaktadır. Çünkü günümüzde örgütlerde karar alma süreçleri artık yalnızca insanlar ve insan etkileşimleri aracılığıyla yürütülmemekte; yapay zekâ, algoritmalar, büyük veri analitiği ve otomatik karar destek sistemleri gibi dijital teknolojiler bu süreçlerde aktif rol oynamaktadır. Bu durum, kararların tarafsızlığı, adaleti, şeffaflığı ve hesap verebilirliği gibi etik sorunları daha karmaşık hale getirmektedir. Bu bağlamda, yönetim uygulamalarını sağlıklı bir biçimde anlayabilmek için hem geleneksel ahlak ve etik kavramlarının hem de dijitalleşmeyle ortaya çıkan dijital etik ilkelerinin birlikte ele alınması büyük önem taşımaktadır. Çünkü dijital sistemlerin tasarımı, kullanımı ve sonuçları, yalnızca teknik yeterliliklerle değil, aynı zamanda etik sorumluluk bilinciyle yönetilmediği takdirde bireysel hak ihlallerine, örgütsel adaletsizliklere ve toplumsal güven kaybına yol açabilmektedir.

Yönetme-yönetilme ilişkisi, sadece otorite ve görev dağılımından ibaret değildir; aynı zamanda etik ve ahlaki değerlere dayanmalıdır. Etik, kararların ve davranışların doğru olup olmadığını sistematik olarak sorgularken, ahlak toplum tarafından kabul edilen değerlerle uyumlu olmayı sağlamaktadır. Sağlıklı bir yönetim sistemi, hem etik hem de ahlaki ilkelere uygun olarak yönetme ve yönetilme sürecini yürütmelidir. Oysa günümüzde dijitalleşme ile birlikte yeni bir kavram olarak “dijital etik” ortaya çıkmıştır. Dijital etik, özellikle veri yönetimi, yapay zekâ uygulamaları, sosyal medya ve çevrim içi iletişim süreçlerinde etik kuralların nasıl uygulanacağını incelemektedir. Modern yönetim, artık sadece geleneksel etik ve ahlak ilkeleri ile değil, aynı zamanda dijital etik çerçevesinde de karar alma ve yönetme süreçlerini düzenlemeyi gerektirmektedir.

Kuramsal çerçeve, önce etik ve ahlak kavramlarının ne olduğunu ardından dijitalleşmenin yönetim bilimine etkilerini dijital etik bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2.1. Etik ve Ahlak

Tarihsel ve felsefi temelleri anlamak için etik ve ahlak kavramlarının ne olduğu açıklığa kavuşturulmalıdır. Günlük dilde çoğu zaman *etik* ve *ahlak* kavramları birbirinin yerine kullanılan kavramlar olsa dahi, aslında aynı şeyi ifade etmemektedir. “Etik” kelimesi bazen felsefi bir disiplin, bazen ahlâk kuralları ve etik kodları, bazen de bu kuralları inceleyen araştırma alanı anlamında kullanılmaktadır. *Ahlâk*, bireylerin ve toplumların

benimsediği, zamana ve kültüre göre değişebilen davranış kuralları ve değerler bütününi ifade ederken; *etik* bu kuralların ne olduğu kadar, nasıl temellendirilebileceğini ve ne ölçüde geçerli sayılabileceğini sorgulayan felsefi bir alanı dile getirmektedir (Bilim Akademisi, 2022). Bununla birlikte “etik” sözcüğü yalnızca bir felsefe disiplini olarak değil meslek etiklerinde olduğu gibi ilke ve kural bütünlerini ya da bu normları konu alan araştırma alanlarını ifade etmek için de kullanılmaktadır. Bu çoklu kullanım, etik ile ahlâk arasındaki ayrım açıkça ortaya konulmadığında kavramsal karışıklıklara yol açmaktadır. Dolayısıyla ilk önce etik sözcüğünün ve ardından etik ve ahlak arasındaki farka bakmak gerekir. “*Etik sözcüğü, “ἦθη’ye ilişkin konular” anlamına elen ἦθικά sözcüğünün türetildiği ve ἦθος sözcüğünün çoğulu olan ἦθη sözcüğünün ilk anlamı olan: canlı bir varlığın “mekân”ı, “hep gittiği, sığındığı yer” anlamına gelmektedir*” (Kuşuradi, 2019, s.29-30). Kökenini Eski Yunanca olan ‘ἦθικά’ (ēthiká) kelimesinden almaktadır; bu kelime ise ‘ἦθος’ (ēthos) -bir kişinin karakteri, alışkanlıkları, yaşam tarzı veya sığınağı anlamında- (çoğulu: ἦθη (ēthē)) -bir topluluğun veya bireyin alışkanlıkları, yaşam biçimi- sözcüğünden türetilmiştir. Dolayısıyla ἦθη’nin ilk anlamı, bir canlının ‘yaşadığı yer’ veya ‘sığındığı yer’ olarak düşünülmelidir.

Buradan hareketle etik, temelde insanın alışkanlıkları ve yaşam biçimiyle ilgili konuları ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle etik, bir yandan karakter ve davranışlarla ilgili olan konular, diğer yandan ahlâk felsefesine dair konularda insan eylemlerinin ve değer yargılarının incelenmesi ve yaşam biçimi veya alışkanlıklarla ilgili konularda bir kişi ya da toplumun sürekli tekrarladığı davranışlar ve alışkanlıklar bağlamındaki günlük karar ve eylemlerdeki meselelerdir. Ancak bireylerin yaşamında karşılaştığı etik problemler, filozofların teorik olarak ele aldığı problemlerden epistemolojik açıdan farklıdır; yöneticiler için söz konusu olan, somut durumlarda “bu durumda ne yapmam doğru olur?” sorusudur.

Kuşuradi’ye göre:

Etîği en azından üç yaklaşım ile ayırt edebiliriz. Bunlar etîğin görevinin ‘bize ne yapmamız gerektiğini söylemek’, yani ‘yaşamımız ve eylemlerimiz için evrensel normlar’ sağlamak olduğunu kabul eden, normatif bir disiplin olarak etîğe ilişkin anlayış; etîği metaetik olarak gören anlayış, yani görevinin, genel ve tekil ‘etik önermelerinin (rasyonel) temellendirilmesinin metodlarını ortaya koymak olduğunu kabul eden anlayış; bir de etîğin, insansal bir fenomen olan etik fenomenin bilgisini ortaya koyan bir felsefe alanı olduğu anlayışdır (Kuşuradi, 2019, s.31).

Normatif etik, yöneticilerin kararlarında hangi eylemlerin doğru veya uygun olduğunu belirlemede rehberlik ederken; metaetik kararların neden

doğru olduğunu sorgulamak ve rasyonel temelleri değerlendirmek için önemlidir. Etik fenomeni yaklaşımı ise, etik problemleri insan davranışları ve ilişkileri bağlamında ele alarak, yöneticilerin günlük karar süreçlerinde karşılaştıkları somut sorunları anlamalarına ve çözmelerine yardımcı olmaktadır. Böylece, yönetim bilimlerinde karar alma sorumluluğu, etik ilkelerin somut uygulamaya dönüştürülmesiyle doğrudan ilişkilidir; etik ilkelerin karar alma süreçlerine entegre edilmesi hem organizasyon hem de toplum için sürdürülebilir, adil ve rasyonel sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ancak dijitalleşme, karar alma süreçlerini ve etik normların uygulanmasını yeni bir boyuta taşımaktadır. Geleneksel etik ilkeler doğrusal ve somut bağlamlarda uygulanırken dijital ortamlar veri, algoritma ve yapay zekâ gibi yeni etkileşim alanları yaratmakta ve bu durum dijital etik sorumluluklarını gündeme getirmektedir.

Dolayısıyla, klasik etik ve meslek etiği yaklaşımlarının sunduğu rehberlik, dijital çağın getirdiği özel koşullar ve teknolojik etkileşimler ışığında yeniden değerlendirilmelidir.

2.2. Dijitalleşme ve Dijital Etik

Dijitalleşme denildiğinde ilk akla gelen anlamı “Sayısallaşma” anlamıdır (TDK, 2025). İster dijitalleşme ister sayısallaşma olarak ele alınsın tanımlaması “ulaşılabilir bilgilerin herhangi bir bilgisayar tarafından okunabilecek şekilde dijital ortama aktarılması sürecine verilen addır” (wikipedia.org). Dolayısıyla “dijitalleşme, bir iş modelini değiştirmek ya da dönüştürmek için yeni bir kazanç ve değer üretebilecek fırsatlar yaratabilmek için dijital teknolojilerin kullanılmaya başlanmasıdır” şeklinde ifade edilmektedir (Gartner Inc, 2020). Dijitalleşme daha geniş bir kavram olarak alındığında, bu kavramın bilgisayarlar, mobil uygulamalar, robot teknolojileri, nesnelerin interneti, otomasyon gibi geniş bir yelpazedeki farklı teknolojileri insan yaşamındaki üretimi, iş hayatını, sosyal ve kültürel hayatını doğrudan etkileyecek niteliklerdir (11. Kalkınma Planı, 2018, s.5). Dijitalleşmenin içerdiği bu teknolojilerin, üretim ve iş hayatımızdan, sosyal ve kültürel hayatımızı kadar değiştirmesinin en önemli nedeni ise Web 2.0 ile hayatımıza girmeye başlayan sosyal medya platformlarıdır. Çünkü sosyal medya platformları *Oxford University Press* referans sözlüğünde de ifade edildiği gibi “Birbirlerini tanıyan veya tanımayan, aynı yerde bulunan veya coğrafi olarak dağılmış insan grupları arasında sosyal etkileşime olanak sağlayan veya vesile olan geniş bir iletişim medyası kategorisi veya türü” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle birçok farklı yer, grup ve amacı gerçekleştirmeyi mümkün kılan bir tür sanal buluşma yerleri olarak düşünülmektedir. “Dijitalleşme, dijital etiği kavramak ve tasvir edebilmek için

zorunlu uğraklardan biridir ve “farklı evreleri tespit edilmiş bir süreçtir” (Aktaran: Öncey, 2019: Işıklı ve Küçükvardar, 2016: 204).

Dijital alanların genişlemesiyle birlikte insan artık sadece sayısal veriler üreten ve varlığını bir sanal varlık gibi sürdürmesi gerektiği ve günümüzde “verinin en değerli şey olduğu” ön kabulüyle, insanın değerinin yalnızca ürettiği ve tükettiği veriyle belirlendiği algısı yaratılmaktadır. Nitekim Gartner, Inc.’in Kıdemli Başkan Yardımcısı ve Küresel Araştırma Başkanı Peter Sondergaard, “*Bilgi, 21. yüzyılın petrolüdür ve analitik ise içten yammalı motordur*” (Aktaran: Stevens, 2023) ifadeleri bunu güzel bir şekilde özetlemekte ve anlamlı iç görüler üretmek için bilgi ve analitiğin el ele gitmesi gerektiğini hatırlatmaktadır. Oysa birçok kavramda olduğu gibi, burada Peter Sondergaard’ın ifadeleri bize bilgi ile enformasyon arasında bir ayırım yapılmadığını da bir yandan ortaya koymaktadır.

Kuçuradi (2024), günümüzde dijitalleşmeyle birlikte bilgi ve enformasyona ulaşmak teknik olarak çok kolay görüldüğünü ancak gerçekten ulaşılan şey bir bilgi mi, yoksa yalnızca veri mi olduğu sorgulanmak gerektiğini belirtmektedir. Çünkü bu sorgulama yapılmaz ise etik ve değer bilgisiyle donatılmamış bir “bilgi”, hatta bilimsel bilgi dahi tehlikeli hale gelebilmektedir. Kuçuradi, enformasyonun bize ikinci elden aktarılan, doğrudan yaşanmayan ve sorgulanmadan edinilen bir veri türü olduğunu ifade etmektedir. Ona göre bilgi, bireyin bizzat deneyimleyerek ve düşünerek oluşturduğu birinci elden bir birikimdir (Kuçuradi, 2024). Bu bağlamda, dijitalleşmeyle enformasyonu yalnızca veri olarak gören yaklaşımlar ve onu işlevsel süreçlerle ilişkilendiren farklı yorumlar bulunmaktadır. Özellikle 1960 yılında enformasyon konusunda Romano Alquati’nin yaptığı bir tanım, günümüz dijital platformlarında enformasyonun rolünü yeniden düşünmemiz açısından önem taşımaktadır. Çünkü Alquati, enformasyonu “*işçilerin üretim sürecinde aldıkları yaratıcı mikro kararlar*” olarak tanımlamaktadır (Alquati, 1961, s.134 Aktaran: Pasquinelli, 2025, s.11)³. Bu tanımdaki yaklaşım, örgütlerin yönetim anlayışı içinde enformasyonu yalnızca pasif veri olarak değil, aktif karar alma süreçlerinin bir parçası olarak görmesi bakımından önem taşımaktadır. Bugün dijital platformlarda kullanıcıların ve algoritmaların etkileşimli kararlarıyla daha da görünür hale gelmiştir. Çünkü Alquati’nin enformasyonu örgütteki süreçte aldığı yaratıcı kararlar olarak tanımlaması, enformasyonun sadece bir veri ya da iletişim aracı değil, aynı zamanda emeğin bir biçimi ve emeğin içinde işleyen bilişsel veya yaratıcı bir süreç olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bu yorum,

3 Matteo Pasquinelli’nin *Patronun Gözü* (2025) adlı eserinin ayrıca beşinci bölümünde bu tanım detaylı şekilde anlatılmıştır. Detaylı bilgi için 146-156 sayfalarına bakılabilir.

yönetim bilimi açısından karar alma, kontrol ve performans değerlendirme süreçlerinin yeniden düşünülmesini gerekli kılarken; örgütler açısından ise emeğin niteliği, yetki dağılımı ve dijital yönetim pratiklerinin dönüşümünü anlamak açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda, enformasyonun örgütteki yaratıcı kararlarla olan ilişkisi, karar alma süreçlerinin yalnızca teknik ya da prosedürel bir işlem olmadığını, aynı zamanda örgüt yapısı, yetki dağılımı ve performans ölçümüyle sıkı bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Yönetim bilimleri, bu etkileşimi anlamak için örgütlerdeki karar alma süreçlerini sistematik bir biçimde incelemektedir. Bu bölümde, öncelikle geleneksel karar alma yaklaşımları ele alınarak, ardından modern örgütlerde algoritmik ve dijitalleşmiş karar süreçleri değerlendirilmiştir.

3. Yönetim Bilimlerinde Örgütlerin Karar Alma Süreçleri

Bu bölümde, örgütlerde karar alma süreçleri yönetim bilimi perspektifinden ele alınmaktadır. Öncelikle geleneksel karar alma yaklaşımları incelenerek klasik modellerin mantığı, güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmiştir. Ardından modern örgütlerde ortaya çıkan algoritmik ve dijitalleşmiş karar alma süreçleri ele alınacak ve teknolojinin karar mekanizmalarına etkisi ifade edilmiştir. Bu çerçevede, karar alma süreçlerinin örgütsel yapılar, yetki dağılımı ve performans değerlendirme üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

3.1. Geleneksel Karar Alma Süreçleri

Geleneksel karar alma süreçleri, örgütlerde uzun yıllardır yönetim biliminin merkezi araştırma konularından biri olmuştur. Bu süreçler, genellikle hiyerarşik yapıların ve belirlenmiş prosedürlerin çerçevesinde işler ve kararlar, yöneticilerin deneyimi, mantıksal analiz ve önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda alınmaktadır (Simon, 1977). Herbert Simon'ın "sınırlı rasyonalite" kavramı geleneksel karar alma süreçlerinin temeli olarak görülmektedir. Simon'a göre karar vericiler bilgiye sınırlı erişim ve bilişsel kapasitenin sınırlılığı nedeniyle en mükemmel çözümü değil yeterince iyi çözümleri aramaktadırlar (Simon, 1977).

Klasik modeller, karar sürecini genellikle tanımlama, alternatif üretme, değerlendirme ve seçim aşamalarına ayırmaktadır (March & Simon, 1958). Öncelikle karar verilecek problem veya fırsat tanımlanmakta; ardından olası çözüm yolları geliştirilmekte ve alternatifler çeşitli kriterlere göre değerlendirilmektedir. Son aşamada en uygun alternatif seçilmekte ve uygulanmaktadır. Bu yapı özellikle belirsizliğin düşük olduğu ve çevresel değişimin sınırlı olduğu durumlarda oldukça etkilidir (Drucker, 1999).

Ancak geleneksel karar alma süreçlerinin bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle bu süreçler genellikle dikey hiyerarşi ve merkeziyetçi bir yapı gerektirmekte, bu da kararların esnekliğini ve hızını sınırlayabilmektedir. Ayrıca, bilgi akışı genellikle üst yönetimden alt birimlere tek yönlüdür, bu da yaratıcı fikirlerin ve yerel deneyimlerin sürece katılımını kısıtlamaktadır. Bunun yanı sıra, geleneksel modeller çoğunlukla nicel ve ölçülebilir kriterlere odaklanırken, sosyal, kültürel ve etik boyutları göz ardı edilebilmektedir (Cyert ve March, 1963).

Geleneksel karar alma süreçleri, günümüzde hala birçok örgütte temel yaklaşım olarak kullanılmakla birlikte modern örgütlerin hızla değişen çevreleri, dijitalleşme ve veri yoğun karar mekanizmaları, bu süreçlerin güncellenmesini ve daha esnek, katılımcı modellerle desteklenmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, klasik karar alma süreçleri çoğu zaman modern yaklaşımlarla bütünleştirilerek uygulanmaktadır.

3.2. Yapay Zekâ ve Algoritmalar Aracılığıyla Karar Alma

Dijitalleşme ve yapay zekâ kullanımının son yıllarda etkin olduğu yöntem bilimi alanında, örgütlerde yönetim, bilgi ve uzmanlıktan söz edilecekse en önemli konulardan biri algoritmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak algoritmaların örgütsel süreçlerde bu denli merkezi bir rol üstlenebilmesi, yapay zekâ kavramının ne anlama geldiğinin ve hangi kuramsal temeller üzerine inşa edildiğinin açıklığa kavuşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, yapay zekânın tarihsel gelişimi ve kavramsal çerçevesi üzerinde durmak önem taşımaktadır.

Yapay zekâ kavramı, ortaya çıkışından itibaren konuyla ilgili düşünürler ve araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Kavrama dair ilk sistematik sorgulamalardan biri, Alan Turing'in 1950 yılında kaleme aldığı "Computing Machinery and Intelligence" makalesinde yer alan "Makineler düşünebilir mi?" sorusudur. Bu soru, yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda felsefi bir zeminde de yapay zekânın sınırlarını tartışmaya açmıştır. 1956 yılında gerçekleştirilen ve yapay zekâ teriminin ilk kez kullanıldığı Dartmouth Çalıştay'ında ise insan zekâsına ait öğrenme gibi yetilerin makineler tarafından simüle edilip edilemeyeceği konusu araştırma nesnesi hâline getirilmiştir. Bu bağlamda yapay zekâ, insan zihninin işleyişine dair unsurların teknolojik olarak modellenmesi olarak ele alınmıştır. Dartmouth Çalıştay'ında konuyu daha eleştirel bir çerçevede ele alan Virginia Dignum, yapay zekânın zeki olmadığını ve kendi ürettiği çıkarımların anlamını kavrayamadığını ifade etmektedir. Ona göre yapay zekâ, çevresinden veri toplayarak belirli hedeflere ulaşmak için girişimlerde bulunan bir insan

icadıdır ve “yapay” terimi burada “doğal”ın karşıtı olarak kullanılmaktadır. Dignum, bu teknolojiyi anlamanın temel motivasyonlarından birinin, doğal zekâyı daha iyi kavramak olduğunu da vurgulamaktadır (Dignum, 2019, s. 3). Nils J. Nilsson ise yapay zekâyı, makinelere zekâ kazandırmaya yönelik etkinliklerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Nilsson’un tanımında zekâ, bir varlığın çevresindeki gelişmeleri öngörebilerek doğru biçimde işlev görmesini sağlayan bir nitelik olarak ele alınmaktadır (Nilsson, 2019, s. 13). Tüm bu tanımlar, yapay zekânın yalnızca teknik bir alan değil, aynı zamanda bilişsel ve felsefi bir fenomen olduğunu göstermektedir. Her ne kadar düşünürlerin ve araştırmacıların öngörülleri ve edebiyatçıların kurguları aracılığıyla yapay zekâ hakkında düşünölmeye daha önce başlanmış olsa da yapay zekânın gerçek anlamda gündelik ve örgötsel pratiklere dahil olması görece yeni bir olgudur. Dolayısıyla yapay zekâ nedir sorusu, yanıtlanması güç bir soru olmanın yanı sıra etik açıdan da önemli tartışmaları beraberinde getirmektedir.

Bu çerçevede algoritmaların örgötsel ve toplumsal hayattaki konumuna ilişkin tartışmalar, yapay zekâ literatürünün önemli bir uzantısını oluşturmaktadır. Solon Barocas, Sophie Hood ve Malte Ziewitz (2013) “Yönetim Algoritmaları” konferansı kapsamında sundukları ve “*Algoritmaları Yönetmek: Bir Kısırtma Yazısı*” başlığını taşıyan bildirilerinde, algoritmaların günümüzde adeta modern bir efsaneye dönüşmüş durumda olduğunu ileri sürmektedirler. Barocas, vd. (2013) bazı yazarların algoritmaları milyarlarca insanın nereye gideceğini belirleyebilen, Beethoven’ın besteleriyle kıyaslanabilecek düzeyde etkileyici senfoniler üretebilen, internette belirli eylemleri otomatik olarak mümkün kılan ve aynı zamanda bu eylemler üzerinde denetim mekanizmaları da içeren yapılar olarak tanımladığını aktarmaktadır. Öte yandan, diğer bazı yazarların algoritmaları bireyleri çok sayıda ilgisiz sonuç arasından seçim yapma yükünden kurtaran araçlar olarak sundukları ifade edilmektedir (Barocas, vd., 2013).

Bu anlatılar, algoritmaların ne yaptıkları ve nasıl işledikleri kapsamındaki “*Algoritmalar tam olarak ne yapmaktadır? Bir algoritmanın eylemde bulunduğundan söz etmek mümkün müdür? Algoritmalar denildiğinde aklında kimden ya da neyden bahsedilmektedir?*” sorularını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Bazı yazarlar, “algoritma” kelimesinin yerine “bilgisayar”, “yazılım”, “makine” sözcüklerini kullanmakta ve analizlerinin başına her türlü uyarıyı ekleyerek bu gerilimlerden kaçınmaya çalışırken, bazıları algoritmaları incelemenin farklı yolları olduğunu öne sürmektedir. Barocas, vd. (2013) “*Algoritmaları bilgisayar bilimi olarak inceleyen teknik bir yaklaşım; programcılar*

ve tasarımcılar arasındaki etkileşimlerin ürünü olarak inceleyen sosyolojik bir yaklaşım; algoritmaları hukukta bir figür ve etken olarak inceleyen yasal bir yaklaşım ve algoritmaların etiğini inceleyen felsefi bir yaklaşım” olabileceğini öne sürmektedirler (Barocas, vd., 2013, s.3). Çünkü bu şekilde algoritmaların incelenmesi disiplinlere ayırmakta karmaşıklığı azaltmaktadır. Ancak bu söylem, bu iş bölümünün içerdiği risklerin neler olacağı ve algoritmalara ilişkin disiplinler arası bir çalışmanın verimli olup olmayacağı sorularını gündeme getirmektedir. Ayrıca algoritmalara yönelik en önemli soru “Nasıl işler?” sorusudur.

“İklimlendirme Sistemleri Kontrolünde Makine Öğrenmesi Yöntemlerinin Kullanılması” başlıklı çalışmada HVAC (Isıtma, Havalandırma ve Klima) sistemlerinin örgütlerin enerji yönetimi ve karar destek süreçleriyle bütünleştirilmesinde yapay zekâ ve makine öğrenimi tabanlı yaklaşımların etkinliği, ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Irmak ve Tonguç, 2023). Bu çalışmada örgütlerde bu sistemler, modern yapılar için yalnızca iç mekân konforunu sağlamakla kalmayıp aynı zamanda enerji verimliliği, sürdürülebilirlik ve kullanıcı memnuniyeti gibi yönetsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle kamu ve kurumsal binalarda HVAC sistemlerinin doğru parametrelerle optimize edilmesi, enerji tüketiminin azaltılması ve termal ile çevresel konforun artırılmasına olanak tanımaktadır.

Simülasyon tabanlı modeller, genetik algoritmalar ve çok amaçlı optimizasyon yöntemleri gibi teknikler, HVAC sistemlerinin yalnızca operasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerinde de etkin biçimde kullanılabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda yapay zekâ ve makine öğrenimi, Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) çerçevesinde geliştirilen Karar Destek Sistemleri (KDS) ile entegrasyon sağladığında, büyük veri analizi ve öngörüye dayalı senaryo planlaması ile yöneticilere daha bilinçli ve hızlı karar alma imkânı sunmaktadır.

Yönetim süreçlerinde bu tür teknolojilerin uygulanması her zaman kolay değildir; özellikle kararların etik boyutu ve sorumluluk yükü söz konusu olduğunda yöneticiler, yalnızca verimlilik ve konfor hedeflerini değil, aynı zamanda kullanıcı güvenliği ve toplumsal sorumlulukları da gözetmek zorundadır. Dolayısıyla HVAC sistemlerinin yapay zekâ tabanlı KDS ile bütünleştirilmesi, enerji yönetimini daha sistematik, ölçülebilir ve sürdürülebilir kılarken, etik ve sorumluluk boyutunu dikkate alan stratejik karar alma süreçlerini de destekleyebilmektedir (Irmak ve Tonguç, 2023). Ancak her zaman algoritmik karar alma pratikleri tüm örgütlerde HVAC sistemlerindeki gibi etik ve sorumluluk boyutu dikkate alan stratejik karar alma süreçleri desteklenmemektedir. Özellikle dijital platformlar etrafında

örgütlenen ekonomik yapılarda, algoritmalar çoğu zaman verimlilik, ölçeklenebilirlik ve kârlılık odaklı karar mekanizmaları olarak işlev görmekte; etik ve toplumsal sorumluluk boyutları ikincil bir konuma itilmekte veya örtük biçimde yönetilmektedir. Bu bağlamda, algoritmik karar alma süreçlerinin platform kapitalizmi içerisindeki rolü, Srnicek'in (2017) platform sınıflandırması üzerinden ele alınabilir.

Srnicek (2017), platform kapitalizmini beş türde ele almaktadır. Birincisi, kullanıcı verilerini reklam yoluyla ticarileştiren reklam platformlarıdır (Google, Facebook). İkincisi, dijital işletmelere altyapı sunan bulut platformlarıdır (AWS, Salesforce). Üçüncüsü, üretimi dijitalleştirerek maliyeti düşüren endüstriyel platformlardır (GE, Siemens). Dördüncüsü, ürünleri hizmete dönüştürerek abonelik veya kira modeliyle gelir sağlayan ürün platformlarıdır (Rolls Royce, Spotify). Beşincisi ise, varlık sahipliğini azaltıp esnek emek üzerinden kâr eden yalın platformlardır (Uber, Airbnb). *“Bu platform türleri çoğu zaman tek bir örgüt bünyesinde iç içe geçmekte; örneğin Amazon, e-ticaret faaliyetlerinin yanı sıra lojistik ve bulut bilişim alanlarında da faaliyet göstererek çok katmanlı bir platform yapısı sergilemektedir”* (Srnicek, 2017, s. 32).

Dijital platformlar, üretim ve örgütlenme biçimlerini dönüştürürken yönetim süreçlerinin temel bileşenlerini yeniden yapılandırmaktadır. Srnicek'in (2017) platform kapitalizmi yaklaşımı çerçevesinde bu dönüşüm karar alma, sahiplik, kontrol ve emek eksenlerinde belirginleşmektedir.

Öncelikle karar alma süreçleri giderek platform altyapıları bünyesinde merkezileşmektedir. Örneğin Amazon Web Services (AWS) gibi bulut bilişim platformları, yazılım ve veri altyapılarını kendi mülkiyetlerinde toplayarak işletmelerin stratejik kararlarını bu altyapılara bağımlı hale getirmektedir. Bu durum, stratejik yönetim açısından örgütlerin teknik ve yönetsel özerkliklerinin zayıflamasına yol açmaktadır (Srnicek, 2017).

Buna paralel olarak üretim araçlarının dijitalleşmesi, sahiplik ilişkilerinin merkezileşmesine neden olmaktadır. Marx'a göre üretim araçlarının mülkiyeti, üretici ile üretim süreci arasındaki ilişkiyi belirlemekte ve mülkiyetin dışında kalan üretici, kendi emeğiyle yabancılaşmaktadır (Marx, 1844/2013; Marx, 1867/2014). Dijital altyapıların platformlar tarafından kontrol edilmesi, üretime katılan aktörlerin süreç üzerindeki denetimini sınırlandırmakta ve örgütsel kontrolün dijital sistemler aracılığıyla yeniden kurulmasına zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel kontrolün algoritmik biçimde yeniden düzenlenmesi, özellikle Uber gibi yalın platformlarda açıkça görülmektedir. Bu platformlarda

çalışanlar, iş dağılımı, performans değerlendirmesi ve ücretlendirme gibi süreçlerde algoritmik sistemler tarafından yönlendirilmektedir. Bu durum, emeğin denetiminin görünmezleşmesine ve emek sürecinin çalışan açısından kavranamaz hâle gelmesine neden olmaktadır (Marx, 1844/2013).

Sonuç olarak dijital platformlar, yalnızca teknolojik yenilikler değil; stratejik yönetimi, örgütsel kontrolü ve emek süreçlerini yeniden yapılandıran yönetsel mekanizmalar olarak değerlendirilmelidir. Bu yapı içerisinde yabancılaşma, Marx'ın klasik üretim ilişkileri bağlamında tanımladığı biçimiyle ortadan kalkmamakta; aksine dijital platformlar aracılığıyla yeni bir biçim kazanarak derinleşmektedir (Marx, 1844/2013).

3.3. Dijitalleşme ve Etik Bağlamında Disiplinler Arası Bir Yaklaşım Mümkün mü?

Dijitalleşme yalnızca teknik araçların yaygınlaşmasıyla sınırlı bir dönüşüm değil toplumsal ilişkileri, örgütsel yapıları ve etik sorumluluk biçimlerini yeniden yapılandıran çok katmanlı bir süreçtir. Bu sürecin ortaya çıkardığı etik sorunlar, klasik disiplinler sınırları içinde ele alındığında parçalı ve yetersiz açıklamalara indirgenmektedir. Özellikle algoritmik sistemlerin karar alma süreçlerine giderek daha fazla dahil olması, etik sorumluluğun yalnızca bireysel niyetler veya insan aktörler üzerinden tanımlanmasını problemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, dijitalleşme ve etik ilişkisinin evrenselci bir çerçeveden ziyade disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınıp alınamayacağı temel bir soru olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilimsel bilginin tarihsel gelişimi, disiplinlerin görece kapalı alanlar olarak örgütlendiğini göstermektedir. Etik, sosyoloji, yönetim bilimleri ve teknoloji çalışmaları uzun süre kendi kavramsal araçlarıyla ilerlemiş; bu ayrışma dijitalleşme öncesi dönemde belirli ölçüde işlevsel olmuştur. Ancak dijitalleşme ile birlikte insan-insan etkileşiminin yanı sıra insan-makine ve makine-makine etkileşimlerinin toplumsal yaşamda merkezi bir rol üstlenmesi, bu disiplinler ayrımların sürdürülebilirliğini tartışmalı hale getirmiştir. Dijital ortamlarda ortaya çıkan etik sorunlar, yalnızca normatif etik ilkeleriyle değil teknik altyapılar, kurumsal hedefler, ekonomik çıkarlar ve iktidar ilişkileriyle birlikte düşünülmek zorundadır.

Algoritmaların çağdaş toplumsal yaşam üzerindeki artan etkisi, bu teknik sistemlerin ne tür bir faaliyet taşıdığına ve hangi iktidar biçimleriyle ilişkilendiğine dair temel soruları gündeme getirmektedir. Algoritmaların ne “yaptığı”, anlamlı bir eylemde bulunup bulunamayacağı ve yalnızca teknik araçlar mı yoksa toplumsal aktörler mi olarak değerlendirilmesi gerektiği güncel literatürde yoğun biçimde tartışılmaktadır. Barocas, vd. (2013)

göre algoritmalarla ilişkin düşünmenin merkezinde belirgin bir gerilim bulunmaktadır. Algoritmalar bir yandan dünyayı yöneten, sınıflandıran ve disipline eden güçlü yapılar olarak ele alınırken diğer yandan gizemli, anlaşılması güç ve neredeyse incelenemez sistemler olarak tasvir edilmektedir (Van Couvering, 2007).

Bu gerilim, Aktör-Ağ Kuramı (Actor-Network Theory – ANT) çerçevesinde anlamlı bir biçimde kavramsallaştırılabilir⁴. ANT, toplumsal olanı yalnızca insan aktörlerin niyet ve eylemleriyle açıklamak yerine, insan ve insan-olmayan varlıkların oluşturduğu ilişkisel ağlar üzerinden ele almaktadır (Latour, 2005). Bu bağlamda algoritmalar, bilinç veya niyet sahibi olmamalarına rağmen, toplumsal pratikleri yönlendirme ve yapılandırma kapasiteleri nedeniyle aktör ya da aktant olarak değerlendirilebilir. Algoritmaların etkisi, özerk bir fail olmalarından değil veri setleri, yazılımcılar, kurumsal hedefler, platform altyapıları ve düzenleyici çerçevelerle kurdukları ağ ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, algoritmik karar alma süreçlerinde failiyyetin dağıtık, çok katmanlı ve çoğu zaman izlenemez hale gelmesine yol açmaktadır.

Algoritmik failiyyetin bu şekilde dağılması, Michel Foucault'nun yönetimsellik kavramı ile birlikte düşünüldüğünde daha da açıklık kazanmaktadır. Foucault'a göre yönetimsellik, iktidarın bireyleri doğrudan zorlamak yerine, onların mümkün eylem alanlarını bilgi, uzmanlık ve teknikler aracılığıyla yapılandırmasıdır (Foucault, 2007). Algoritmik sistemler bu bağlamda çağdaş yönetim teknolojileri olarak işlev görmek, davranışları ölçmekte, sınıflandırmakta, normalleştirmekte ve risk profilleri üretmektedir. İktidar bu süreçte açık emirler ya da yasaklar yoluyla değil olasılıkların ve tercihlerin önceden ayarlanması yoluyla işlemektedir. Algoritmalar doğrudan karar veren özneler olmaktan ziyade kararların hangi koşullar altında verileceğini belirleyen teknik çerçeveler sunmaktadır.

Bu çerçevede algoritmik gözetim, klasik disiplinler gözetim biçimlerinden farklı olarak merkezi olmayan, sürekli, otomatik ve dağıtık bir izleme mantığına dayanmaktadır. Algoritmik gözetim yalnızca bireylerin mevcut davranışlarını kaydetmekle sınırlı kalmamakta aynı zamanda gelecekteki olası eylemleri öngörerek davranışları önceden şekillendirmeyi hedeflemektedir. Bu durum, Foucault'nun biyopolitika analizinde vurguladığı “yaşamın yönetimi” mantığının dijitalleşmiş bir biçimi olarak değerlendirilebilir.

4 Bu kuram sosyal bilimler alanında bir bakış açısı olarak Öztürk, B. (2023) tarafından “Yükseköğretim kurumlarında norm kadro yönetmeliğinin uygulamadaki sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi ve sürdürülebilirliğe etki eden faktörlerin belirlenmesi: Aktör Ağ Kuramı perspektifi” adlı doktora tezinde ele alınmıştır.

Bu noktada algoritmik yönetimselliğin yalnızca siyasal değil, aynı zamanda ekonomik bir iktidar rejimi olarak nasıl işlediğini de dikkate almak gerekmektedir. Shoshana Zuboff'un (2019) *"gözetim kapitalizmi"* kavramı algoritmik gözetimin ekonomik boyutunu görünür kılmaktadır. Zuboff'a (2019) göre dijital platformlar, insan deneyimlerini -duygular, alışkanlıklar, dikkat ve tercihler dahil olmak üzere- veri haline getirerek ham maddeye dönüştürmekte ve bu veriler üzerinden davranışsal tahmin ve yönlendirme piyasaları inşa etmektedir. Bu süreçte gözetimin temel hedefi, bireylerin geçmiş davranışlarından ziyade gelecekteki eylemlerinin öngörülmesi ve yönlendirilmesidir. İnsan deneyiminin bu şekilde ekonomik değere dönüştürülmesi, etik ve politik sorumluluğun yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Algoritmik gözetim ve dijital kapitalizm bağlamında etik sorumluluk, bu nedenle bireysel niyetler veya tekil aktörler üzerinden ele alınamayacak ölçüde karmaşık bir yapı sergilemektedir. Algoritmik karar alma süreçlerinde failiyetin yazılımcılar, platform şirketleri, veri altyapıları ve kullanıcı pratikleri arasında dağılması, ortaya çıkan toplumsal etkilerden kimin etik olarak sorumlu tutulacağı sorusunu muğlaklaştırmaktadır. Yönetimin teknikleşmesi ve otomatikleşmesi, kararların sonuçlarını "teknik zorunluluk" veya "sistemsel işleyiş" olarak sunarak etik sorgulamayı zayıflatmaktadır. Bu durum, iktidarın görünmezleşmesiyle birleştiğinde, algoritmik yönetimin etik sonuçlarının sistematik biçimde perde arkasına itilmesine yol açmaktadır.

Bu çerçevede, dijitalleşme bağlamında etik sorumluluk tartışması soyut bir normlar meselesi olmaktan çıkmakta somut yönetim pratikleri, örgütsel karar mekanizmaları ve çalışma ilişkileri üzerinden yeniden şekillenmektedir. Algoritmaların dağıtık failiyet yapısı, yönetimsellik mantığı ve gözetim kapitalizmi bağlamında işlev görmesi, etik sorumluluğun özellikle örgütler ve yönetsel sistemler düzeyinde nasıl kurulacağı sorusunu gündeme getirmektedir. Bu noktada etik, yalnızca bireysel aktörlerin niyetleriyle değil; algoritmik sistemlerin tasarımı, uygulanması ve denetlenmesi süreçleriyle doğrudan ilişkili hale gelmektedir. Bu nedenle dijitalleşme ve etik tartışmasının bir sonraki adımı, algoritmik sistemlerin yönetim aracı olarak nasıl kullanıldığına odaklanmayı gerektirmektedir. Algoritmaların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, performans değerlendirmesinden gözetim pratiklerine kadar uzanan yeni bir yönetim biçimini ortaya çıkarmaktadır. Algoritmik yönetim kavramı, dijitalleşmenin etik sonuçlarını somut bir örgütsel düzlemde analiz edebilmek açısından merkezi bir analitik çerçeve sunmaktadır.

4. Algoritmik Yönetim ve Etik Sorumluluk

4.1. Algoritmik Yönetim Kavramı

Algoritmik yönetim kavramı, ilk kez 2015 yılında CHI (Conference on Human Factors in Computing Systems - Bilgi İşlem Sistemlerinde İnsan Faktörü) Konferansında sunulan *“Makineler ile Çalışmak: Algoritmik ve Veri Güdümlü Yönetimin İnsan Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”* başlıklı makalede Min Kyung Lee ve diğerleri tarafından kullanılmıştır. Bu kavram, çalışanların işlerinin “yönetim işlevlerini üstlenen yazılım algoritmaları” ve “algoritmaları destekleyen kurumsal cihazlar” aracılığıyla gerçekleştirilmesi, optimize edilmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Lee vd., 2015).

Avrupa Birliği Komisyonu için hazırlanan ve Temmuz 2021’de yayınlanan bir raporda ise Alex J.Wood, algoritmik yönetimi müşteri memnuniyeti derecelendirmesi gibi çalışanların davranışsal, duygusal ve biyolojik verilerinin işlenmesine dayanan iş performansının değerlendirilmesi bağlamında ele almıştır (Wood, 2021). Böylece, veriye dayalı insan kaynakları ve işyeri yönetiminin, yine veri ile geliştirilen algoritmik araçlar aracılığıyla yapılmasına dayanan algoritmik yönetim, veri koruma ve etik sorumluluk konularıyla doğrudan ilişkilidir.

4.2. Değer, Değerler ve Değer Yargıları Bağlamında Sorumluluk

Algoritmik yönetim ve etik sorumluluk tartışmasını anlamak için Kuçuradi’nin (2016) Etik adlı eserindeki etik görüşlerine başvurmak yararlıdır. Kuçuradi, “Kendiyle İlişkisinde Kişi” bölümünde değer, değerler ve değer yargıları kavramları arasında ayrım yapmaktadır:

- **Değer**, *“bir şeyin özelliğini ifade eder; örneğin, insanın değeri, tür olarak insanın diğer varlıklarla ilişkisi bakımından özel konumudur”* (Kuçuradi, 2016, s. 40).
- **Değerler**, *“insanın bilgi, bilim, sanat, felsefe ve teknik gibi başarılarıdır; tür olarak insanın varlığını destekleyen olanaklardır”* (Kuçuradi, 2016, s. 40).
- **Değer yargıları**, *“belirli bir grup tarafından, belirli bir yerde ve zamanda kabul edilen normlardır; iyi-kötü, güzel-çirkin, faydalı-zararlı gibi yüklemeleri içerir”* (Kuçuradi, 2016, s. 29).

Bu kavramlar ışığında sorumluluk, bir insanın etik ilişkilerinde, kendinde ve başkalarında insanın değerini korumak veya zarar görmesini engellemekle ilgilidir (Kuçuradi, 2015, s. 159). Kuçuradi’ye göre sorumluluğun anlaşılması

için üç soru sorulmalıdır: kimin sorumluluğu, kime karşı sorumlu olduğu ve ne’den sorumlu olduğudur (Kuçuradi, 2015, s. 160).

Sorumluluk türleri şu şekilde sınıflandırılır:

1. **Kimin sorumluluğu:** Her insan, a) insan olarak, b) kişi olarak ve c) birey olarak sorumludur.
2. **Kime karşı sorumlu olduğu:** a) Kendine, b) etik ilişki içinde bulunduğu kişilere ve c) çağdaşlara, yurttaşlara ve gelecek kuşaklara karşı sorumludur.
3. **Ne’den sorumlu olduğu:** a) İnsan olarak kendine karşı insanın değerini korumaktan, b) kişi olarak başkalarıyla etik ilişkide değerleri korumaktan, c) birey olarak iş ve rol gerekliliklerini yerine getirmekten sorumludur.

Bu sınıflandırma, sorumluluğun temelinde “kişinin kendi değerini koruma bilincinin yattığını” göstermektedir (Kuçuradi, 2015, s. 160). Başka bir ifadeyle onun varlıktaki özel yerinin bilincidir.

4.3. Olan Sorumluluk ve Duyulan Sorumluluk

Kuçuradi (2015), Etik adlı eserindeki etik yaklaşımında iki tür sorumluluktan bahsetmektedir. “Olan sorumluluk” ile “duyulan sorumluluk” ayrımını vurgulayarak iki şekilde sorumluluğu ele almaktadır. Kuçuradi’ye göre (2015) olan sorumluluk, bilgiye dayalı sorumluluk olup kişinin yükümlülüklerini yerine getirmesinden kaynaklanmaktadır. Duyulan sorumluluk, kişinin kendini, başkalarını ve toplumu koruma bilinciyle hissettiği etik sorumluluktur. Bu bağlam algoritmik yönetim açısından da kritik bir soruyu gündeme getirmektedir. “Bir yöneticinin kendini sorumlu duyduğu şey nedir?” ve “Bir algoritmik yönetim neye karşı sorumludur?”

Sorumluluk konusunu Arendt örneği ve HireVue vakasını⁵ üzerinden Kuçuradinin değer ve etik görüşleri bağlamında değerlendirme çerçevesinde ele almak önemli görünmektedir. Bir yandan tarihsel örnek olan Hannah Arendt’in “Kötülüğün Sıradanlığı” eserindeki baş karakter olan General Eichmann öte yandan güncel örnek olan HireVue Vakası değerlendirmek sorumluluk kavramını hem geleneksel hem algoritmik karar alma sorumluluğu açısından önem taşımaktadır.

5 Yapay zekâ (AI) destekli işe alım süreçlerinde kullanılan HireVue adlı yazılımın eleştiri odağı haline gelmesidir. Bu vaka, AI algoritmalar ve video görüşmelerinin adayları değerlendirmede nasıl kullanıldığı, veri gizliliği, önyargı ve ayrımcılık gibi önemli etik ve hukuki soruları gündeme getirmiştir.

Hannah Arendt'in "*Kötülüğün Sıradanlığı*" eserinde, Alman General Eichmann duruşmasında binlerce Yahudi'nin öldürülmesinde sorumluluğu sorgulandığında, yalnızca emirleri yerine getirdiğini belirtmiştir. Kuçuradi'ye göre Generalin duyduğu sorumluluk, kendisine verilen görevden kaynaklanmaktadır. Oysa eğer insanların değerini korumayı etik bir yükümlülük olarak hissedecek olsaydı, trajediyi engellemek mümkün olabilirdi. Bu örnek olan sorumluluk ile duyulan sorumluluk arasındaki kritik farkı göstermektedir.

HireVue vakası, algoritmik yönetim araçlarının insan kaynaklarında uygulanmasına örnek teşkil etmektedir. Sistem, adayların video mülakatlarını analiz ederek kararlar almakta ve davranışsal verileri puanlamaktadır. Bu bağlamda:

Olan sorumluluk: Şirket, algoritmik sistemi kullanarak işe alım kararlarını hızlı ve objektif bir şekilde almakla sorumludur.

Duyulan sorumluluk: İnsanların işe alım sürecinde adil ve etik bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak, algoritmanın önyargısız çalışmasını gözetmek ve adayların değerini korumak yöneticilerin etik sorumluluğudur.

HireVue örneği, algoritmik yönetimde performans ve veriye dayalı çıktılara odaklanmanın, insan değerini koruma sorumluluğunu ihmal etme riskini ortaya koymaktadır. Bu durum, Kuçuradi'nin "olan sorumluluk ile duyulan sorumluluk" ayrımını modern bağlamda somutlaştırmaktadır.

4.4. Yöneticilik ve İnsani Sorumluluk

Yöneticilerin sıklıkla müşteri ve örgütün çıkarlarını gözetmekle sorumlu oldukları görülmektedir. Ancak Kuçuradi'nin yaklaşımına göre yöneticinin asıl sorumluluğu, insan olarak kendine karşı ve başkalarına karşı, insanın değerini korumaktır. Toplumsal ve kurumsal rol üstlenen bireyler, işlerinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken insani olanakların ortaya çıkmasını desteklemek ve insana yakışır yaşam koşullarını sağlamakla yükümlüdürler. Bu bağlamda yöneticinin sorumluluğu, örgütün devamlılığını sağlarken insanların bireysel etkinliklerinin amaca uygun şekilde gerçekleşmesine olanak tanımadır.

5. Sonuç

Bu bölüm, ahlak ve etik tartışmalarının dijital etik bağlamında geçirdiği dönüşümü yönetim bilimi perspektifinden ele alarak, dijitalleşmenin yalnızca teknik değil aynı zamanda derin bir etik ve yönetsel paradigma değişimi yarattığını ortaya koymaktadır. Platon ve Aristoteles'ten Kuçuradi'ye uzanan

etik geleneğin ortak paydası olan erdem, bilinçli eylem ve sorumluluk ilkeleri, dijital çağda algoritmalar, veri temelli karar alma ve yapay zekâ uygulamalarıyla yeni bir kavramsal dönüşümle karşı karşıyadır.

Dijitalleşme ile birlikte yönetim süreçlerinde karar verici öznenin belirsizleştiği görülmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında kararların faili açık biçimde insan iken, algoritmik yönetim sistemlerinde kararlar; yazılımcılar, veri setleri, kurumsal hedefler ve teknik altyapılar arasında dağılmış bir failiyet yapısı içinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, “*kim yönetmeli?*” sorusunun yanı sıra, daha temel ve güncel bir soru olan “*kim yönetiyor?*” sorusunu yönetim biliminin merkezine yerleştirmektedir.

Aristotelesçi anlamda erdemli eylemin ön koşulu olan bilinç, niyet ve amaç birlikteliği, algoritmik karar alma süreçlerinde doğrudan karşılık bulmamaktadır. Algoritmalar ne bilinç sahibidir ne de etik özne olarak sorumluluk taşıyabilmektedir. Bu nedenle dijital çağda etik sorumluluğun algoritmalara devredilmesi mümkün değildir. Aksine, etik sorumluluk; bu sistemleri tasarlayan, uygulayan ve yönetsel kararlara entegre eden insanlara ve kurumlara aittir. Bu bağlamda dijital etik, teknolojinin ahlaki olarak iyi olmasını değil, insanın etik değerlerini teknolojiye nasıl yansıtabileceğini sorgulayan bir çerçeve sunmaktadır.

Algoritmik yönetim, Foucault’nun yönetimsellik kavramıyla birlikte düşünüldüğünde, iktidarın görünmezleştiği ve teknik süreçler aracılığıyla normalleştirildiği yeni bir yönetim biçimine işaret etmektedir. Bu durum, etik sorgulamanın “teknik zorunluluk” söylemiyle geri plana itilmesi riskini beraberinde getirmektedir. Oysa etik tam da bu noktada yönetim biliminin vazgeçilmez bir boyutu olarak yeniden konumlanmalıdır.

Sonuç olarak dijitalleşme, yönetim etiğini ikincil bir alan olmaktan çıkararak karar alma süreçlerinin merkezine yerleştirmektedir. Yönetim biliminin geleceği, algoritmaların ne kadar güçlü olduğundan çok bu algoritmaların hangi etik ilkeler doğrultusunda tasarlandığı, kullanıldığı ve denetlendiği sorusuna verilecek yanıtı bağlıdır. Gerçek ilerleme, teknolojinin insan üzerindeki tahakkümünde değil insanın etik bilincini dijital sistemlere aktarabilme kapasitesinde yatmaktadır. Bu nedenle dijital çağda yönetim bilimi, teknik rasyonalite ile etik sorumluluğu birlikte düşünen bütüncül bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır.

Kaynakça

- Arendt, H. (2000). *Kötülüğün sıradanlığı: Eichmann'ın Kudüs duruşması üzerine düşünceler* (D. Üstündağ, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Aristoteles (2014). *Nikomakhos'a Etik* (Çev. Saffet Babür). Ankara: Bilgesu Yayıncılık.
- Aristoteles (2015). *Politika* (Çev. Furkan Akderin). İstanbul: Say Yayınları.
- Barocas, S., Hood, S., ve Ziewitz, M. (2013, Mayıs 16-17). *Algoritmaları yönetmek: Bir kıskırtma yazısı*. "Yönetim Algoritmaları" Konferansı, New York Üniversitesi, New York, NY, ABD.
- Bilim Akademisi. (2022, 10 Aralık). *Ahlaklar, Etik ve Etikler – Prof. Dr. İoanna Kuçuradi* [Video]. YouTube. 15.11.2025 <https://www.youtube.com/watch?v=g-MPvywIhJc> adresinden alınmıştır.
- Cyert, R. M., ve March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall.
- Dignum, V. (2019). *Responsible artificial intelligence: How to develop and use AI in a responsible way* (s. 3). New York City: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30371-6>
- Dijitalleşme. (2024, 19 Mart). *Wikipedia*. 15.11.2025 tarihinde, <https://tr.wikipedia.org/wiki/Dijitalleşme> adresinden alınmıştır.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Foucault, M. (2007). *Security tarihinde, territory, population: Lectures at the Collège de France, 1977–1978* (M. Senellart, Ed.; G. Burchell, Trans.). Palgrave Macmillan.
- Gartner Inc İnternet Sitesi. (2020). Digitalization. 01.05.2020 tarihinde. <https://www.gartner.com/en/informationtechnology/glossary/digitalization> adresinden alınmıştır.
- Irmak, S., ve Tonguç, G. (2023). İklimlendirme sistemleri kontrolünde makine öğrenmesi yöntemlerinin kullanılması. İçinde H. Akbulut ve R. Işık (Ed.), *Sosyal, insan ve idari bilimlerde ileri ve çağdaş çalışmalar 2*. İzmir: Duvar Yayınları.
- Kuçuradi, İ. (2015). *Etik*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Kuçuradi, İ. (2016). *İnsan ve Değerleri*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Kuçuradi, İ. (2019). *Ahlak, Etik ve Etikler*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Kuçuradi, İ. (16 Nisan 2024). "Enformasyon Bilgi Değildir..". HT Bilim Tarih Felsefe YOUTUBE Kanalı. Meseleler'de Haluk Mertbey ve Ioanna Kuçuradi Söyleşisi. [Video]. 10.01.2025 tarihinde https://www.youtube.com/watch?v=4vqCoYqsDjY&list=PLfNQp-FN_oqkC1zIPqbWTv56rDX-4B4Qk adresinden alınmıştır.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.

- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., ve Dabbish, L. (2015). Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems CHI*, 1603–1612. <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>
- March, J. G., ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marx, K. (2013). *1844 El Yazmaları*. (Çev. Murat Belge). İstanbul: Birikim Yayıncılık. (Özgün eser 1844'te yayımlanmıştır)
- Marx, K. (2014). *Kapital I. Cilt*. (Çev. Mehmet Selik ve Nail Satlıgan). İstanbul: Yordam Kitap Basın ve Yayın. (Özgün eser 1867'de yayımlanmıştır).
- Nilsson, N. J. (2019). *Yapay zekâ: Geçmiş ve geleceği*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Öncey, Ş. (2019). Etiğin dijital etiğe dönüşümü üzerine. *Uluslararası Bilişim, Teknoloji ve Felsefe Dergisi*.
- Öztürk, B. (2023). Yüksek öğretim kurumlarında norm kadro yönetmeliğinin uygulamadaki sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi ve sürdürülebilirliğe etki eden faktörlerin belirlenmesi: Aktör Ağ Kuramı perspektif. (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi. Erzurum) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Pasquinelli, M. (2025). Patronun Gözü- Yapay Zekanın Sosyal Tarihi. (Çev. Elçin Gen). Metis Yayınları.
- Platon (2006). *Devlet* (Çev. Sabahattin Eyüboğlu - M. Ali Cimcoz). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice Hall.
- Srnicsek, N. (2017). *Platform Capitalism*. USA: Malden: Polity Press. 10.05.2024 tarihinde <https://mudancatecnologicaedynamicacapitalista.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/02/platform-capitalism.pdf> adresinden alınmıştır.
- Stevens, E. (2023, August 31). 23 Must Read Quotes About Data. *CareerFoundry*. 15.09.2025 tarihinde <https://careerfoundry.com/en/blog/data-analytics/inspirational-data-quotes/> adresinden alınmıştır.
- T. C. Kalkınma Bakanlığı. (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019–2023) *Dijital ekonomide meslekler ve yetkinlikler çalışma grubu raporu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı. 15.10.2025 tarihinde, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/DijitalEkonomideMeslekler_ve_YetkinliklerCalismaGru-buRaporu.pdf adresinden alınmıştır.
- TDK Sözlük. (2025). “Dijitalleşme” kavramı 15.11.2025 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Van Couvering, E. (2007). Is relevance relevant? Market, science, and war: Discourses of search engine quality. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(3), 866–887.

Wood, A. J. (2021). Algorithmic Management Consequences for Work Organisation and Working Conditions JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, 04.07.2021 tarihinde <https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc124874.pdf> adresinden erişilmiştir.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.

Dijital Demokrasi ve Yönetişim: Yönetim Biliminin Yeni Paradigmalarının Siyasal Sonuçları

Fatih Koç¹

Özet

Yönetim bilimi, 20. yüzyıl boyunca rasyonel-bürokratik örgüt modelleri çerçevesinde şekillenmiştir. Fakat 21. yüzyılda teknoloji ve devlet yönetiminde yaşanan değişim ve dönüşüm, bilgi toplumunun dinamiklerine uyum sağlayan dijital demokrasi ve yönetim kavramlarının gelişmesine neden olmuştur. Bu kavramlardan ilki olan dijital demokrasi kavramının 1980'li yıllar itibarıyla Kablolı TV yayınları ile vatandaşlar arasında aracı bilgi akışını ve siyasal katılımı geliştirmeye çalışan tele dijital demokrasi (elektronik demokrasi) anlayışının ve akabinde 1990'lı yıllarda internetin ve iletişim hizmetlerinin gelişmesi ile ortaya çıkan sanal demokrasi anlayışının en son versiyonu olan bir ağ demokrasisi olduğu söylenebilir. Yönetişim kavramı ise ilk olarak 1989 yılında Dünya Bankası tarafından dile getirilmiştir. 1992 yılında Dünya Bankası tarafından yayınlanan bir raporda geliştirilmeye başlanmış olup raporda kamu sektöründe verimli ve hesap verebilir bir yapının, sağlam temelli bir ekonomik sistemin ve şeffaf bir politika çerçevesinin elde edilebilmesi için iyi bir yönetim anlayışının gerektiği hususu da belirtilmiştir. Bu gelişmeler ışığında özellikle son kırk yılda yönetim biliminde yaşanan paradigma değişim ve dönüşümlerinin bir takım siyasal sonuçları olmuş ve neticesinde Klasik kamu yönetiminin hiyerarşik, katı kurallara ve bürokratik anlayışa dayalı yapısı Yeni kamu işletmeciliğinin performansa, verimliliğe ve piyasa benzeri yapısına yerini bırakmaya başlamıştır. Bu değişim ve dönüşüm özellikle 2000'li yıllardan itibaren dijitalleşmeyi, ağ tabanlı örgütlenme ve yönetim mantığını ve veri odaklı karar verme yapısını beraberinde getirmiştir. Böylece tek merkezli ve hiyerarşik bir yapıya sahip olan devlet yönetimi yerini çok aktörlü, kapsayıcı ve

1 Dr. Öğr. Üyesi., Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Ardahan, fatihkoc@ardahan.edu.tr , ORCID ID: 0000-0002-5639-5545

yatay karar alma süreçlerini benimseyen bir yapıya bırakmaya başlamıştır. Bu bağlamda yönetim biliminde yaşanan paradigma değişimi neticesinde ortaya çıkan dijital demokrasi ve yönetim kavramlarının sadece teknik anlamda bir modernleşme algısının ötesinde; devlet-toplum ilişkilerini, siyasal katılım kanallarını ve biçimlerini, temsiliyet halini ve kamusal meşruiyetin yönetim tarzını yeniden kuran ve düzenleyen çok katmanlı bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir.

1. Giriş: Dijital Demokrasi

21. yüzyıl itibarıyla birçok demokrasi tanımı yapılsa da demokrasinin tanımlanmasının yapılması kolay değildir. Çünkü demokrasi bir dizi uygulamaya, yapıya, kuruma ve harekete sahiptir. Bununla birlikte birçok farklı unsurun bir araya gelmesi ile oluşan demokrasi kavramı bir birleşimi veya bütünü ifade etmektedir (Simon vd., 2017, s.11). Bu bağlamda dijital demokrasi kavramı açısından da hala net ve tek bir tanımlama bulunmamakta olup kavrama yönelik birçok tanımlama yapılmaktadır (Berg & Hofmann, 2021, s.2). En basit şekliyle bilgi iletişim teknolojilerinin demokratik sürece verdiği katkılar olarak değerlendirilebilecek dijital demokrasi kavramı, demokratik sürecin daha katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir hal almasını sağlamak hususunda yardımcı olmaktadır (Güler & Şahangil, 2017, s.18). Bazen bilgi sağlamak ve şeffaflığı teşvik etmek için dijital araçların kullanılması şeklinde ifade edilen dijital demokrasi bazen de bilgi ve iletişim teknolojileri ile siyasal katılımının genişletilmesi olarak kimi zaman da seçmenlerin web temelli araçlar ile doğrudan karar alma sürecini etkilemesi şeklinde ifade edilmektedir (Simon vd., 2017, s.12). Daha geniş bir tanımlama yapmak gerekirse dijital demokrasi; internet tabanlı bilgi ve iletişim teknoloji araçlarının kullanılması ile seçmen katılım maliyetlerinin düşürülerek seçmenlerin kamusal karar alma sürecine ve bu husustaki tartışmalara erişiminin sağlandığı ve kolektif eylem kapasitesinin artırıldığı bir süreçtir (Shirky, 2008, s. 240).

Dijital demokrasi birçok şekilde ifade edilebilen bir kavram olarak vatandaşlara sunmuş olduğu imkanlar nedeniyle de farklı şekilde tanımlanmaktadır. Vatandaşların çevrimiçi yöntemler ile hükümet ile etkileşime girmesi daha minimalist bir yapısal tanımlama biçimi; vatandaşların hükümetin alacağı kararlarda daha aktif rol alması ve hükümet yetkilileri ile iş birliği yapmaları ve özellikle yerel yönetimlerin yönetilmesi hususunda karar verici konumda olmaları ise daha maksimalist bir tanımlama şeklidir (Tuzzi, Padovani & Nesti, 2007, s.33). Dijital demokrasi tanımlaması yapılırken başvurulan yöntemlerden birisi de doğrudan ve temsili demokrasi tanımlarına atıfta bulunularak açık hükümet

yapısının uygulanabilirliğinin sağlanmasına yardımcı olmasıdır. Özellikle internet bağlantısı sayesinde dijital demokrasi daha iyi çalışabilmekte ve neticesinde vatandaşlar ve hükümet arasında şeffaflık ile vatandaşlar ve hükümetler açısından daha iyi sonuçların elde edilmesi sağlanmaktadır (Rogawski & Young, 2013). Ayrıca hükümetlerin alacağı hassas kararlar hususunda da vatandaşların sürece dahil edilmesi temsili ve dijital demokrasi arasında bir bağın oluşmasını sağlayan bir süreçtir (Noveck, 2009). Fakat bu iyimser süreç; dijital okuryazarlık açısından eşitsiz bir duruma, temsil krizlerine ve çevrimiçi alandaki kutuplaşmanın derinleşmesine neden olabilir (Norris, 2001). Bununla birlikte müzakereci demokrasinin idealleri olan kamusal(toplumsal) akıl ve rasyonel müzakere işlevleri, dijital ortamların sahip olduğu hız, dikkat ekonomisi ve duygulanımsal mobilizasyon süreçleri ile çatışır ve yeni gerilimler oluşabilmektedir (Habermas, 1996, s. 26). Bu gerilimler sadece seçim dönemleri ile sınırlı olmayıp aynı zamanda dijital kamusal alanın hukuksal yapısı, dijital platformların kural koyma kapasitesi ve dijital yönetim standartlarına kadar uzanabilmektedir (Gillespie, 2018, s. 203).

Aslında dijital demokrasi siyasi özelemleri içinde barındıran bir kavramdır. İlk olarak ortaya çıkan elektronik demokrasinin ve sonrasında gelişen tele demokrasinin son versiyonu olduğu ifade edilebilir. Dijitalleşmenin ve teknolojik gelişmenin her aşamasında daha fazla demokratikleşme çabası bulunmaktadır. Sadece teorik bir demokrasi mücadelesi yerine pratik bir demokrasi anlayışının geliştirilmesi uğraşı yıllardan beri elde edilmek istenen bir kazanımdır ve bu kazanımın dijitalleşmenin artırılmasıyla elde edileceği düşünülmektedir (Dahlberg, 2011, s. 856-858). Bu hususta Avrupa Konseyi'nin de üye ülkelere dijital demokrasinin uygulanabilirliği (*e-dilekçe, e-katılım, e-oylama, e-mevzuat, e-arabuluculuk, e-çevre, e-adalet, e-danışma, e-girişim, e-anket ve e-meclis*) açısından hukuki düzenlemeleri yapmaları ve dijital demokrasinin uygulanabilirliğini artırmaları yönünde tavsiye niteliğinde bir kararı da bulunmaktadır (Güler & Şahangil, 2017, s.19).

Avrupa Konseyi, üye devletlere dijital demokrasinin tanıtılması, uygulanması ve değerlendirilmesi hususunda ki tavsiyeleri ise şöyledir (Europe, 2009):

- Dijital demokrasi, insan hakları ve temel özgürlükler ile demokratik yönetim yapısını düzenleyene ilkelere ve yükümlülüklerle tam olarak uyumlu,
- Dijital demokrasi, demokrasinin, demokratik kurumların ve süreçlerin etkinliğini artırmalı,

-Dijital demokrasi, halkın siyasal karar alma süreçlerine katılım seçeneklerini artırmalı,

-Dijital demokrasi, vatandaşların demokrasiye, demokratik kurumlara ve süreçlere olan güvenini korumalı ve artırmalı,

-Dijital demokrasi, vatandaşlar ile devlet arasındaki aracı demokratik kurumları, siyasetçileri ve medyayı destekler nitelikte olmalı,

-Dijital demokrasi, siyasal karar alma ve uygulama süreçlerinde şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcılığı, müzakereciliği, yetki devrini teşvik etmeli, güvence altına almalı ve geliştirmeli,

-Dijital demokrasi, halkın ihtiyaç ve önceliklerine yanıt vermeli ve demokratik sürecin tüm aşamalarında anlamlı ve etkili kamuoyu tartışması ve katılımı için fırsatlar sunmalı,

-Dijital demokrasi, kapsamlı ve aktif bilgi kavramlarına ve geniş bir vatandaşlık anlayışına dayanmalı ve bunları uygulamalı,

-Dijital demokrasi, dijital demokrasiye yönelik zorlukları, riskleri ve engelleri dikkate almalı ve bunları aşmalı, değerlendirmeli ve ilerleme sağlamalı,

-Dijital demokrasi, katılımcı bir anlayışla e-okuryazarlık eğitim ve öğretimi de dahil olmak üzere eğitim ve öğretimi desteklemeli, kamusal bilgilendirmeler ile dijital olan ve olmayan yaklaşımları birleştirmeli,

-Dijital demokrasi, şeffaf ve objektif yöntemler, açık kaynak çözümleri ve açık standartlar ve spesifikasyonlar kullanarak siyasal katılım süreçlerine erişimi, kolektif çalışılabilirliği kolaylaştırmalı ve geliştirmeli,

-Dijital demokrasi, kamu otoriteleri tarafından hazırlanan düzenlemelerde dengeli, vatandaş odaklı ve düzenleyici çerçevelere entegre edilmiş olmalıdır.

15-17 Ekim 2008 tarihlerinde Madrid’de düzenlenen ve “Dijital demokrasi: Kim cesaret eder?” temasıyla gerçekleştirilen Avrupa Konseyi Demokrasinin Geleceği Forumu Genel Raportörlerinin vardığı sonuçları dikkate alınarak Avrupa Konseyi Bakanlar Kurulu tarafından 18 Şubat 2009 tarihinde Bakan Yardımcılarının 1049.Toplantısında dijital demokrasinin uygulanmasında ve bu husustaki iyileştirmeye yönelik düzenlemeler yapılırken paydaşların dikkat etmesi gereken temel ilkeler ise şöyledir:

1. Dijital demokrasi, her şeyden önce demokrasi ile ilgili olup ana amacı demokrasinin elektronik olarak desteklenmesidir. Bu nedenle Bilgi iletişim teknolojileri (BİT) aracılığıyla bu süreç desteklenmelidir.

2. Dijital demokrasi, demokrasi kültürünün yaygınlaştırılması için olup geleneksel demokrasi süreçlerine ek, tamamlayıcı ve onlarla iç içe geçmiş bir süreçtir. Bu nedenle her sürecin olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Bu nedenle hiçbirisi dünya genelinde uygulanabilir değildir.

3. Dijital demokrasi, uygulanmaya çalışıldığı toplumun kültürel, sosyo-ekonomik, etik ve ahlaki değerlerinden beslenir.

4. Dijital demokrasi, iyi yönetişimin temel ilkeleri olan verimliliğin, etkililiğin, katılımcılığın, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin elektronik ortamda uygulanması ve demokratik olarak kullanılması ve hükümet dışı aktörlerin de bu sürece dahil edilmesidir.

5. Dijital demokrasi, insan hakları beyannamesinde yazılı olan temel hak ve hürriyetlere bağlı olmalıdır.

6. Dijital demokrasi, istişare kültürünün ve katılımcılığın artırılması için fırsatlar sunmalıdır.

7. Dijital demokrasi, hükümet ve hükümet dışı organları da kapsayan çok geniş bir yapıya sahiptir.

8. Dijital demokrasi, demokratik sürece katkı ve fayda sağlayan tüm gerçek ve tüzel kişileri kapsamaktadır.

9. Dijital demokrasi bütün paydaşlarının iş birliğine ve bunların farklı görüşlerine ihtiyaç duyar ve bu paydaşlar vazgeçilmezdir.

10. Dijital demokrasinin tavsiyeleri tüm paydaşları kapsamalıdır.

11. Dijital demokrasi, siyasi karar alma süreçlerinin her türlüünü kapsamalıdır.

12. Dijital demokrasi, sadece tek bir demokrasi çeşidinde değil her çeşit demokrasi türünde uygulanmalıdır.

13. Dijital demokrasi, yeni teknolojiler aracılığıyla gençleri demokrasi kültürü sürecine çekmelidir.

14. Dijital demokrasi, sivil toplum örgütlerinin faydalandığı bir alan olabilir. Bu sayede vatandaşlar için bir uygulama (deneyim kazanma) alanı olabilir.

15. Dijital demokrasinin küresel olarak uygulanması dünyadaki farklı ülkelerin ve kültürlerin bu süreçten yararlanması sağlayabilir.

16. Dijital demokrasinin sağladığı istişare kültüründen kamu otoriteleri yararlanabilir.

17. Dijital demokrasinin hedefleri demokrasiye, demokratik kurumlara ve demokratik süreçlere olan güvenin artırılması ve sosyal uyumun sağlanmasıdır.

18. Dijital demokrasinin her aşamasında güven duygusunun tesis edilmesi vazgeçilmez olmalıdır.

19. Dijital demokrasi, toplumdaki dezavantajlı grupların siyasal katılım süreçlerine katılımını da sağlamalıdır.

20. Dijital demokrasi, resmi ve gayri resmi her türlü kararın alınmasında katılımcılık ilkesinin çalıştırılmalıdır.

21. Dijital demokrasi, siyasal karar alma sürecindeki karar organlarının görev ve sorumluluklarına ek faydalar sağlamalıdır.

22. Dijital demokrasi, siyasal karar alma süreçlerinde kamusal alanların oluşturulmasını gerçekleştirmelidir.

23. Dijital demokrasi, medyayı kullanarak süreci yürütmeli ve sürece katılımı artırmalıdır.

24. Dijital demokrasi, bilgi toplumunun ayrılmaz bir parçası olarak geleneksel ve modern araçları bir araya getirmiştir.

25. Dijital demokrasi, demokrasi ilkelerinin uygulanabilirliğini kolaylaştırmıştır.

Yeni bilgi ve iletişim ortamına erişim, demokratik hak ve özgürlüklerin, özellikle de kamusal hayata ve demokratik süreçlere katılımın kullanılmasını kolaylaştırabilir.

26. Dijital demokrasinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için bütün ilkelerini kapsayan doğru bir tanımlanmasının yapılması gerekmektedir.

27. Dijital demokrasi, bütün paydaşlarının her yerden kullanabileceği biçimde uygulanmalıdır.

28. Dijital demokrasi, siyasal karar alma sürecinde siyasetçileri ve seçmenleri bir araya getirerek demokrasiye olan inancın ve güvenin artmasını sağlamalıdır.

29. Dijital demokrasi, BİT'ler aracılığıyla demokratik kurum ve süreçlerdeki eksiklikleri giderme potansiyeline sahiptir.

30. Dijital demokrasi, azınlıkları da siyasal karar alma sürecine dahil ederek sosyal bütünleşmeyi ve sosyal uyumu sağlayarak toplumsal bir bütünlük sağlama gücüne sahiptir.

31. Dijital demokrasi, ülkelerin sınır ötesi iş birliklerini güçlendirir.

33. Dijital demokrasi, disiplinler arası ve sınır ötesi araştırmalar gerektirir.

Özetle dijital demokrasi özellikle son kırk yılda elektronik demokrasi ve sonrasında geliştirilen sanal demokrasi ve nihayetinde web 2.0 (şu an 4.0) / ağ demokrasisi unsurları ile temsili demokrasinin içine doğrudan demokrasi ilkelerinin yerleştirilmesi mücadelesidir (Dahl, 1982, s.821).

2.Yönetişim

20. yüzyılda dünyada yaşanan sosyo-ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler her alanda olduğu gibi yönetim bilimi alanını da etkilemiştir. Yaşanan bu değişim ve dönüşüm nedeniyle yönetim alanında pek çok yeni kavram ve anlayış ile kurum ortaya çıkmıştır. Özellikle neo-liberal politikaların dünya üzerinde hayata geçmesi nedeniyle yaklaşık kırk senedir kamu hizmetlerinin sunulma biçiminde bir değişim- dönüşüm meydana gelmiş ve hükümetlerce alınan kararlarda daha demokratik bir yaklaşım benimsenmeye çalışılmaktadır (Genugten, 2010, s. 177). Kamu sektörünün git gide küçülmesi (küçültme isteği) hedefi nedeniyle özelleştirmeler artmış, tam rekabet piyasası desteklenmiş ve bu durum beraberinde yeni düzenleyici rejimlerin ve idarelerin geliştirilmesini getirmiştir (Walsh, 1995, s. 17). İşte yönetim olgusu kamu ve özel sektördeki bu gelişim neticesinde dile getirilmiş ve ilk olarak 1989 yılında Dünya Bankası tarafından ifade edilmiş ve 1992 yılında bir ülkenin kalkınma politikaları raporunda kendisine yer bulmuştur (Owens, 2015). Bu tarihten sonra kamu yönetimi literatürüne giren yönetim kavramına uluslararası örgütler tarafından yayınlanan birçok raporda ve akademi dünyasındaki çalışmalarda rastlanılmaktadır. Hızlı bir şekilde literatüre giren ve hakkında pek çok çalışma bulunan yönetim kavramı üzerinde ortak bir tanımlama bulunmamaktadır (Sobacı, 2007, s. 220). Çünkü yönetim kavramı çok yönlü bir olgudur (Bayramoğlu, 2005, s. 35). Yönetişim en basit tanımıyla karar verme süreci ve kararların uygulandığı/uygulanmadığı bir süreçtir (Chief, 2009).

Dünya Bankasının raporundan sonra yönetim kavramı 1993 yılında OECD'nin Kalkınma Yardım Komitesi'nin gündeminde yer almış ve iyi bir yönetim için yöneten ve yönetilenler arasındaki kamu otoritesinin önemine vurgu yapılmıştır (OECD, 1993). Dünya bankası tarafından yayınlanan raporda da iyi bir yönetişimin; sağlam ekonomik politikaların, kamu sektörü tarafından yürütülecek verimli ve hesap verebilir yönetimin, kamu sektörünün öngörülebilir ve şeffaf bir politika çerçevesinin tamamlayıcısı olduğu ifade edilmektedir (Owens, 2015). Benzer bir düşünceye 1997 yılındaki IMF'nin "İyi Yönetişim" raporunda rastlanılmaktadır. Raporda

iyi yönetim ekonomik kalkınmanın temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca katılımcılık ilkesinin ve çok taraflı kuruluşlar ile uyumlu çalışılmasının önemine de atıfta bulunulmuştur (Camdessus, 1997). Ayrıca Avrupa Komisyonu tarafından 25 Temmuz 2001 tarihinde kabul edilen “Avrupa Yönetişimi: Beyaz Kitap” adlı eserde de İyi yönetişimin sağlanması için önemli olan ilkeler şöyle sıralanmıştır: Açıklık, katılımcılık, hesap verilebilirlik, etkin olma ve uyumluluk (Commission, 2001). Benzer bir görüş BM tarafından yayınlanan “What is Good Governance” adlı yayında bulunmakta olup iyi bir yönetişimin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanmıştır: Uzlaşma odaklılık, katılımcılık, hukukun üstünlüğü, kamu politikalarının etkin ve verimli olması, hesap verebilirlik, şeffaflık, duyarlılık, eşitlikçilik ve kapsayıcılıktır (Nations, 2009).

3.Dijital Demokrasi ve Yönetişim

Dijital demokrasi ve yönetim kavramlarının bir arada kullanılması bir nevi siyasetin dijitalleşmesidir. Siyasetin dijitalleşmesi ise siyasi sistemlerde ve süreçlerde; çevrimiçi yöntemlerin kullanılması, temsili demokrasi araçlarının genişletilmesidir. Bu süreç dijital seçimlerin olduğu, vatandaşlar ile siyasi elitler arasındaki temel etkileşimlerin dijitalleştiği, dijital aktivizmin ve hükümetlerin olduğu bir yapıya sahiptir (ESPOL, 2025). Ayrıca bu süreç ‘dijital vatandaş’ gibi yeni bir kavramın ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Baştan & Gökbuğ, 2004, s.74). Dijital demokrasi ve yönetim kavramları özellikle temsili demokrasideki örneğin seçimler; müzakereci demokrasideki örneğin istişareler ve katılımcı karar alma; doğrudan demokrasideki örneğin referandumların işleyişini konu almaktadır. Bununla birlikte kamu hizmetlerinin sunumunda ve kamu politikalarının gerçekleştirilmesinde özellikle yapay zekâ destekli bir sistemin daha fazla kullanılmasını da kapsamaktadır (ESPOL, 2025).

Bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile yaşanan paradigma değişimi ve dönüşümü toplumun bütününe kapsayan bir hale gelmiştir. Dijitalleşme ile kamu yönetiminde yeni bir sürece girilmiş ve kamu yönetiminde alınan kararlar hususunda yatay bir anlayış benimsenmiş ve bu sürecin sonunda yönetim yaklaşımı devlet idareleri tarafından kabul edilmeye başlanmıştır. Dijital demokrasi ve yönetimle devlet tarafından vatandaşların menfaatlerine yönelik bir sistem işletilmek istenmektedir (Yıldız Atmaca ve Faysal Karaçay, 2020, s. 260).

Çok yönlü bir kavram olan yönetim, bir taraftan kamu ve özel sektörü diğer taraftan ise sivil toplum kuruluşlarını karar alma sisteminin içine dahil ederek bir iş birliği sürecinin hakim olduğu bir süreçtir (Güler & Şahangil,

2017, s.20). Siyasetin dijitalleşmesi ile siyasi karar alma süreçlerine etkin olarak katılamayan vatandaşların (seçmenlerin) bu süreçte dahil edilmesi sağlanmaktadır (Baştan & Gökbnar, 2004, s.74). Siyasetin dijitalleşmesi bir yandan, dijital teknolojiler, insanların yeni ve yaratıcı sivil faaliyet biçimlerine katılmaları için artan fırsatlar sağlayan açık ve merkezi olmayan ağların canlılığını ve genişlemesini desteklerken öte yandan, şeffaflık, güvenlik, etik ve gizlilik konuları da dahil olmak üzere, çağdaş demokrasilerin demokratik kalitesine yeni zorluklar getirmektedir (ESPOL, 2025).

4.Yönetim Biliminin Yeni Paradigmaları ve Siyasi Sonuçları

Paradigma olgusu, bilimsel devrimler kuramından hareketler, bir disiplinin temel varsayımlarını, yöntemlerini ve epistemolojik sınırlarını belirleyen düşünsel çerçeveyi ifade eden bir kavramdır. Yönetim biliminde tarihsel süreç içerisinde birkaç farklı paradigma değişimi yaşanmış olup her bir değişim süreci aynı zamanda siyasal alanı da etkilemiştir (Kuhn, 1962, s. 10). Bununla birlikte yönetim biliminde yaşanan paradigma değişimi siyasal süreçlerin doğasını kökten değiştirmiş; devletin rolü, meşruiyet biçimleri, katılım modelleri ve bilgi akışının niteliği ve süreci bu değişimden çok fazla etkilenmiştir. Bu nedenle öncelikle yönetim biliminde yaşanan bu paradigma değişimlerinin nedenleri üzerinde durulması ve bu nedenlerin incelenmesi önem taşımaktadır.

4.1.Yönetimde Paradigma Değişimine Yol Açan Tarihi Olaylar ve Örgüt Yapıları

Dünya sürekli olarak değişen ve dönüşen bir yapıya sahiptir. Özellikle 19. Yüzyılda yaşanan değişim 20. yüzyılda küreselleşmenin de etkisiyle beraber hızlanmıştır. Bu değişimi ve dönüşümü anlamlandırabilmek için yönetim bilimine olan bakış açısını *stratejik bir vizyonla* değerlendirmek doğru bir yaklaşımdır. Sanatların en eskisi bilimin en yenisi olarak kabul edilen yönetim sanatı insanlık tarihi kadar eski bir yapıya sahip olsa da Sanayi devriminin de etkisiyle bilimsel anlamda 18.yüzyılda uygulanmaya başlanmıştır. Zaman içerisinde bilgi toplumunun ve iletişim teknolojilerinin de gelişmesi ile yönetim biliminde ciddi paradigma değişimleri olmuştur (Örs & Tetik, 2010, s.443).

Yönetim biliminde yaşanan paradigma değişimlerinin temelinde dünya genelinde yaşanan birçok önemli olay bulunmaktadır. Bunların ilk sırasında Sanayi Devrimi ve akabinde birinci ve ikinci dünya savaşları, bilişim teknolojisinin kullanımı ve zamanla gelişimi, dijitalleşme süreci, mücbir (doğal afetler) ve zor durumlar (ekonomik krizler) bulunmaktadır (Diken, vd., 2023, s.76). Bu olaylar göz önüne alındığında yönetim biliminin üç

önemli paradigmadan geçtiği söylenebilir. Bunlar 19.yüzyılın sonlarından 1970'lerin sonlarına/1980'lerin başlarına kadar süren ve Weberyen bürokrasi modelinin, rasyonelitenin ve hiyerarşi ilkelerinin hâkim olduğu (Weber, 1978, s. 26) daha uzun ve baskın bir kamu yönetimi rejimi olarak adlandırılan klasik ve neo-klasik dönem; 21.yüzyılın başlarına kadar süren ve performansı, rekabeti ve piyasa mantığını kamu sektörüne taşıyan (Hood, 1991, s. 3-4) ikinci rejim olan yeni kamu işletmeciliği (New Public Management/NPM) paradigması ve o zamandan beri varlığını devam ettiren kamu yönetiminde çok aktörlü ağları merkeze alarak daha kapsayıcı (Osborne, 2006, s.377) bir yeni kamu yönetişimi (The New Public Governance/NPG) paradigmasıdır (Osborne, 2010, s.3). Kamu yönetiminde yaşanan bu paradigma değişiminde *“sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden postmodernist düşünceye geçişler en çok dikkat çeken süreçler olarak görülmektedir. Topluluklar bu süreçte değişimler karşısında sürekli olarak arayış içine girmektedirler. Yeni yönetim paradigmaları da bu ortamda ortaya çıkmıştır.”* (Örs & Tetik, 2010, s.443).

4.2.Yönetim Biliminin Yeni Paradigmaları

Yönetim bilminde Weberyen bürokratik modeldeki katı hiyerarşik yapı, yaşanan paradigma değişimi sonucu yerini daha demokratik olabileceği düşünülen yeni bir yapıya bırakmış olup ortaya çıkan bu yeni yapıya neden olan paradigmlar şöyle sıralanabilir (Eren, 2001, s.117-119; Örs & Tetik, 2010, s.443);

- Dijitalleşme, Veri ve Algoritmik Yönetim Paradigması
- Ağ Toplumu ve Ağ Yönetişimi/Çok Aktörlü Yönetişim Paradigması
- Toplam Kalite Yönetimi Paradigması
- Ağ Toplumu/ Katılımcı veya Deliberatif Yönetim Modelleri Paradigması
- Sürdürülebilirlik ve Etik Odaklı Yönetim Paradigması
- Stratejik Yönetim ve Stratejik İletişim Yönetimi Paradigması
- Sinerjik Yönetim ve Değişim Yönetimi (Değişim Mühendisliği) Paradigması
- Personel Güçlendirme (Empowerment) Paradigması
- Kıyaslama (Benchmarking) Paradigması

4.2.1 Dijitalleşme, Veri ve Algoritmik Yönetim Paradigması

Devletin tek merkezli ve hiyerarşik bir aktör olmaktan çıkarak çok aktörlü, kapsayıcı ve yatay karar alma süreçlerinin benimsenmesini sağlayan yönetim, dijitalleşme süreci ile yeniden şekillenmiştir (Rhodes, 1996, s. 656). Dijitalleşme, yönetim bilminde karar alma süreçlerinin hızlanmasını sağlarken veri temelli politika sürecini mümkün kılmaya başlamıştır (Mergel vd., 2019, s.2). Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile karar alma süreçlerinde dijitalleşme dönemi başlamış ve bu sayede bu süreçlerde büyük verinin ve algoritmik analizlerin kullanılmasının önü açılmıştır. Yönetimde dijitalleşme ile otomasyon sistemleri, yapay zekâ tabanlı karar destek sistemleri ve veri odaklı yönetim gibi unsurlar gelişmeye başlamıştır. Yapay zekâ, büyük veri ve otomasyon sistemlerin gelişmesi devletin karar alma süreçlerinde yeni teknik yetenekler kazanmasını sağlamıştır. Yönetimde yapay zekâ ve büyük veri analitiğinin kullanılması; karar alma süreçlerini geliştirmesi, tahmine dayalı kamu politikalarını değiştirmesi, birey davranışlarının daha izlenebilir olmasını sağlamak gibi olumlu şeyleri sağlarken diğer taraftan demokratik süreci zayıflatma gibi olumsuz bir riskinin de bulunduğu gözden kaçırılmamalıdır.

4.2.2. Ağ Toplumu ve Ağ Yönetimi/Çok Aktörlü Yönetim Paradigması

Ağ toplumu yaklaşımının etkisiyle merkeziyetçi yönetim modelleri yerini yatay ilişkiler üzerine kurulu ağ yönetim modellerine bırakmaya başlamıştır. Kamu sektörünün yanında özel sektör, uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütlerinin iş birliği ağları yönetim biliminin yeni aktörleri haline gelmeye başlamış ve bu durum gücün yeniden dağıtılmasına neden olduğu için siyasal iktidarın merkezi yapısını (gücünü) sarsmıştır. Bu süreçle birlikte modern yönetim süreçlerinin hiyerarşik yapısı ağ yönetimi şeklini almaya başlamıştır (Castells, 2010, s. 164-165).

4.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Paradigması

Bilgi toplumu ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişmesi ve bu süreçte yaşanan değişim ve dönüşüm nedeniyle kalite kavramı da bu değişime ayak uydurmuş ve bu gelişmeye paralel bir değişime gitmiştir. Yönetim bilminde de yaşanan değişim ve dönüşüm sonucu kalite kavramı toplam kalite yönetimi isimli bir sisteme kavuşmuştur. En temel ifade ile Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ihtiyaçlarının en iyi biçimde karşılanması için kurulan bir yönetim sistemidir. Bu sistem yeniliğe ve gelişime açık bir sistemdir (Mergen, 1993, s. 27). TKY, organizasyonlardaki kalitenin geliştirilmesi, planlaması ve gerekli kontrollerin yapılarak üst yönetime bu hususta bilgi verilmesi ve

üst yönetimin bu konuya önem vermesi ve tüm çalışanların sisteme dahil edilmesi gereken bir yapıya sahiptir (Aktan, 2003, s. 15).

Toplam Kalite Yönetimi, *“faaliyet alanı ne olursa olsun, bir örgütün tüm işlevlerinde gelişmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. Toplam Kalite Yönetimi, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerini olanaklı kılan, karlılık ve rekabet gücü unsurlarının belli bir kalite düzeyinde gerçekleşmesini sağlayan ve bunu sürekli geliştiren bir yönetim paradigmasıdır”* (Örs & Tetik, 2010, s.444).

4.2.4. Ağ Toplumu/ Katılımcı veya Deliberatif Yönetim Modelleri Paradigması

Ağ toplumu kavramı modern siyasal yapıda bilgi akışının merkezi rolüne vurgu yapmaktadır. Kamu otoritesinin sahip olduğu gücün ağlara erişim kapasitesi ile yeniden dağıtılmaktadır. Özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik ile seçmen katılımı ilkelerini merkeze alan katılımcı ve işbirlikçi yönetim anlayışı yönetim biliminin önemli dönüm noktalarından birisi olmuştur. Dijitalleşme ile artan çevrimiçi katılım anlayışı kamu politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasından yeni aktörlerin rolünün artmasını sağlamıştır (Noveck, 2015). Ayrıca dijital platformların devlet-vatandaş ilişkisini güçlendirdiği de ifade edilmektedir.

4.2.5. Sürdürülebilirlik ve Etik Odaklı Yönetim Paradigması

Yönetim biliminde yaşanan paradigma değişimi neticesinde kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel sürdürülebilirlik, karar alma süreçlerinde etik davranış ve toplumsal duyarlılık bu sürecin merkezinde yer almaya başlamıştır. Yaşanan bu değişim ile yöneticilerin sadece ekonomik anlamda sınırlı kalmamak üzere toplumsal karar alma süreçleri açısından da hesap verebilir olmaları sağlanmaya başlamıştır. Bu süreç siyasetçilerden bürokratlara kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Politikalar hususunda yapılan bu düzenlemelerin en önemli amacı ise sosyal adaletin sağlanması ve toplumsal duyarlılığın kazandırılmasıdır (Elkington, 1997, s. 11).

4.2.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik İletişim Yönetimi Paradigması

Stratejik yönetim, bir oluşumun, organizasyonun ve sektörün (kamu, özel ve kara amacı gütmeyen gönüllü sektörler) misyonunun belirlenmesi ve vizyonuna yönelik hedeflerini gerçekleştirmek için ortaya koyulan teknik bir süreçtir (Aktan, 2003, s. 53). Stratejik yönetimde 4 tane önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar: misyon, vizyon, strateji ve aksiyondur. Stratejik yönetim esnek yapısı sayesinde değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilen, etkili stratejiler geliştirebilen ve uygulayabilen ve bunların sonuçlarını

değerlendirilerek kontrol edici kararlar alabilen ve faaliyetler yürütebilen bir yönetim paradigmasıdır (Örs & Tetik, 2010, s.444-445).

Stratejik iletişim yönetimi ise globalleşmenin etkisiyle ortaya çıkmış ve amaçlanan verinin ulaştırılmak istenen gruba doğru ve etkili bir şekilde anlatılması ile oluşan bir yönetim sürecidir. Uzun bir serüvene sahip olan bu yönetim sisteminde strateji planlarına uyulduğunda ve kurum çıkarlarına uygun hareket edildiğinde başarıya ulaşılmaktadır (Örs & Tetik, 2010, s.447).

4.2.7. Sinerjik Yönetim ve Değişim Yönetimi (Değişim Mühendisliği) Paradigması

Sinerji yönetimi, bir organizasyondaki çok yönlü çalışma gruplarının oluşturularak bunlar arasında grup çalışmalarının yaygınlaştırılması amacıyla çalışanların karar alma süreçlerine katıldığı bir yönetim sistemidir. Lider, çalışan, sistem ve donanım kaynakları bu sistemin önemli unsurları olup bu yönetim çeşidinde esas gaye bu unsurlar arasında bir sinerjinin oluşturulması ve yüksek bir verimliliğin elde edilmesidir (Aktan, 2003, s. 122).

Çağımızda gündemi sürekli meşgul eden değişim kavramı ise özellikle globalleşmenin etkisiyle bütün kuruluşları ve organizasyonları etkileyen bir yapıya sahip hale gelmiş ve bu süreçten yönetim olgusu da etkilenmiş ve neticesinde ortaya değişim mühendisliği(yönetimi) adlı bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Değişim mühendisliğinde; rekabet ve değişimin temel alındığı müşteri odaklı bir yapı mevcuttur. Bu süreç bir nevi müşterinin zaferi ile sonuçlanan bir yönetim sistemidir (Örs & Tetik, 2010, s.446).

Değişim Mühendisliği veya değişim yönetimi ise; bir organizasyondaki, oluşumdaki veya sektördeki yapısal ve sistemsel olarak uygulanan politikaların süreç içerisinde hızlı ve radikal kararlar alarak daha verimli ve etkili bir yönetim sistemidir (Aktan, 2003, s. 20). Değişim mühendisliği, fayda-maliyet analizi ve seri üretim gibi performans ölçücü ilkelerin kullanıldığı ve sistemin yeniden kurulması ve işletilmesini amaçlayan bir yapıya sahiptir.

4.2.8. Personel Güçlendirme (Empowerment) Paradigması

Güçlendirme, disiplinler arası ve birçok alanda paylaşılan bir olgudur. Sahip olduğu özellikleri dolayısıyla farklı şekillerde anlaşılmaktadır. Bu nedenle son dönemlerde tanımlamak veya açıklamak yerine güçlendirme kavramına yönelik varsayımlar uygulanmaktadır (Page & Czuba, 1999, s.2). Güçlendirme kavramı güçlendirmenin yokluğuyla kolay bir şekilde tanımlanabilirken farklı insanlarda ve bağlamlarda farklı tanımlamalara kavuştuğu için tanımlanması zorlaşmaktadır (Rappaport, 1984, s. 3).

Zimmerman'da güçlendirme ile ilgili tek bir tanım yapılmasını güçlendirme kavramı ile çelişeceğini söylemektedir (Zimmerman, 1990, s. 169) Fakat güçlendirme kavramına ait ortak bir anlayış, birlikte çalışan kişiler arasındaki güçlendirmeyi ve program değerlendirilmesinin yapılabilmesi için gereklidir. Ortak bir tanımlamanın yapılması ise ilgili kişilere ve bağlama bağlıdır (Bailey, 1992).

Güçlendirme, bireylerin kendi hayatlarını kontrol edebilmelerini sağlayan çok yönlü bir sosyal süreç şeklinde ortak bir varsayım olarak tanımlanabilir. Bu süreçte insanlar kendi hayatlarında, gruplarında ve toplumlarında kullanılmak üzere, önemli olarak ifade ettikleri hususlarda uygulama kapasitelerini artırır (Page & Czuba, 1999, s.3). Bir yönetim yaklaşımı olarak personel güçlendirme ise, *“yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.”* (Örs & Tetik, 2010, s.444).

4.2.9. Kıyaslama (Benchmarking) Paradigması

Kıyaslama yönetim biliminde son zamanlarda sıkça ifade edilen bir kavramdır. Özellikle rekabetin getireceği avantajların kullanılması açısından önem arz etmektedir. Bu süreçte küreselleşmenin ve BİT'lerin büyük payı bulunmaktadır. Kıyaslama başarı ya da başarısızlığın bir işaretidir (Örs & Tetik, 2010, s.444). Kıyaslama, bir organizasyondaki, oluşumdaki veya sektördeki; strateji, uygulama, süreç, mal ve hizmet kalitesi, sistem ve örgüt yapısı gibi değerlerin diğer tüm organizasyondaki, oluşumdaki veya sektördeki ile kıyaslanarak daha iyi bir yönetim sürecinin oluşturulabilmesidir (Aktan, 2003, s. 26). Kıyaslama yapılabilmesi için örgütlerin dışı açık bir anlayışa sahip olmaları önemlidir. Çünkü geçmiş yıllarda önemli kabul edilen bilgi birikimi yerini bilgiye erişebilmek veya öğrenebilmek kavramlarına bırakmaktadır. Dolayısıyla kıyaslama en iyinin elde edilmesi için uygulanması gereken bir yönetim paradigmasıdır (Örs & Tetik, 2010, s.444).

4.3. Yönetim Bilimindeki Paradigma Değişiminin Siyasal Sonuçları

Yönetim biliminde zaman içerisinde yaşanan değişimler sonucu oluşan yeni paradigmaların bir takım siyasi sonuçları olmuştur. Bunlar aşağıda detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

4.3.1. Devletin Rolünün/Kamu Yönetimin Dönüşümü

Yönetim biliminde yaşanan değişimler neticesinde ortaya çıkan siyasi sonuçlarından ilki kamu yönetiminin yaşadığı değişim ve dönüşümdür. Ağ yönetişim modeli sayesinde kamu yönetiminin hiyerarşik yapısı çözülmüş

ve çok paydaşlı karar alma süreçleri yaygınlaşmıştır. Bu değişim sayesinde devletin rolü yeniden tanımlanmış; devletin düzenleyici, kolaylaştırıcı ve koordinatör kimliklerinin rolü güçlenmiştir. Fakat bu durum devletin hesap verebilirlik ilkesinde karmaşıklığa neden olabilmektedir (Pierre & Peters, 2000, s.76).

Yönetimde yaşanan paradigma değişiminin siyasal sonuçları hususunda değinilmesi gereken konulardan birisi de kamu politikalarının üretimi noktasında artık veriye dayalı politika bir tasarımının oluşması ve bununla birlikte siyasal karar alma mekanizmasında teknokratik bir yapının kurulmasıdır. Lakin siyasal karar alma mekanizmasında yaşanan bu teknokratikleşme paradigması demokratik denetimin güç kaybetmesine (halkın politikalar üzerindeki etkisinin kaybolması) neden olabilmektedir (Fischer, 1990).

4.3.2. Demokratikleşme ve Yeni Katılım (Meşruiyet) Şekilleri

Yönetim biliminde yaşanan değişimler neticesinde ortaya çıkan siyasal sonuçlarından ikincisi demokratikleşme ve katılım (meşruiyet) şekillerinde yaşanan değişim ve dönüşümdür. Herkesin haklarını gerçekleştirebileceği ve vatandaşlık hakkını talep edebileceği demokratik siyasal sistemler kurma zorluğu, çağımızın en büyük zorluklarından biridir. Yönetim biliminde yaşanan paradigma değişimi sayesinde birçok yeni reform yapılmış ve vatandaşların siyasal sürece katılımı hususunda çok sayıda yeni alan oluşmuştur (Cornwall & Coelho, 2007, s.1). Bu süreçte meşruiyet sadece seçimler ile sınırlı kalmamış yönetişimsel katılım seviyesi ve kamu hizmetlerindeki performansın ölçülmesi ile yeni bir sisteme kavuşmuştur (Considine & Afzal, 2011, s.369). Yani vatandaşların siyasal süreçlere katılmasında katılımcı yönetim anlayışı getirilmiş, dijital platformlar ve e- demokrasi araçları (e-oylama, e-dilekçe, e-danışma, politika tasarım atölyeleri, sosyal medya tabanlı siyasal mobilizasyon) kullanılmaya başlanmıştır (Blair, 2000, s. 21). Bu sayede temsili demokrasinin yeni tamamlayıcı unsurları oluşmaya başlamış olup bu durum siyasal meşruiyetin yeninden tanımlanmasına neden olmuştur. Neticesinde temsili demokrasi hususunda yaşanan temsiliyet krizlerinin hafifletilmesine yönelik yeni bir çözüm ortaya çıkmış olup demokratik katılımıda yaşanan bu değişim sayesinde vatandaşların politika üretim süreçlerine katılımları doğrudan ve hızlı bir hal almıştır. Bu durum demokratik meşruiyetin güçlenmesine katkı sunmuştur (Heller, 2001, s. 131).

4.3.3. Dijital Alanın Siyasallaşması/Dijital Otoriterlik Riski

Yönetim biliminde yaşanan değişimler neticesinde ortaya çıkan siyasi sonuçlarından üçüncüsü dijital alanın siyasallaşması veya dijital otoriterlik riski durumudur. Dijitalleşmenin artması ile birlikte siyasal alanda rekabet daha fazla hale gelmiş ve neticesinde dijital platformlardaki siyasi rekabetin artması aynı zamanda bilgi manipülasyonunu da beraberinde getirmiştir (Tufekçi, 2017, s. 135). Dijitalleşme ile elde edilebilen veri yönetimi ve denetleme (gözetleme) yeteneği bir taraftan demokratik katılım sürecini olumlu yönde etkilerken diğer taraftan bu süreci olumsuz yönde etkileyerek daha fazla otoriterleşmeye neden olmaktadır. Bu doğrultuda devletlerin vatandaşların davranışları üzerinde söz sahibi olması artmakta ve vatandaşların davranışları şekillendirilebilmektedir. Bu yüzden dijitalleşme hem demokratikleşme hem de otoriterleşme potansiyelini içinde barındıran bir olgudur (Zuboff, 2019, s. 402). Demokratikleşme; şeffaflık, açık veri ve hesap verebilirliği getirirken otoriterlik, büyük veri gözetimi ve algoritmik manipülasyonları getirebilir. Bu nedenlerden dolayı bazı devletlerin dijital otoriterliği kullanması ve bunu siyasi baskı aracı olarak kullanması yeni otorite rejimlerinin oluşmasına neden olmaktadır.

4.3.4. Siyasal İktidarın Dağılması ve Yeniden Yapılanması/Yeni Güç Merkezleri

Yönetim biliminde yaşanan değişimler neticesinde ortaya çıkan siyasi sonuçlarından dördüncüsü siyasal iktidarın yeniden dağılması veya yeni güç merkezlerinin oluşumudur. Yönetim biliminde yaşanan paradigma neticesinde siyasal iktidarın tek elde toplanması güçleşmekte olup bilgiye dayalı yönetim modeli sayesinde iktidarın gücü farklı düzeylerde farklı aktörlere dağıtılmaktadır. Bu sayede farklı güç merkezleri (teknoloji şirketleri, veri sağlayıcıları, ulus ötesi ağlar) ortaya çıkmaktadır. Bu durum beraberinde geleneksel kamu yönetimi anlayışının değişmesini ve devletin egemenliği düşüncesinin dönüşümünü getirmektedir. Yeni güç merkezleri, ağ yönetişimi sayesinde öncesinde devletin kontrolünde olan iktidara ortak olmaya başlamışlardır (Arendt, 1958, s. 200).

4.3.5. Sürdürülebilirlik Odaklı Siyaset/ Yeşil Dönüşüm

Yönetim biliminde yaşanan değişimler neticesinde ortaya çıkan siyasi sonuçlarından beşincisi sürdürülebilirlik odaklı siyaset veya yeşil dönüşümdür. Özellikle 21.yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişmiş ülke konumundaki devletlerde siyasal anlamda yaşanan en önemli değişikliklerden birisi siyasi kararlarda ve kamusal tartışmalarda merkeze sürdürülebilirlik politikalarının yerleşmesidir. Sürdürülebilirlik odaklı siyasetin temelinde git gide artan insan

nüfusu, yaygın teknolojilerden kaynaklı doğal sistemler üzerindeki artan baskılar ve çok yüksek düzeylerde gerçekleşen maddi tüketim bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı ortaya çıkan sorunları tanımlamada ve sürdürülebilir politikaların gerçekleştirilebilmesi bakımından hükümetler merkezi bir rol üstlenmişlerdir (Bevir, 2011, s. 535).

Yönetim biliminde yaşanan paradigma değişiminin getirdiği etik ve sürdürülebilirlik merkezli yönetim şekli; çevreyi koruyan kamu politikalarını, sosyal adalet ve kurumsal etik değerlerine saygılı olmayı beraberinde getirmiştir (Sachs, 2015, s. 4). Devletler açısından gündeme alınan çevresel politikalar siyasi partilerin de programlarını etkilemiş ve seçim propagandalarında yer almaya başlamıştır. Örneğin; 14 Mayıs 2023 tarihinde Türkiye’de yapılan seçimlerde mecliste grubu bulunan partilerden AK Parti’nin seçim beyannamesi incelendiğinde bu hususla ilgili pek çok politika, vaat ve propaganda bulunmaktadır (AK Parti, 2023). Benzer bir bakış açısı 2024 yerel seçimlerinde Cumhuriyet Halk Partisi’nin (CHP) seçim beyannamesinde bulunmaktadır. Bu beynamede CHP’nin sürdürülebilirlik odaklı birçok politikası, seçim vaadi ve propaganda aracı yer almaktadır (CHP, 2024). Sürdürülebilirlik odaklı siyaset ile ilgili politikalar Milliyetçi Hareket Partisi’nin 2023 seçimlerindeki beyannamesinde de bulunmaktadır (MHP, 2023 Seçim Beyannamesi).

5.Sonuç

Dijital demokrasi siyasi karar alma süreçlerini teknolojik yeniliklerle koşullu ve öngörülemez bir şekilde birbirine bağlamaktadır. Dolayısıyla dijital demokrasinin oluşumu siyasi isteklerin ve taleplerin ve hedeflerin yeni teknik imkanlarla daha katılımcı bir şekilde uygulanabilmesini yansıtmaktadır. Ancak dijital demokrasi, mevcut politik yapının ötesinde siyasi karar alma sürecini, siyasal kurumları ve bunların uygulamalarının sürekli ve koşullu bir şekilde değişen yapısına aracılık eden bir olgudur. Dijital demokrasi sadece temsili ve doğrudan demokrasinin ilkelerinin gerçekleştirilmesine yönelik yapmış olduğu yardım ile sınırlandırılmamalıdır. Bunun yerine siyasi katılımı ve amacı, çoğu zaman birbiriyle çelişen demokratik ilkelerin farklı şekillerde yorumlanması ve uygulanmasını yönlendirmesi şeklinde değerlendirilebilmektedir. Yönetim biliminde yaşanan bu değişimler göz önüne alındığında demokrasi kültüründe yaşananlar tek bir sebeple açıklanamamaktadır. Bu değişim ve dönüşümün temelinde siyasi özelemler, dijitalleşme ve bunların sosyal bağlamının koşullu etkileşimi bulunmaktadır.

Dijital demokrasi ağ yönetişimi nedeniyle siyasi aktörlerin yalnızca kısmi şekilde kontrolünde olan ve daha çok aracılı koşullar altında gelişen

bir olgudur. Ortaya çıkan demokratik uygulamalar, dijital iş modellerinin yanında ticari ve siyasi gözetim hedeflerinin izlerini taşıırken, aynı zamanda bu şekilde ki yabancılaşma biçimlerine karşı da direnmektedir. Ortaya çıkan yeni teknolojiler siyasal karar alma mekanizmasının da konusu haline gelmektedir. Bu sebepten ötürü dijital demokrasi temel ilkeleri, yönelimi ve anlamı bakımından da alt yapısı üzerinde mücadelelerin olduğu bir kavramdır. Dolayısıyla dijital demokrasiyi sürekli değişen ve koşullu bir siyasi düzenleme olarak algılamak daha doğru bir yaklaşım sunmaktadır.

Yönetim bilimi, siyaset bilimiyle etkileşimli bir şekilde örgütlerin verimli ve rasyonel bir şekilde işleyişini açıklamaya çalışan bir yapıya sahiptir. 20. Yüzyılın yönetim bilimi anlayışında klasik ve neo-klasik yönetim anlayışı hakimdir. Fakat yönetim biliminin sahip olduğu anlayış, 21. yüzyılda bilgi toplumunun dinamiklerine uyum sağlayan esnek, ağ tabanlı ve dijitalleşmiş yönetim modellerine yerini bırakmaya başlamıştır. Yönetim biliminin, klasik bürokratik yapıdan dijital çağa uzanan bir paradigma değişimi olarak geçirdiği bu süreç; özellikle Weberyen bürokratik örgütlenmenin katı hiyerarşik yapılarından, dijital demokrasi ve yatay ağ ilişkilerine (yönetişime) dayalı daha esnek bir yapıya doğru değişim olarak da tanımlanabilmektedir. Dijitalleşme, küreselleşme, katılımcılık ve sürdürülebilirlik odaklı politikaların yaptığı baskılar nedeniyle yönetim biliminde yeni paradigmaların oluştuğu ve bu paradigmaların yapısal ve işlevsel açılardan siyaset bilimini ve siyasal karar alma süreçlerini etkilediği ifade edilebilmektedir.

Yönetim biliminde dijitalleşme, ağ yönetişi, katılımcılık ve sürdürülebilirlik odaklı politikalar nedeniyle yaşanan bu paradigma değişimi demokratik işleyişi güçlendirebileceği gibi veri odaklı yönetim anlayışı; gözetim, veri tekelleri ve iktidarın otoriter eğilimlere daha fazla dönüşümünü sağlayarak daha fazla otoriterleşmeye (teknokratikleşme) neden olabilme potansiyelini taşımaktadır. Bu nedenle yönetimde yaşanan paradigma değişiminin olumsuz olabilecek siyasal sonuçlarının önüne geçebilmek için güçlü bir hukuk devleti yapısı, etik ilkelere uygun bir sistem ve güçlü demokratik kurumların varlığının korunması çok önemlidir. Ayrıca siyasi sistemlerin ve kurumlarının bu paradigma değişimine uyum sağlayabilmesi açısından güçlü hukuksal denetim mekanizmalarının varlığına da ihtiyaç bulunmaktadır.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık.
- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. The University of Chicago Press.
- AK Parti. (2023). *Seçim Beyannamesi 2023*. AK Parti. <https://akparti.org.tr/media/clni5h4t/turkiyeyuzyilic%C4%B1-indogruadimlar2023secimbeyannamesi.pdf> adresinden alındı
- Bailey, D. (1992). Using participatory research in community consortia development and evaluation: lessons from the beginning of a story. *American Sociologist*, 23(4), 71-82.
- Baştan S. & Gökbnar, R. (2004). Kamu hizmetlerinin sunumunda e-devletle ilgili yeni gelişmeler: Tümlşik e-devlet sistemlerine doğru. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 71-89.
- Bayramoğlu, S. (2005). *Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü*. İletişim Yayınları.
- Berg, S., & Hofmann, J. (2021). Digital democracy. *Internet Policy Review*, 10(4), 1-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.14763/2021.4.1612>
- Bevir, M. (2011). *The SAGE Handbook of Governance*. SAGE Publications. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781446200964>
- Blair, H. (2000). Participation and Accountability at the Periphery: Democratic Local Governance in Six Countries. *World Development*, 28(1), 21-39. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00109-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00109-6)
- Camdessus, M. (1997). *Good Governance: The IMF’s Role*. International Monetary Fund, Publication Services.
- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
- Chief, M. Y. (2009). What is Good Governance? <https://hdl.handle.net/20.500.12870/3794> adresinden alındı
- CHP. (2024). *2024 Seçim Bildirgesi*. CHP. <https://chp.org.tr/yayin/2024-yerel-se-cim-bildirgesi/Open> adresinden alındı
- Commission, E. (2001). *European Governance A White Paper*. European Commission.
- Considine M. & Afzal K.A., (2011). Legitimacy. M. Bevir içinde, *Governance as theory, practice, and dilemma* (s.369). SAGE Publications. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781446200964>
- Cornwall A. & Coelho V.S.P., (2007). *Spaces for Change? The Politics of Participation in New Democratic Arenas*. Zed Books.
- Dahl, R. A. (1982). *Dilemmas of pluralist democracy: Autonomy vs. control*. Yale university press.

- Dahlberg, L. (2011). Re-constructing digital democracy: An outline of four 'positions. *New Media & Society*, 13(6), 855-872. <https://doi.org/10.1177/1461444810389569>
- Diken, Ö. F., Almatarı, M.M.H. & Diken, A. (2023). Yönetimde Paradigma Değişikliğinin Örgütsel Yapılara Etkileri. M. Seyhan içinde, *Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar* (s.s. 71-92). Özgür Yayınları. <https://doi.org/https://doi.org/10.58830/ozgur.pub66.c468>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford. Capstone Publishing.
- Eren, V. (2001). Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Paradigma. *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 25, 115-132.
- ESPOL. (2025, 12 17). *ESPOL*. ESPOL: <https://espol.school/en/cours/introduction-to-digital-democracy-2/> adresinden alındı
- Europe, C. o. (2009, 02 18). *Forum for the Future of Democracy*. Recommendation CM/Rec(2009)1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy): [https://www.coe.int/t/dgap/forum-democracy/Activities/Forum%20sessions/2008/RecCM2009_1_and_Accomp_Docs/Recommendation%20CM_Rec\(2009\)1E_FINAL.asp#TopOfPage](https://www.coe.int/t/dgap/forum-democracy/Activities/Forum%20sessions/2008/RecCM2009_1_and_Accomp_Docs/Recommendation%20CM_Rec(2009)1E_FINAL.asp#TopOfPage) adresinden alındı
- Fischer, F. (1990). *Technocracy and the Politics of Expertise*. SAGE Publications.
- Genugten, M. v. (2010). Comparing Impacts of Modes of Governance. P. L. Verhoes içinde, *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy and Performance* (s. 177-195). palgrave macmillan.
- Gillespie, T. (2018). *Custodians of the internet: Platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media*. . Yale University Press.
- Güler, T. & Şahangil, S. (2017). Dijital Demokrasi ve Yönetişim İlişkisi Çerçevesinde E-Demokrasi/E-Devlet Uygulamaları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 16-29.
- Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. MIT Press.
- Heller, P. (2001). Moving the state: the politics of democratic decentralization in Kerala, South Africa, and Porto Alegre. *POLITICS & SOCIETY*, 29(1), 131-163.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago University Press.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

- Mergen, A. E. (1993). Toplam Kalite Yönetimi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, XI(1-2), 25-33.
- MHP. (2023 Seçim Beyanname). 2023. MHP.chrome-extension://efaidnbmn-nnhttps://www.mhp.org.tr/usr_img/_mhp2007/kitaplar/beyanname_14_mayis_2023_opt.pdf adresinden alındı
- Nations, U. (2009). *What is Good Governance?*. UNESCAP.
- Norris, P. (2001). *Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the internet worldwide*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1108/146366903322008287>
- Noveck, B. S. (2009). *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*. Washington, D.C. : Brookings Institution Press.
- Noveck, B. S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State*. Harward University Press.
- OECD. (1993). *Dac Orientations on Participatory Development and Good Governance*. OECD.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 3(377-387), 8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P. (2010). Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? S. P. Osborne içinde, *The New Public Governance?:Emerging perspectives on the theory nd practice of public governance* (s. 17-32). Routledge.
- Owens, J. (2015). *Promoting Good Tax-Governance in Third-Countries: The Role of The EU*. European Parliament. <http://www.europarl.europa.eu/studies> adresinden alındı
- Örs, F. & Tetik, S. (2010). Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim ve İletişim. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 439-456.
- Page N. & Czuba C. E., (1999). Empowerment: What Is It? *Journal of Extension*, 37(5), Article 2. <https://doi.org/https://commons.joe.org/joe/vol37/iss5/2>
- Pierre J. & Peters B.G., (2000). *Governance, politics and the state*. Palgrave Macmillan.
- Rappaport, J. (1984). *Studies in empowerment: Introduction to the issue* (Cilt 3). Routledge.
- Rhodes, R. A. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb0174>
- Rogawski, C. & Young, A. (2013, 08 05). *TheGOVLAB*. 12 12, 2025 tarihinde TheGOVLAB: <https://blog.thegovlab.org/open-government-whats-in-a-name> adresinden alındı
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.
- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody The Power of Organizing Without Organizations*. The Penguin Press.

- Simon, J., Bass, T., Boelman V., Mulgan G. (2017). *Digital Democracy (The tools transforming political engagement)*. Nesta.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler . *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 219-235.
- Tufekçi, Z. (2017). *Twitter and Tear Gas. The Power and Fragility of Networked Protest*. Yale University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.25969/mediarep/14848>
- Tuzzi, A., Padovani, C. & Nesti, G. (2007). Communication and (e)democracy: assessing European e-democracy discourses. B. C. Carpentier içinde, *Reclaiming The Media: Communication Rights and Democratic Media Roles* (s. 31-65). intellect Press.
- Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-23979-5>
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. University of California Press.
- Yıldız Atmaca ve Faysal Karaçay. (2020). Türkiye’deki Kamu Yönetimi Reformlarında Dijitalleşme ve E-Yönetişim . *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 260-280. <https://doi.org/10.29064/ijma.779263>
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177. *Am J Commun Psychol*, 18(1), 169-177.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.

Sağlık Hizmetlerinde Yapay Zekâ Okuryazarlığı ve Kurumsal Hazırbulunuşluk: Yönetimsel Bir Bakış

Ali Göde¹

Özet

Bu bölümde, sağlık hizmetlerinde yapay zekâ okuryazarlığı ile kurumsal hazırbulunuşluk kavramlarını yönetimsel bir bakış açısıyla ele alarak sağlık kurumlarında dijital dönüşümün dinamiklerini incelemektedir. Yapay zekâ, klinik karar destek sistemleri, hasta verisi yönetimi ve görüntüleme analitiği gibi alanlarda giderek daha fazla kullanılmakta ve bu süreç, yalnızca teknolojik altyapı değil, aynı zamanda çalışanların yapay zekâ okuryazarlığı ve kurumların değişime hazır olma düzeyleriyle yakından ilişkili bulunmaktadır. Bu bağlamda bölüm, öncelikle sağlık profesyonellerinin yapay zekâ okuryazarlığının tanımını, kapsamını ve önemini açıklamaktadır. Ardından kurumsal hazırbulunuşluk kavramını, modellerini ve sağlık kurumlarındaki uygulamalarını incelemektedir. Ayrıca Türkiye'deki sağlık sisteminde kamu ve özel sektör kurumları arasındaki farklılıklar ve bu farklılıkların yapay zekâ uygulamalarının başarısına etkileri tartışılmaktadır. Yönetimsel açıdan bakıldığında, liderlik, strateji, altyapı yatırımları ve eğitim programları gibi unsurların yapay zekâ okuryazarlığı ve kurumsal hazırbulunuşluğu aynı anda desteklemesinin dijital dönüşümün başarısını artıracığı vurgulanmaktadır. Bölümün sonunda, Türkiye sağlık kurumlarında yapay zekâ entegrasyonunu güçlendirmek için politika ve strateji önerileri sunulmakta ve geleceğe yönelik perspektif çizilmektedir. Bu bütüncül yaklaşım, sağlık sektöründe yapay zekâ tabanlı sistemlerin benimsenmesini kolaylaştırırken, sosyal bilimlerin alanındaki yönetim ve teknoloji entegrasyonu tartışmalarına da özgün bir katkı sağlamaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, alig.sy31@gmail.com / ali.gode@mku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6865-6298.

1. Giriş

Yapay zekâ, klinik karar destek sistemleri, hasta kayıt yönetimi, görüntüleme teknikleri ve öngörücü analizler gibi alanları etkileyerek son on yılda sağlık sektörünü önemli ölçüde dönüştürmektedir (Göde vd., 2024; Xie vd., 2025). Özellikle COVID-19 pandemisi sırasında ve sonrasında dijitalleşme süreçlerinin hızlanması dikkat çekiciydi. Verilerin önemli ölçüde artması ve tele-sağlık hizmetlerinin genişlemesi, yapay zekânın çeşitli sağlık sistemlerine hızla entegre edilmesini kolaylaştırmıştır (Islam vd., 2021; Xie vd., 2025). Ancak, bu dönüşüm yalnızca teknolojik bir ilerleme olarak görülmemelidir. Sağlık kuruluşları içinde stratejik yönetim, iş gücü becerileri, etik standartlar ve hasta güvenliği ile ilgili önemli hususları gündeme getirmektedir (Bajwa vd., 2021; Rathore & Rathore, 2023).

Bu paradigma değişiminin merkezinde, bireylerin yapay zekâ sistemlerini anlama, uygulama ve eleştirel olarak değerlendirme becerisi olarak tanımlanan ve ilgili etik ve yasal çıkarımları da göz önünde bulunduran “*yapay zekâ okuryazarlığı*” kavramı yer almaktadır (Huang & Ball, 2024; Kwak vd., 2022). Sağlık çalışanları ve yöneticileri arasındaki yapay zekâ okuryazarlığı düzeyi, örgütsel etkinliği artırmak için yapay zekâ teknolojilerinin kabulünü ve etkili kullanımını etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir (Özçevik Subaşı vd., 2024). Yapay zekâ okuryazarlığıyla yakından ilişkili olan “*kurumsal hazırbulunuşluk*” fikri, stratejik vizyon, altyapı, insan kaynakları, veri yönetimi yetenekleri, liderlik desteği ve örgüt kültürü gibi hayati bileşenleri kapsamaktadır (Aldwean & Tenney, 2024). Sağlık kuruluşlarının yapay zekâ uygulamalarını etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için teknik yeterliliklerin artırılmasının yanı sıra güçlü yönetimsel, kültürel ve etik çerçevelerin de geliştirilmesi zorunludur (Aljehani & Al Nawees, 2025; Badal vd., 2023).

Türkiye bağlamında bakıldığında, dijital sağlık dönüşümü hızla gelişmekle birlikte, sağlık çalışanlarının dijital okuryazarlık düzeyi ve kurumların teknolojiye hazırbulunuşluk konusunda kayda değer farklılıklar mevcuttur (Başkavak vd., 2024). Özellikle, kamu ve özel hastaneleri arasındaki farklılıklar; yönetim modelleri, yatırım kapasitesi, insan kaynağı eğitimi ve veri güvenliği politikaları gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır (Kumar vd., 2025; Sağlık Bakanlığı, 2023). Bu bağlamda, yapay zekâ okuryazarlığı ve kurumsal hazırbulunuşluk kavramlarının birlikte ele alınması, Türkiye sağlık sisteminin dönüşümünü değerlendirmek için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Bu bölümün amacı, sağlık hizmetlerinde yapay zekâ okuryazarlığı ile kurumsal hazırbulunuşluk kavramlarını teorik ve pratik yönleriyle açıklamak, bunların yönetimsel yansımalarını tartışmak ve Türkiye bağlamında politika ve strateji önerileri sunmaktır.

2. Sağlık Hizmetlerinde Yapay Zekâ Okuryazarlığı

Yapay zekâ (YZ), karar destek sistemleri, görüntüleme analizi, robotik cerrahi ve hasta veri yönetimi de dahil olmak üzere çeşitli sağlık hizmetlerine entegre edilmiştir. Bu teknolojilerin başarılı bir şekilde uygulanması, yalnızca gerekli teknik altyapıya değil, aynı zamanda sağlık profesyonellerinin ve yöneticilerinin yapay zekâ sistemlerini anlama, değerlendirme ve kullanma konusundaki yeterliliğine de bağlıdır (Arigbabu vd., 2024; Zavaleta-Monestel vd., 2025). Bu bağlamda, “*yapay zekâ okuryazarlığı*” sağlık sektöründe hem bireysel hem de kurumsal kapasitenin önemli bir ölçütü olarak ortaya çıkmaktadır (Huang & Ball, 2024).

Sağlık hizmetlerinde yapay zekâ okuryazarlığı, bireylerin yapay zekâ teknolojilerinin temel ilkelerini, potansiyel faydalarını, sınırlamalarını ve etik etkilerini anlama ve uygulamalarını eleştirel bir şekilde değerlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Huang & Ball, 2024; Kwak vd., 2022; Nguyen vd., 2025). Bu kavram, teknolojiye aşına olmanın ötesine geçmek anlamına gelmektedir. Yapay zekâ ile eleştirel ve etik bakış açılarından etkileşim kurma becerileri gerektirmektedir. Sağlık çalışanlarının yapay zekâ sistemlerini nasıl algıladığı ve bu sistemlere ne düzeyde güvendiği, sağlık hizmeti sunumunun kalitesini ve verimliliğini doğrudan etkileyebilmektedir (Murray & Montague, 2025; Wang vd., 2023).

Mevcut literatür, sağlık profesyonelleri arasında yapay zekâ okuryazarlığının genellikle düşük ila orta düzeyde olduğunu ve veri gizliliği, algoritmik önyargı ve etik karar alma gibi önemli konuları anlamada önemli boşluklar olduğunu göstermektedir (Esmacilzadeh vd., 2021; Jeelani vd., 2024). Bu anlayış eksikliği, sağlık hizmetlerinin dijital dönüşümü önünde önemli bir engel oluşturabilir ve yapay zekâ teknolojilerinin etkili kullanımını engelleyebilir. Türkiye’de yürütülen çalışmalar bu eğilimleri desteklemekte ve sağlık profesyonelleri arasında yapay zekâ teknolojilerine yönelik farkındalığın arttığını, ancak kapsamlı eğitim programlarına erişimin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır (Düzcü vd., 2024; Gümüş & Uysal Kasap, 2022; Güzel vd., 2022). Bu bağlamda sağlık hizmetlerinde yapay zekâ okuryazarlığının artırılması, yalnızca teknoloji benimsenmesini teşvik etmek için değil, aynı zamanda hasta güvenliğini, etik standartlara uyumu ve veri yönetimi yeteneklerini geliştirmek için de önemlidir. Yapay zekâ algoritmalarının karar alma süreçlerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, sağlık çalışanlarının yapay zekâ destekli klinik karar destek sistemlerinin güvenli ve etkili kullanımını sağlamaları için hayati önem taşımaktadır (Nguyen vd., 2025; Steerling vd., 2023). Dünya genelinde bazı sağlık kurumları, klinisyenlerin algoritmik düşünme becerilerini geliştirmeyi, veri güvenliği konusunda farkındalığı

artırmayı ve etik endişeleri gidermeyi amaçlayan yapay zekâ okuryazarlığı eğitim modülleri geliştirmeye başlamıştır (Stroud vd., 2025). Türkiye’de de benzer eğitim girişimlerinin uygulanması, sağlık hizmetlerinin dijital dönüşümünü önemli ölçüde hızlandırabilir.

Bu çerçevede, sağlık hizmetlerinde yapay zekâ okuryazarlığının geliştirilmesi, yalnızca bir beceri kazanımı olarak değil, etik, yasal ve sosyo-teknik hususları da içeren bütünsel bir çaba olarak görülmelidir. Bu kapsamlı yaklaşımın sağlık kurumlarındaki yönetimsel karar alma süreçlerine entegre edilmesiyle, çalışan memnuniyetini ve genel hasta bakım kalitesini olumlu yönde etkileyen önemli stratejik faydalar elde edilebilir.

3. Kurumsal Hazırbulunuşluk Kavramı ve Modelleri

Kurumsal hazırbulunuşluk, bir kurumun yeni politikaları, teknolojileri veya uygulamaları etkili bir şekilde benimseme ve uygulama kapasitesini yansıtan çok yönlü bir kavramdır. Bir kuruluşun değişim motivasyonunun, mevcut kaynakların kullanılabilirliğinin, personel yeterlilik düzeylerinin ve kuruluş içindeki liderlik yapısının değerlendirilmesini kapsamaktadır (Weiner, 2009). Kurumsal hazırbulunuşluğun rolü, dijital dönüşüm, kalite iyileştirme ve yapay zekâ uygulamalarının entegrasyonu gibi yenilikçi girişimlerin başarısını doğrudan etkilediği sağlık hizmetlerinde özellikle önemlidir (Al-Dmour vd., 2025).

Kurumsal hazırbulunuşluk literatürde genellikle kuruluşun değişim arzusunu, liderlik vizyonunu ve personel katılımını içeren motivasyonel boyut ve insan kaynakları, teknolojik altyapı, finansman ve süreç yönetimi kapasitesini kapsayan yetenek boyutu olmak üzere iki temel boyut açısından tanımlanmaktadır (Thomas & Dannapfel, 2022). Sağlık kurumlarında bu boyutlar, idari stratejiler, bilgi sistemi altyapıları ve personel eğitim düzeyleriyle sıkı bir şekilde iç içe geçmiştir. Yüksek hazır olma düzeyleri, genellikle değişim ve inovasyon süreçlerinin daha hızlı ve daha etkili bir şekilde benimsenmesini kolaylaştırmaktadır (Kabukye vd., 2020).

Kurumsal hazırbulunuşluk modelleri arasında, Armenakis vd. (1993) değindiği “*Değişime Hazırlık*” modeli en sık referans verilenlerden biri olarak alınmaktadır. Bu model, çalışanlar arasındaki değişim algılarını ve örgüt kültürünün yeniliğe açıklığını ön plana çıkarmayı vurgulamaktadır (Bernerth, 2004). Weiner’in (2009) “*Değişime Kurumsal Hazırlık*” modelinin çerçevesi, özellikle sağlık sektörü için geçerlidir ve iç motivasyon, paylaşılan inançlar ve başarılı bir değişim uygulaması için kritik öneme sahip kaynakların yeterliliği gibi unsurların değişim sürecinin başarısında kritik olduğunu vurgulamaktadır (Weiner, 2009). Daha kapsayıcı şekilde, Holt vd.

(2007) modeli, değişim liderliği, kurumsal iklim ve bireysel yetkinlikler gibi unsurları da birlikte ele almaktadır.

Sağlık hizmetlerinde dijital gelişmeler ve yapay zekâ uygulamaları bağlamında, kurumsal hazırbulunuşluğun önemi daha da artmıştır. Örneğin, yapay zekâ destekli karar destek sistemlerinin başarılı bir şekilde entegre edilmesi yalnızca güçlü bir teknolojik altyapı değil, aynı zamanda kapsamlı personel eğitimi, yerleşik veri yönetimi protokolleri, etik standartlar ve önemli bir yönetim desteği de gerektirmektedir (Gagnon vd., 2014). Yetersiz hazırbulunuş olma durumu, etkisiz teknoloji yatırımlarına, çalışanlar arasında direnç ve hasta memnuniyetinin azalmasına neden olabilmektedir (Al-Dmour vd., 2025). Vaishnavi vd. (2019) araştırmasında, sağlık kurumları arasında, özellikle dijital dönüşüm ve kalite iyileştirme programları uygulamaya çalışan kamu hastanelerinde, örgütsel hazırlıkta önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Denizli ve Demirtaş (2022) tarafından Türkiye’de yapılan araştırmasında da kamu hastanelerinde dijital dönüşüm ve kalite iyileştirme programlarında kurumsal hazırbulunuşluk düzeyinin heterojen olduğunu göstermektedir. Özel hastaneler genellikle teknoloji yatırımı ve personel eğitimi konusunda avantajlar sergilemektedir. Ancak, kamu hastanelerindeki finansal kısıtlamalar ve bürokratik prosedürler, değişime uyum sağlamalarını sıklıkla engellemektedir. Sonuç olarak, örgütsel hazırlığın sistematik olarak değerlendirilmesi, ulusal sağlık politikalarının ve hastane düzeyindeki stratejik kararların başarısı için hayati önem taşımaktadır (Thomas & Dannapfel, 2022).

Bu bilgiler kapsamında, kurumsal hazırlık kavramı sağlık yönetimi literatüründe giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu kavramı açıklamak için çeşitli modeller önerilmiş ve yöneticilerin etkili değişim stratejileri planlamalarına yardımcı olmak üzere tasarlanmış ölçüm araçları geliştirilmiştir. Özellikle yapay zekâ entegrasyonu ve dijitalleşme bağlamında, hazırlık düzeylerinin değerlendirilmesi, değişim öncesi risk değerlendirmeleri yapmak ve kaynak tahsisini optimize etmek için hayati önem taşıyabilmektedir.

4. Yönetimsel Bakış Açısı: Yapay Zekâ Okuryazarlığı ile Kurumsal Hazırbulunuşluk Arasındaki İlişki

Yapay zekâ okuryazarlığı ve kurumsal hazırbulunuşluk, sağlık hizmetlerinde dijital dönüşüm ve teknolojik adaptasyon süreçlerini şekillendiren iki temel unsurlardır. Yönetimsel bir bakış açısıyla, bu iki kavram arasındaki etkileşim, bir kurumun sağlık alanındaki yeniliklere uyum sağlama ve yenilik yapma becerisini temelden şekillendirmektedir. Yüksek

düzeyde yapay zekâ okuryazarlığına sahip çalışanlar, yapay zekâ sistemlerini etkili bir şekilde değerlendirebilir, potansiyel riskleri belirleyebilir ve ileri teknolojiye olan güveni artırabilir. Buna karşılık, kurumsal hazırbulunuşluk düzeyi düşük olan bir organizasyonda, çalışanların bilgi ve becerileri yeterli olsa dahi teknoloji yatırımlarından beklenen performans alınamayabilir (Al-Dmour vd., 2025; Weiner, 2009; Zavaleta-Monestel vd., 2025). Bu bakış açısına göre, bu iki kavramın kesiştiği noktada kurum geleceğini şekillendirebileceğini düşünülmektedir.

4.1. Yönetimsel Rol ve Stratejik Önem

Kurumsal liderlik, yapay zekâ okuryazarlığı ile kurumsal hazırbulunuşluk arasındaki etkileşimi yönetmede önemli bir rol oynamaktadır. Liderler, kapsamlı eğitim ve gelişim programları, hedefli teknoloji entegrasyon stratejileri ve değişimi teşvik etmeyi amaçlayan motivasyonel girişimler aracılığıyla bu faktörler arasındaki sinerjiyi artırmaktadırlar (Bahono, 2023; Sparr vd., 2022). Örneğin, kurumun altyapısını ve süreç hazırlığını geliştirirken aynı anda personelin yapay zekâ tabanlı klinik karar destek sistemleri hakkındaki bilgisini artırmaya odaklanan bir strateji geliştirmeye odaklanan bir hastane yöneticisidir. Bu tür sistemlerin başarılı bir şekilde uygulanma şansını önemli ölçüde artıracaktır. Bu stratejik uyum, hem beceri gelişimini hem de kurumsal süreçlerin hazırlığını kolaylaştırdığı ve gelişmiş teknolojilerin benimsenmesiyle ilişkili engellerin üstesinden gelmek için bütünsel bir yaklaşım oluşturduğu için önemlidir (Li & Huang, 2024). Bu çerçevede geliştirilen politikalar ve eğitim stratejileri, gelecekte sağlık kurumlarının yapay zekâ tabanlı uygulamalara daha hızlı ve etkili biçimde uyum sağlamasını kolaylaştırabilir. Bu bağlamda, liderlerin pro-aktif ve vizyoner adımlar atması hem bireysel hem de kurumsal düzeyde yapay zekâ okuryazarlığının güçlenmesi ve uzun vadeli rekabet avantajı elde edilmesi açısından kritik bir gerekliliktir.

4.2. Yapay Zekâ Okuryazarlığı ile Kurumsal Hazırlık Arasındaki İlişki

Literatürde, yapay zekâ okuryazarlığı ile kurumsal hazırbulunuşluk arasında olumlu ve karşılıklı olarak güçlendirici bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yüksek düzeyde yapay zekâ okuryazarlığı, çalışanların değişime karşı direncinin azalması, etik ve güvenlik bilincinin artması ve kurumlar içinde güçlendirilmiş bir inovasyon kültürü gibi çeşitli avantajlı sonuçlara yol açabilmektedir (Blease vd., 2019; Huang & Ball, 2024; Maroufkhani vd., 2023). Buna karşılık, yüksek kurumsal hazırbulunuşluğu gösteren kurumlar genellikle yapay zekâ okuryazarlığının gelişimini destekleyen sağlam eğitim

ve öğrenme fırsatları sunar, teknolojik altyapılarını sürekli olarak geliştirir ve personeli yeni sistemleri benimsemeye teşvik eden motivasyonel ortamlar yaratmaktadır (Shea vd., 2014; Weiner, 2009). Bu karşılıklı ilişki, sağlık kurumlarının dijital dönüşüm stratejilerini şekillendirmede ve yönetim kararlarının teknoloji benimsemesi üzerindeki etkisini artırmada kritik öneme sahiptir.

4.3. Sağlık Hizmetleri için Pratik Örnekler ve Sonuçlar

Yapay zekâ tabanlı sistemlerin sağlık hizmetlerinde başarılı bir şekilde uygulanması hem bireysel yapay zekâ okuryazarlığını hem de kurumsal hazırbulunuşluk gerektirmektedir. Örneğin, bir radyoloji bölümünde yapay zekâ destekli görüntüleme sistemlerinin tanıtılması, radyologların yapay zekâ algoritmalarını etkili bir şekilde anlamalarını ve yorumlamalarını zorunlu kılmaktadır. Buna ek olarak, kurumsal hazır olma, altyapının hazır olmasını, veri güvenliği protokollerinin uygulanmasını ve değişim girişimleri için yönetim desteğinin sağlanmasını garanti etmektedir. Gagnon vd. (2014) ve Vaishnavi vd. (2019) tarafından yapılan araştırmalarda, yapay zekâ okuryazarlığı ve kurumsal hazırlığın iyi uyumlu olduğu özel hastanelerin yapay zeka projelerini daha hızlı ve etkili bir şekilde benimseme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Buna karşılık, kamu hastaneleri bürokratik ve altyapısal engeller nedeniyle benzer projelerde genellikle daha yavaş ilerleme kaydetmektedir. Düzcü vd. (2024), Güzel vd. (2022) ve Gümüş ve Uysal Kasap (2022) tarafından Türkiye’de çalışmalar bu eğilimleri desteklemekte ve özel hastanelerde bu iki faktörün uyumlu olduğu durumlarda yapay zekâ sistemlerinin daha hızlı ve etkin benimsendiğini, kamu hastanelerinde ise bürokratik ve altyapısal kısıtlar nedeniyle benzer projelerin daha yavaş ilerlediğini göstermektedir (Güner & Kılıç, 2024; Yıldız & Demir, 2023). Bu eşitsizlik, teknolojiden elde edilen faydaları optimize etmek için hem hazır olma durumunu hem de okuryazarlığı teşvik etmenin gerekliliğini göstermektedir.

4.4. Yönetimsel Sonuçlar

Sağlık hizmetleri sunumunda daha etkili ve verimli bir ortam oluşturmak için, kurumsal stratejilerin yapay zekâ okuryazarlığını ve hazırbulunuşluğu aynı anda destekleyecek şekilde tasarlanması esastır. Bu ikili odak noktası, yalnızca yeni teknolojilerin uygulanmasının ötesine geçmektedir. Teknolojik entegrasyon süreçlerini kapsamlı eğitim ve kapasite geliştirme girişimleriyle uyumlu hale getirmek için sistematik bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu tür programlar, personelin yalnızca yeni sistemleri işletmek için gereken teknik becerileri edinmesini değil, aynı zamanda bunların etik, yasal ve

klirik etkilerini de anlamasını sağlamalıdır. Bu stratejik uyum, başarılı bir şekilde benimsenme olasılığını artırmakta, uygulamayla ilişkili riskleri en aza indirmekte ve teknolojik değişim karşısında kurumsal dayanıklılığı güçlendirmektedir (Adithyan vd., 2024; Odeibat, 2023). Dahası, yönetimsel kararların bu dinamikler üzerindeki etkisini ölçmek ve iyileştirmek için sağlam değerlendirme ve geri bildirim mekanizmaları kurmak vazgeçilmezdir. Yapay zekâ okuryazarlığı seviyelerinin ve altyapı kalitesi, liderlik desteği ve çalışan katılımı gibi kurumsal hazır olma göstergelerinin düzenli olarak değerlendirilmesi, liderlerin potansiyel darboğazları erken tespit etmelerini sağlamaktadır. Bu pro-aktif yaklaşım, stratejik girişimlerde daha etkili kaynak tahsisi ve yinelenmeli iyileştirmeler sağlamaktadır (Ardito vd., 2025; Petersson vd., 2022). Ayrıca, bu mekanizmalar bilinçli karar alma için önemli bir kanıt tabanı oluşturulmasına katkıda bulunarak, yöneticilerin zaman içindeki ilerlemeyi izlemelerine ve politikaları değişen kurumsal talepleri ve teknolojik gelişmeleri yansıtacak şekilde ayarlamalarına olanak tanımaktadır (Mani & Goniewicz, 2024).

Yöneticiler, yapay zekâ okuryazarlığını ve hazırbulunuşluğu artırmaya yönelik bu ikili vurgunun, teknolojik yenilikleri teşvik etmek ve dijital dönüşüm stratejilerini sürdürmek için elzem olduğunu kabul etmelidir. Yapay zeka tabanlı sistemler etrafında öğrenme, şeffaflık ve iş birliğine dayalı bir kurumsal kültür oluşturmak, değişime karşı direnci etkili bir şekilde azaltabilmekte, çalışanların yeni teknolojilere olan güvenini artırabilmekte ve bu inovasyonların etik ve güvenli kullanımını teşvik edebilmektedir (Kumar vd., 2025). Uzun vadede, yapay zekâ okuryazarlığı ve kurumsal hazırlığı stratejik planlamanın temel yapısına entegre etmek, sağlık kurumlarını gelecekteki zorluklarla pro-aktif bir şekilde başa çıkabilen, uyarlanabilmekte ve inovasyon odaklı ekosistemlere önemli ölçüde dönüştürebilmektedir. Yönetim stratejilerinin her iki boyutu da tutarlı bir şekilde kapsaması gerekliliği, yapay zeka okuryazarlığında sağlam bir temele sahip kuruluşların teknoloji benimsemede daha az engelle karşılaştığını gösteren çeşitli sağlık araştırmalarıyla kanıtlanmıştır (Adithyan vd., 2024). Buna karşılık, hazır olmayı vurgulayan iyi hazırlanmış bir kurumsal bağlam, çalışanların yeni teknolojilerin faydalarına ilişkin algılarını artırırken, karmaşıklıklarıyla ilişkili algılanan riskleri azaltabilmektedir (Odeibat, 2023). Bu iç içe geçmiş alanlara eş zamanlı yatırım yapılmadığı takdirde, sağlık kuruluşları giderek dijitalleşen bir ortamda geride kalma riskiyle karşı karşıya kalmakta ve bu da onları daha az rekabetçi hale getirip hasta bakımını zayıflatmaktadır.

Bu çerçevede, yapay zekâ okuryazarlığı ile kurumsal hazırlık arasındaki ilişki, değişime uyum sağlamaya ve teknolojik yenilikleri benimsemeye çalışan sağlık kurumları için kritik bir yönetimsel kaygıyı temsil etmektedir.

Bu faktörleri beslemeye yönelik stratejik bir yaklaşım, kurumsal performansta anlamlı iyileştirmelere yol açabilmekte ve nihayetinde sağlık hizmeti sunumunun kalitesini ve hasta sonuçlarını iyileştirebilmektedir.

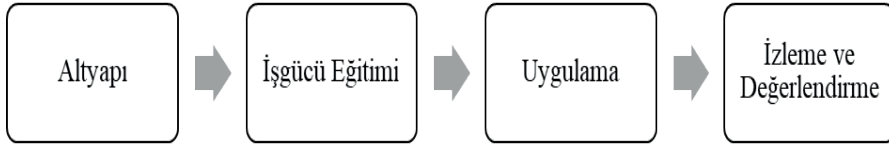
5. Türkiye Sağlık Kurumlarında Dijitalleşme ve Yapay Zekâ

Türkiye, son yıllarda sağlık sisteminde dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamalarının benimsenmesinde belirgin bir hızlanma yaşamıştır. Bu bağlamda, E-Nabız gibi dijital sağlık uygulamaları, tele-tıp hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve yapay zekâ destekli görüntüleme ile tanı analitiği gibi ulusal ölçekli girişimler, sağlık hizmetlerinin dijital dönüşümüne yönelik stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir (Demirci, 2018; Yılmaz vd., 2021). Türkiye'nin Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) tarafından önerilen sağlıkta yapay zeka raporunda, bu uygulamaların entegre edilmesine yönelik bilinçli bir yönelimi ortaya koymaktadır (Anderson & Sutherland, 2024). Ancak, bu projelerin etkililiği ve sürdürülebilirliği, kamu ve özel sektör arasında değişen kurumsal hazırlık seviyelerine ve sağlık çalışanlarının yapay zekâ okuryazarlığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Gümüş & Uysal Kasap, 2022; Güzel vd., 2022).

Dijital sağlık projelerinin başarısı, kurumların değişime ne ölçüde hazır olduğu ve değişiklikleri yönetmedeki yetenekleri ile doğrudan bağlantılıdır. Bu durum, güvenli bulut altyapıları ve yüksek hızlı veri ağları gibi teknolojik elemanların yanı sıra, yapay zekâ araçlarını etik bir şekilde yorumlayıp uygulayabilen yetenekli bir iş gücünü de kapsamaktadır. Yetersiz eğitim veya kurumsal uygunluk eksikliği, yapay zekâ uygulamalarındaki parçalı uygulama ve personel arasında direnç yaratabilir ve bu da teknoloji yatırımlarının getirisini azaltabilmektedir (Ekinci vd., 2021; Güzel vd., 2022).

Türkiye'nin sağlık sektöründe yapay zekâ okuryazarlığı, dijital dönüşümün kritik bir itici gücü olarak öne çıkmaktadır. Yüksek düzeyde yapay zekâ okuryazarlığına sahip sağlık çalışanları, algoritmik çıktıları daha etkin bir şekilde değerlendirme yetisine sahip olurlar. Ayrıca, veri gizliliği ve etik sorunları konusunda daha iyi bir anlayışa sahip olurlar ve yapay zekâ destekli içgörülerini hastalarına ve meslektaşlarına daha başarılı bir şekilde aktarabilirler (Yılmaz vd., 2021). Kurumsal hazırlığın güçlü olduğu ortamlarda, sürekli personel eğitimi ve liderlik desteği ile yapay zekânın benimsenmesi için uygun bir çevre oluşturulabilmektedir. Bu tür başarılar, daha iyi proje sonuçları, yüksek hasta memnuniyeti ve iyileştirilmiş bakım kalitesi gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Gümüş & Uysal Kasap, 2022; Güzel vd., 2022).

Türkiye’deki sağlık kurumlarında dijital dönüşüm süreçlerini açıklamak amacıyla bir akış şeması kullanılabilir:



Şekil 1. Sağlık Kurumlarında Dijital Dönüşüm Süreci

Türkiye’deki sağlık kurumlarında dijital dönüşüm süreci; sağlam bir teknolojik altyapının kurulması, işgücü eğitimi ile personelin dijital ve yapay zekâ tabanlı sistemlere hazırlanması, bu sistemlerin uygulanması ve son olarak da izleme ve değerlendirme aşamalarını içermektedir (Güzel vd., 2022). Bu aşamalar birbirini tamamlayarak ilerler ve dönüşümün sürdürülebilirliği için kritik önem taşımaktadır. Altyapı olmadan uygulama sağlıklı ilerleyemez, eğitim olmadan çalışanlar yeni sistemleri etkin kullanamaz ve izleme ve değerlendirme olmadan süreçlerin başarıları ölçülemez veya iyileştirilemez. Bu akış, çalışanların yapay zekâ okuryazarlık seviyelerine ve kurumların hazırlık derecelerine göre başarı oranlarını gösteren bir tablo ile desteklenebilir. Bu tür görseller, paydaşların potansiyel darboğazları belirlemesine ve eğitim veya altyapıdaki iyileştirmelerin başarıyı nasıl artırabileceğini görselleştirmesine yardımcı olacaktır (Ekinci vd., 2021; Karaca & Karaca, 2021).

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’deki sağlık sektöründeki dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamaları, yalnızca teknolojik yenilikler değil, aynı zamanda kaynakların, politikaların ve insan sermayesinin stratejik bir uyumunu gerektiren dönüşüm süreçleridir. Yapay zekâ okuryazarlığı ve kurumsal hazırbulunuşluğun güçlendirilmesi, dijital sağlık girişimlerinin etkisini artırarak kamu ve özel sektör arasındaki eşitsizlikleri minimize edebilmekte ve daha dirençli, hasta merkezli bir sağlık sistemi yaratma yolunda önemli katkılar sunabilmektedir.

6. Politika ve Strateji Önerileri

Türkiye’deki sağlık kurumlarının dijital dönüşüm ve yapay zekâ entegrasyonu konusunda karşılaştığı temel zorluklar, kurumsal hazırlık ve yapay zekâ okuryazarlığındaki eksikliklerle yakından ilişkilidir. Bu eksikliklerin giderilmesi, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir çözümler sunmayı amaçlayan aşağıdaki politika ve strateji önerilerini içeren odaklı bir yaklaşım gerektirmektedir (Anderson & Sutherland, 2024).

6.1. Yönetim Stratejileri

Sağlık yöneticilerinin rolü, kuruluşları içinde değişim yönetimini ve teknoloji benimsenmesini kolaylaştırmada hayati önem taşımaktadır. Önerilen stratejiler şunları içermektedir:

Liderlik ve Vizyon: Yapay zekâ tabanlı projeler ve dijital dönüşüm girişimleri için net ve ikna edici bir vizyon oluşturmak esastır. Bu vizyon, ortak bir amaç ve motivasyon duygusu yaratmak için tüm personele etkili bir şekilde iletilmelidir (Aldwean & Tenney, 2024).

Kaynak Tahsisi: Dijital altyapının ve kapsamlı eğitim programlarının geliştirilmesini desteklemek için finansal ve teknik kaynakların sistematik bir şekilde planlanması ve tahsis edilmesi gerekmektedir. Yapay zekâ girişimleri için bütçeleme, yalnızca teknoloji tedarikini değil, aynı zamanda devam eden bakım ve personel gelişimini de kapsamalıdır (Huang & Ball, 2024).

Değişim Yönetimi: İç iletişim stratejileri, motivasyon sağlayan teşvikler ve pilot projeler uygulamak, değişim sürecini kolaylaştırabilmektedir. Bu stratejiler, çalışan beklentilerini yönetmeye ve yeni teknolojilere karşı direnci azaltmaya yardımcı olmaktadır (Bajwa vd., 2021).

6.2. Eğitim ve Beceri Geliştirme

Sağlık profesyonelleri arasında yapay zekâ okuryazarlığını artırmak için çalışan merkezli eğitim stratejileri önerilmektedir (Anderson & Sutherland, 2024; Kwak vd., 2022):

Dijital Sağlık Eğitim Programları: Klinik ve idari personel, etik ve güvenlik etkileri de dahil olmak üzere yapay zekâ hakkında temel bir anlayış geliştirmek için eğitim almalıdır. Bu bilgi, etik ikilemlerin ele alınması ve yapay zekâ teknolojilerinin sağlık hizmetlerinde güvenli bir şekilde uygulanmasının sağlanması açısından hayati önem taşımaktadır (Gagnon vd., 2014; Thomas & Dannapfel, 2022).

Sürekli Öğrenme ve Sertifikasyon: Personel, yapay zekâ alanındaki teknolojik gelişmelerin dinamik yapısını yansıtan düzenli olarak güncellenen eğitim programlarına ve sertifikasyon fırsatlarına erişebilmelidir (Gagnon vd., 2014). Bu tür girişimler, sağlık çalışanlarının gelişen bir ortamda yetkin ve rekabetçi kalmalarını sağlayabilmektedir.

Mentorluk ve Bilgi Paylaşımı: Deneyimli personel, yapay zekâ uygulamalarıyla ilgili bilgi transferini kolaylaştırmak için mentorluk yapmalıdır. Bu, yalnızca öğrenmeyi hızlandırmakla kalmaz, aynı zamanda

sağlık ekipleri içinde bir iş birliği ve destek kültürü de geliştirmektedir (Zhang & Zhang, 2023).

6.3. Politika Düzeyinde Öneriler

Politika düzeyinde sağlık politikaları, kurumsal hazırlığı ve yapay zekâ okuryazarlığını güçlendirecek şekilde tasarlanmalıdır (Anderson & Sutherland, 2024):

Standartlar ve Yönergeler: Bu teknolojilerin entegrasyonunda tutarlılık ve güvenliğin sağlanması için yapay zekâ tabanlı sistemlere yönelik ulusal standartlar ve uygulama yönergelerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Gagnon vd., 2014). Bu aynı zamanda sağlık hizmetleri ortamlarındaki standartlaştırılmamış uygulamalarla ilişkili riskleri de azaltabilecektir.

Teşvik Mekanizmaları: Hem kamu hem de özel sağlık kurumlarına teşvikler sunmak, yapay zekâ odaklı inovasyonu teşvik edebilir ve eğitim programlarını destekleyebilir (Bahono, 2023; Sparr vd., 2022). Bu, yapay zekâ girişimlerine gönüllü katılımı teşvik edebilir ve daha geniş çapta benimsenmesini kolaylaştırabilecektir.

Veri Güvenliği ve Etik Çerçeveler: Hasta verileri, güvenlik ve uyumluluğun sağlanması için sıkı etik ve yasal standartlara uygun olarak yönetilmelidir. Sağlık hizmetleri daha dijital ve yapay zekâ odaklı yaklaşımlara geçiş yaparken, veri güvenliği için sağlam bir çerçeve oluşturmak hayati önem taşıyacaktır (Esmacilzadeh vd., 2021; Jeelani vd., 2024).

6.4 Türkiye'ye Özgü Stratejiler

Türkiye sağlık sisteminde kamu ve özel sektör arasındaki eşitsizlikleri azaltmak ve dijital dönüşümü hızlandırmak için aşağıdaki stratejilerin uygulanması önerilmektedir (Güzel vd., 2022; Vaishnavi vd., 2019):

Kamu Hastanelerinde Pilot Projeler: Yapay zekâ uygulamaları, etkilerini ve adaptasyon süreçlerini değerlendirmek için başlangıçta kamu hastanelerinde küçük ölçekte test edilmelidir. Bu yaklaşım, riskleri en aza indirmekte ve başarılı sonuçlara göre kademeli ölçeklendirmeye olanak tanımaktadır (Gagnon vd., 2014).

Kamu-Özel Sektör İş Birlikleri: Özel sektördeki başarılı yapay zekâ girişimleri, kamu hastaneleri için model teşkil edebilmektedir. Sektörler arası iş birliğini ve bilgi transferini teşvik etmek, kamu kurumlarındaki yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir (Vaishnavi vd., 2019).

Ulusal Eğitim Programları: Sağlık çalışanlarının yapay zekâ okuryazarlığını geliştirmeyi amaçlayan merkezi ve yaygın eğitim

programlarının oluşturulması hayati önem taşımaktadır (Gümüş & Uysal Kasap, 2022; Güzel vd., 2022). Bu girişim, Türkiye genelinde sağlık hizmeti sunumunun kalitesini önemli ölçüde artırabilecektir.

6.5. Beklenen Sonuçlar

Bu politika ve strateji önerilerinin uygulanmasının aşağıdakiler de dâhil olmak üzere çeşitli olumlu sonuçlar vermesi beklenmektedir:

Artan Kurumsal Hazırlık: Daha fazla kurum, dijital sağlık girişimlerini etkili bir şekilde uygulamak ve sürdürmek için donatılabilmiş olacaktır (Al-Dmour vd., 2025; Thomas & Dannapfel, 2022).

Yaygın Yapay Zeka Okuryazarlığı: Odaklanmış eğitim çabaları, yapay zeka teknolojilerini güvenli ve etik bir şekilde kullanabilen daha bilgili bir iş gücünün ortaya çıkmasını sağlanabilecektir (Murray & Montague, 2025; Wang vd., 2023).

Dijital Sağlık Uygulamalarının Etkin ve Güvenli Kullanımı: Dijital sağlık teknolojilerinin daha iyi anlaşılması ve hazır bulunması, bu teknolojilerin daha kaliteli bir şekilde uygulanmasına ve bu teknolojilerin dağıtımıyla ilişkili risklerin en aza indirilmesine yardımcı olabilecektir (Nguyen vd., 2025; Steerling vd., 2023).

Artan Hasta Memnuniyeti ve Bakım Kalitesi: Sonuç olarak bu yaklaşımlar, Türk sağlık sisteminde hasta deneyimlerinin ve sonuçlarının iyileştirilmesine katkıda bulunacaktır (Düzcü vd., 2024; Gümüş & Uysal Kasap, 2022; Güzel vd., 2022).

Bu stratejiler, Türkiye'nin sağlık ortamında sürdürülebilir dijital dönüşümün sağlanması için temel unsurlar olarak hizmet etmektedir. Bu durum, kuruluşların gelecekteki zorluklara etkili bir şekilde uyum sağlamasını ve genel sağlık hizmeti sunumunu iyileştirmesinde etkili olacaktır.

7. Sonuç ve Gelecek Perspektifi

Bölüm kapsamında, sağlık hizmetlerinde yapay zekâ okuryazarlığı, kurumsal hazırbulunuşluk ve yönetsel stratejiler kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler, Türkiye'deki sağlık kurumlarının dijital dönüşüm süreçlerinde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli fırsat ve zorluklarla karşı karşıya olduğunu göstermektedir.

Sağlık profesyonellerinin yapay zekâ okuryazarlık düzeyi, dijital dönüşümün başarısını doğrudan etkileyen temel bir faktördür. Yüksek düzeyde okuryazarlık, teknolojik adaptasyonu hızlandırmakta, riskleri azaltmakta ve hasta bakım kalitesini artırmaktadır. Buna paralel olarak,

kurumsal hazırbulunuşluk ise altyapı, süreç ve liderlik kapasitesi ile değişime motivasyonu kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak dijital sağlık projelerinin başarısını belirlemektedir.

Türkiye’de kamu ve özel sağlık kurumları arasında dijitalleşme ve yapay zekâ entegrasyonu açısından belirgin farklılıklar gözlemlenmektedir. Kamu hastanelerinde altyapı ve eğitim eksiklikleri, dijital sağlık uygulamalarının kapsamlı şekilde benimsenmesini sınırlamaktadır. Özel hastaneler ise, yenilikçi uygulamalarda öncü rol oynamakta, ancak sürdürülebilirlik ve standardizasyon eksikliği zaman zaman uygulama farklılıklarına yol açmaktadır. Bu durum, politika ve yönetim stratejilerinin, kurumsal hazırbulunuşluk ve yapay zekâ okuryazarlığını güçlendirecek şekilde tasarlanmasının önemini artırmaktadır.

Gelecek perspektifi açısından, sağlık profesyonellerinin yapay zekâ okuryazarlığını artıracak sürekli eğitim ve sertifikasyon programlarının yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Kurumsal hazırbulunuşluk stratejileri, altyapı yatırımları, liderlik desteği ve değişim yönetimi süreçlerini bütüncül olarak planlayacak şekilde geliştirilmelidir. Ulusal düzeyde belirlenen standartlar, etik ve veri güvenliği çerçeveleri, dijital sağlık uygulamalarının güvenli ve etkin kullanılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, kamu ve özel sektör iş birlikleri ile başarılı uygulamaların paylaşılması, Türkiye’de dijital dönüşümün hızlanmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Adithyan, N., Chowdhury, R. R., Padmavathy, L., Peter, R. M., & Anantharaman, V. V. (2024). Perception of the Adoption of Artificial Intelligence in Healthcare Practices Among Healthcare Professionals in a Tertiary Care Hospital: A Cross-Sectional Study. *Cureus*, 16(9), e69910. <https://doi.org/10.7759/cureus.69910>
- Al-Dmour, R., Al-Dmour, H., Basheer Amin, E., & Al-Dmour, A. (2025). Impact of AI and big data analytics on healthcare outcomes: An empirical study in Jordanian healthcare institutions. *Digital Health*, 11, 1–15. <https://doi.org/10.1177/20552076241311051>
- Aldwean, A., & Tenney, D. (2024). Artificial Intelligence in Healthcare Sector: A Literature Review of the Adoption Challenges. *Open Journal of Business and Management*, 12(01), 129–147. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.121009>
- Aljehani, N. M., & Al Naweess, F. E. (2025). The current state, challenges, and future directions of artificial intelligence in healthcare in Saudi Arabia: systematic review. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, 1–9. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1518440>
- Anderson, B., & Sutherland, E. (2024). *AI in Health Huge potential, huge risks*.
- Ardito, V., Cappellaro, G., Compagni, A., Petracca, F., & Preti, L. M. (2025). Adoption of artificial intelligence applications in clinical practice: Insights from a Survey of Healthcare Organizations in Lombardy, Italy. *Digital Health*, 11, 1–14. <https://doi.org/10.1177/20552076251355680>
- Arigbabu, A. T., Olaniyi, O. O., Adigwe, C. S., Adebisi, O. O., & Ajayi, S. A. (2024). Data Governance in AI - Enabled Healthcare Systems: A Case of the Project Nightingale. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 17(5), 85–107. <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2024/v17i5441>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Badal, K., Lee, C. M., & Esserman, L. J. (2023). Guiding principles for the responsible development of artificial intelligence tools for healthcare. *Communications Medicine*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.1038/s43856-023-00279-9>
- Bahono, A. F. (2023). Fostering industry 4.0 readiness: exploring the synergy of transitional leadership, dynamic capabilities, and organizational support. *DEAME Digital Financial Accounting Management Economics Journal*, 1(1), 25–30. <https://doi.org/10.61434/dfame.v1i1.12>
- Bajwa, J., Munir, U., Nori, A., & Williams, B. (2021). Artificial intelligence in healthcare: transforming the practice of medicine. *Future Healthcare Journal*, 8(2), e188–e194. <https://doi.org/10.7861/fhj.2021-0095>

- Başkavak, G., Şahinöl, M., & Kılıçtepe, Ş. (2024). Interplay of Global Technological Dynamics and Local Realities: Digital Healthcare Transformation in Turkey. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 91–118. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.1369225>
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Blease, C., Kaptchuk, T. J., Bernstein, M. H., Mandl, K. D., Halamka, J. D., & DesRoches, C. M. (2019). Artificial Intelligence and the Future of Primary Care: Exploratory Qualitative Study of UK General Practitioners' Views. *Journal of Medical Internet Research*, 21(3), 1–10. <https://doi.org/10.2196/12802>
- Demirci, Ş. (2018). Sağlığın Dijitalleşmesi - Digitalization of Health. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(26), 710–721. <https://doi.org/10.20875/makusobed.383071>
- Denizli, F., & Demirtaş, Ö. (2022). Dijital Hastaneye Dönüşüm Sürecinde Sağlık Çalışanlarının Teknolojiye Hazır Bulunuşluk Durumlarının Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49, 163–174. <https://doi.org/10.30794/pausbed.953074>
- Düzcü, T., Bayram, V., & Önder, E. (2024). Hastanelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Yapay Zekâ Uygulamaları. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(30), 85–110. <https://doi.org/10.38155/ksbd.1377969>
- Ekinci, Y., Tutgul Ünal, A., & Tathan, N. (2021). Dijital Sağlık Okuryazarlığı Üzerine Bir Alanyazın İncelemesi. *Bayterek Uluslararası Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 148–165. <https://doi.org/10.48174/buaad.42.1>
- Esmacilzadeh, P., Mirzaei, T., & Dharanikota, S. (2021). Patients' Perceptions Toward Human–Artificial Intelligence Interaction in Health Care: Experimental Study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(11), 1–21. <https://doi.org/10.2196/25856>
- Gagnon, M.-P., Attieh, R., Ghandour, E. K., Légaré, F., Ouimet, M., Estabrooks, C. A., & Grimshaw, J. (2014). A Systematic Review of Instruments to Assess Organizational Readiness for Knowledge Translation in Health Care. *Plos One*, 9(12), 1–32. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0114338>
- Göde, A., Erdem, H., & Dadak, A. (2024). Yapay Zekâ Destekli Görüntüleme Teknolojilerinin Radyolojideki Yeri ve Geleceği. In A. Turan Kurtaran (Ed.), *Sağlık Bilişimi Alanında Uluslararası Araştırmalar-I* (pp. 23–42). Eğitim Yayınevi.
- Gümüş, E., & Uysal Kasap, E. (2022). Sağlık Ekosisteminde Yapay Zekâ Kaygı Düzeyi: Hemşire Örnekleme. *Journal of Artificial Intelligence in Health Sciences*, 2(3), 1–7. <https://doi.org/10.52309/jaihs.v2i2.43>

- Güzel, Ş., Akman Dökmeci, H., & Eren, F. (2022). Yapay Zekânın Sağlık Alanında Kullanımı: Nitel Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9(4), 509–519. <https://doi.org/10.34087/cbusbed.1140122>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Huang, K., & Ball, C. (2024). The Influence of AI Literacy on User's Trust in AI in Practical Scenarios: A Digital Divide Pilot Study. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 61(1), 937–939. <https://doi.org/10.1002/pra2.1146>
- Islam, M. M., Poly, T. N., Alsinglawi, B., Lin, L.-F., Chien, S.-C., Liu, J.-C., & Jian, W.-S. (2021). Application of Artificial Intelligence in COVID-19 Pandemic: Bibliometric Analysis. *Healthcare*, 9(4), 1–10. <https://doi.org/10.3390/healthcare9040441>
- Jeelani, O. F., Njie, M., & Korzhuk, V. (2024). Methods and Algorithms of Ensuring Data Privacy in AI-Based Healthcare Systems and Technologies. In *Digital Health and Informatics Innovations for Sustainable Health Care Systems* (pp. 1260–1261). IOS Press.
- Kabukye, J. K., de Keizer, N., & Cornet, R. (2020). Assessment of organizational readiness to implement an electronic health record system in a low-resource settings cancer hospital: A cross-sectional survey. *PLOS ONE*, 15(6), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234711>
- Karaca, İ., & Karaca, N. (2021). 2023 Vizyon Belgesi'nin Dijitalleşme Açısından İncelenmesi. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.32960/uead.855514>
- Kumar, R., Singh, A., Ahmed Kassar, A. S., Ismail Humaida, M., Joshi, S., & Sharma, M. (2025). Unlocking the Power of AI: Healthcare Workforce Perception and Its Impact on their Work Performance in Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 41(3), 682–686. <https://doi.org/10.12669/pjms.41.3.11014>
- Kwak, Y., Ahn, J.-W., & Seo, Y. H. (2022). Influence of AI ethics awareness, attitude, anxiety, and self-efficacy on nursing students' behavioral intentions. *BMC Nursing*, 21(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01048-0>
- Li, S., & Huang, F. (2024). Research on the Application of Artificial Intelligence Technology in Enterprise Digital Transformation and Manager Empowerment. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 9(3), 1–15. <https://doi.org/10.55267/iadt.07.14868>
- Mani, Z. A., & Goniewicz, K. (2024). Transforming Healthcare in Saudi Arabia: A Comprehensive Evaluation of Vision 2030's Impact. *Sustainability*, 16(8), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su16083277>

- Maroufkhani, P., Iranmanesh, M., & Ghobakhloo, M. (2023). Determinants of big data analytics adoption in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Industrial Management & Data Systems*, 123(1), 278–301. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2021-0695>
- Murray, L., & Montague, E. (2025). Factors Influencing Trust in Artificial Intelligence Interventions in Healthcare: A Rapid Review. *Proceedings of the International Symposium on Human Factors and Ergonomics in Health Care*, 14(1), 44–48. <https://doi.org/10.1177/2327857925141010>
- Nguyen, O. T., Churpek, M. M., & Wiegmann, D. A. (2025). Factors Associated with Purpose-, Process-, and Performance-related Trust for Artificial Intelligence Technologies for Clinical Practice Among Healthcare Professionals: A Review of Empirical Research. *Proceedings of the International Symposium on Human Factors and Ergonomics in Health Care*, 14(1), 33–43. <https://doi.org/10.1177/2327857925141009>
- Odeibat, A. (2023). Exploring the Impact of Managerial Capabilities on the Innovation Potential of Artificial Intelligence and Organizational Capabilities: A Literature Review. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 26(2), 94–108. <https://doi.org/10.54609/reaser.v26i2.420>
- Özçevik Subaşı, D., Akça Sümenen, A., Semerci, R., Şimşek, E., Çakır, G. N., & Temizsoy, E. (2024). Paediatric nurses' perspectives on artificial intelligence applications: A cross-sectional study of concerns, literacy levels and attitudes. *Journal of Advanced Nursing*, 81(3), 1353–1363. <https://doi.org/10.1111/jan.16335>
- Petersson, L., Larsson, I., Nygren, J. M., Nilsen, P., Neher, M., Reed, J. E., Ty-skbo, D., & Svedberg, P. (2022). Challenges to implementing artificial intelligence in healthcare: a qualitative interview study with healthcare leaders in Sweden. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08215-8>
- Rathore, F. A., & Rathore, M. A. (2023). The Emerging Role of Artificial Intelligence in Healthcare. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 73(7), 1368–1369. <https://doi.org/10.47391/JPMA.23-48>
- Sağlık Bakanlığı. (2023). *Türkiye Dijital Sağlık Stratejisi 2023–2028*.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-7>
- Sparr, J. L., van Knippenberg, D., & Kearney, E. (2022). Paradoxical leadership as sensegiving: stimulating change-readiness and change-oriented performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 225–237. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0161>

- Steerling, E., Siira, E., Nilsen, P., Svedberg, P., & Nygren, J. (2023). Implementing AI in healthcare—the relevance of trust: a scoping review. *Frontiers in Health Services*, 3, 1–10. <https://doi.org/10.3389/frhs.2023.1211150>
- Stroud, A. M., Minter, S. A., Zhu, X., Ridgeway, J. L., Miller, J. E., & Barry, B. A. (2025). Patient information needs for transparent and trustworthy cardiovascular artificial intelligence: A qualitative study. *PLOS Digital Health*, 4(4), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pdig.0000826>
- Thomas, K., & Dannapfel, P. (2022). Organizational readiness to implement a care model in primary care for frail older adults living at home in Sweden. *Frontiers in Health Services*, 2, 1–9. <https://doi.org/10.3389/frhs.2022.958659>
- Vaishnavi, V., Suresh, M., & Dutta, P. (2019). A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM. *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 1290–1313. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0161>
- Wang, B., Asan, O., & Mansouri, M. (2023). What May Impact Trustworthiness of AI in Digital Healthcare: Discussion from Patients' Viewpoint. *Proceedings of the International Symposium on Human Factors and Ergonomics in Health Care*, 12(1), 5–10. <https://doi.org/10.1177/2327857923121001>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Xie, Y., Zhai, Y., & Lu, G. (2025). Evolution of artificial intelligence in healthcare: a 30-year bibliometric study. *Frontiers in Medicine*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1505692>
- Yılmaz, Y., Uzelli Yılmaz, D., Yıldırım, D., Akın Korhan, E., & Özer Kaya, D. (2021). Yapay Zeka ve Sağlıkta Yapay Zekanın Kullanımına Yönelik Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Görüşleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(3), 297–308. <https://doi.org/10.22312/sdusbed.950372>
- Zavaleta-Monestel, E., Anchía-Alfaro, A., Rojas-Chinchilla, C., Quesada-Loria, D. E., & Arguedas-Chacón, S. (2025). Ethical and Practical Dimensions of Artificial Intelligence (AI) in Healthcare: A Comprehensive Study of Professional Perceptions. *Cureus*, 17(2), e78416. <https://doi.org/10.7759/cureus.78416>
- Zhang, J., & Zhang, Z. (2023). Ethics and governance of trustworthy medical artificial intelligence. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 23(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12911-023-02103-9>

Paylaşımlı Ofis Kavramı Bağlamında Bir Araştırma: Gaziantep Örneği

Özlem Yaşar Uğurlu¹

Özge Sevimli²

Mücahit Çakır³

Özet

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin etkisiyle beraber hayatın her alanında değişim yaşanmaktadır. Bu değişim ile beraber çalışma alanları kendine düşen payı almakta ve iş yapma biçimleri, mekân tercihleri, çalışma alışkanlıkları yeniden şekillenmektedir. Bunun sonucunda, klasik çalışma alanları yerini esnek çalışma modellerine, ortak kullanım alanlarına, paylaşımlı ofislere ve coworking gibi yeni nesil çalışma yaklaşımlarına bırakmaktadır. Bu kavramlar ile klasik çalışma alanları geçerliliğini kaybetmekte yerine, iş görenlerin inovasyon üretmesine odaklı mekanlar gelişmektedir. Bu çalışma kapsamında ortak çalışma alanları olarak paylaşımlı ofis alanı özellikleri, işleyişi, sistemleri ve girişimcilik ekosistemine etkileri hakkında bilgi elde etmek hem kullanıcılar hem de girişimciler açısından bilgi transferi sağlamak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırma verilerini elde edebilmek için nitel araştırma tekniklerinden örnek olay incelemesi ve mülakat tekniği kullanılmış, ayrıca paylaşımlı ofis alanı kullanıcılarına bir görüşme formu uygulanarak veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren ve paylaşımlı ofis alanı sunan No 27 işletmesi yöneticileri ve kullanıcıları araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yeni bir çalışma mekânı olarak karşımıza çıkan ortak çalışma alanları girişimciler için hala fırsatlar içerirken kullanıcılar açısından da yeteri kadar tanınmayan bir sektördür. Ülke açısından geleneksel çalışma mekanlarından esnek çalışma mekanlarına tam geçişin sağlanabilmesi için zaman gerektiği araştırma kapsamında değerlendirilmektedir.

1 Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, yasar@gantep.edu.tr , ORCID ID: 0000-0001-5165-5603

2 Araştırma Uzmanı, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID ID: 0009-0007-4829-6575

3 Yüksek Lisans Öğrenci, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID ID: 0000-0002-1857-1528

1. GİRİŞ

Sanayi Devrimi'nin ardından hızlanan teknolojik gelişmeler ile birlikte işletmeler; üretimi artırmak, maliyetleri düşürmek, değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak amacıyla insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak iş görenlerin yenilik üretmesi konusunda fikirler geliştirmektedir. Özellikle küreselleşen dünyada artan rekabet ortamı, teknoloji ve değişen insan kaynaklarının etkisiyle beraber işletmeleri yenilikçi ve insan odaklı stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır (Cetiz, 2017). Bu sebeple teknolojik gelişmelerin etkisiyle birlikte insan kaynakları yönetiminde esnek çalışma, uzaktan çalışma veya hibrid çalışma gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar ile klasik çalışma alanları geçerliliğini kaybetmekte, yerine iş görenlerin inovasyon üretmesine odaklı mekanlar gelişmektedir. Bu çalışma kapsamında yenilikçi bir fikir olarak paylaşımli ofis alanları (coworking spaca) ele alınmaktadır.

Paylaşımli ofis alanları, birbirinden farklı birikime sahip insanların iletişim kurmaları, bilgi alışverişinde bulunmaları ve birlikte tasarlayabilmeleri için dinamik, ilham verici ve düşük maliyetli yerler olarak ifade edilmektedir (Spinuzzi, 2012). Günümüz ortak çalışma alanlarının ilki 2005 yılında San Francisco'da girişimci Brad Neuberg tarafından Spiral Mouse adıyla kurulmuştur. Neuberg, Spiral Muse'ı kurmaktaki amacının geleneksel çalışma yöntemiyle evde çalışmak arasında sıkışmışlıktan kurtulmak olduğunu ifade etmektedir (Neuberg, 2022).

Paylaşımli ofis alanları temelde, girişimcilerin sosyalleşme fırsatları aramalarıyla ilişkili görülmektedir. WEB 2.0 gibi teknolojiler ile serbest çalışma imkanlarının artması ve paylaşımli ofis alanlarının ortaya çıkışı girişimcileri cesaretlendirmiştir (Leforestier, 2009). Serbest çalışanların evlerinde tek başlarına çalışmak zorunda kalmaları ve insan etkileşimine ihtiyaç duymaları sonucunda yeni çalışma alanları arayışları artmıştır. İlk zamanlarda kafeler gibi sosyal mekânları çalışma alanı olarak kullanmayı deneyen girişimciler, yeterli sosyalleşme ve profesyonel etkileşim sağlamaması nedeniyle yeni arayışlara yönelmişlerdir.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı ortak çalışma alanları olarak paylaşımli ofis alanı özellikleri, işleyişi, sistemleri ve girişimcilik ekosistemine etkileri hakkında bilgi elde etmek ve hem kullanıcılar hem de girişimciler açısından bilgi transferi sağlamak olarak tanımlanabilir. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden örnek olay incelemesi ve mülakat tekniği kullanılmış, ayrıca paylaşımli ofis alanı kullanıcılarına bir görüşme formu uygulanarak, araştırma ve yayın etiğine uygun biçimde veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Gaziantep ilinde faaliyet gösteren ve paylaşımli ofis alanı

sunan No 27 işletmesi yöneticileri ve kullanıcıları araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Türkiye açısından yeni bir çalışma mekânı olarak karşımıza çıkan ortak çalışma alanları girişimciler için hala fırsatlar içerirken kullanıcılar açısından da yeteri kadar tanınmayan bir sektördür. Ülke açısından geleneksel çalışma mekanlarından esnek çalışma mekanlarına tam geçişin sağlanabilmesi için zaman gerektiği araştırma kapsamında değerlendirilmektedir. Araştırmanın en önemli kısıtı araştırmanın dar bir örneklem içerisinde oluşturulmasıdır. Araştırmanın daha fazla yerel sektör temsilcileriyle tekrarlanması ve verilerin mukayese edilmesi daha sağlıklı bulguların elde edilmesine fırsat verecektir.

1.1. Esnek Çalışmanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Her alandaki küresel değişimler ve teknolojik ilerlemeler, yaşamın tüm boyutlarını derinden etkilemiştir. 1970’lerde gelişmiş ekonomi ile ortaya çıkan ve giderek küresel bir boyut kazanan ekonomik kriz iş yaşamı üzerinde kayda değer etkiler yaratmıştır (Aslan, 2005). Özellikle bilgi ve teknolojilerin gelişimiyle iş yapma biçimleri, işlerin niteliği, yönetim yapıların değişimi, işlerin yapıldığı mekanlar köklü bir değişim sürecine girmiştir. Tüm bu değişimler ile birlikte birçok anlayış geçerliliğini yitirmiş yerini esnek ve yenilikçi uygulamalara bırakmıştır. Esnek çalışma, tam da bu değişimlerin sonucu olarak şekillenmiştir (Üzmez ve Başpınar, 2018).

Günümüzde esnek çalışma, dünya genelinde çok eski bir geçmişe sahip olmasa da yaklaşık yarım asırlık bir geçmişe dayanmaktadır. Türkiye’de ise daha yakın tarihlerde olan bu çalışma biçiminin, iş hukukunda yer bulunması yeni bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır. Esnek çalışma bazılarına göre istihdamı artıran ve katı kurallar olduğunda çalışma hayatının dışında kalacak olanlar için fırsat oluşturan çalışma şeklidir. Bazılarına göre ise, sendikalaşmaya engel olan ve elde edilen birtakım kazanımların yok edilmesinde araç gören bir çalışmadır. Her ne kadar olumsuz düşünceler var olsa da çalışma hayatında esnek çalışma modellerine olan yönelim giderek artmaktadır. Aynı zamanda esnek çalışmanın önem kazanmasında birçok etken etkili olmuştur. Bu gelişmelerin başında teknolojik ilerlemeler gelmektedir. Gelişen internet alt yapısı ve uzaktan erişim teknolojileri sayesinde çalışanlar işlerini uzaktan yürütebilmektedir. Küreselleşmeyle birlikte farklı yerlerde çalışan ekiplerin birlikte çalışması çalışma saatlerinde esneklik ihtiyacını beraberinde getirmiştir (Yaprak ve Helvacıoğlu, 2013). Özellikle pandemi süreciyle birlikte uzaktan çalışma zorunluluk hale gelmiş bu da işletmelerin esnek çalışma modeline geçiş yapmasına neden olmuştur. Bu süreç hem işverenler hem de çalışanlar açısından kaçınılmaz bir deneyim olmuştur.

Esnek çalışma, çalışanların belirli kurallar çerçevesinde esnek koşullarda çalışabilmelerini ifade eder (Özçelik, 1995). Esnek çalışma; çalışma yeri, saati, koşulları ve ücret gibi tüm unsurların çalışan ve işverenin karşılıklı olarak belirlenmesine imkân tanıyan çalışma modelidir. Daha kısa bir tanımla çalışan ve işverenin çalışma süresinin serbestçe belirlendiği çalışmadır (Üzmez ve Başpınar, 2018).

Özellikle hızla gelişen teknolojik gelişmeler ile beraber çalışma yöntemleri yeniden oluşmaktadır. Bu oluşan çalışma yöntemlerinde; uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma, hibrit çalışma, esnek çalışma saatleri gibi kullanımlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar fiziksel bir mekâna sabit kalmadan dünyanın her bir yerinde işlerini sürdürmektedir. Bu günümüzde yaşanan rekabet ortamında işletmelerin avantaj elde edebilmesinin en önemli faktörü olan insan kaynağını verimli kullanabilmesini sağlamaktadır (Weijs-Perrée, Koevering, Appel-Meulenbroek, ve Arentze, 2019). Bu durum çalışan memnuniyetini, verimliliği ve iş yaşam dengesini doğrudan etkilemektedir. Bireylerin hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarında tatmin edici deneyimler yaşamalarına olanak vermektedir.

Esnek çalışma modelleri, aynı zamanda paylaşımli ofislerin yaygınlaşmasında da önemli rol oynamıştır. Paylaşımli ofisler, esnek çalışmanın sağladığı zaman ve mekân bağımsızlığına hitap eden ve çalışanların ihtiyaçlarına göre esnek çalışma alanları sunan yerlerdir (Johns vd., 2024). Paylaşımli ofisler, tek bir şirkete ya da bir gruba bağlı olmayan bireyleri bir araya getiren, mekân ve zaman kısıtı olmadan hem açık hem de kapalı ofis seçenekleri sunan, modern teknoloji ve altyapı ile donatılmış hazır ofis hizmetleri sağlayan esnek çalışma mekanlarıdır.

1.2. Paylaşımli Ofis Kavramı

Dijitalleşmenin ön planda olduğu günümüz iş dünyasında, çalışma kültürü ve ofis anlayışı geçmişe kıyasla önemli ölçüde değişime uğramıştır. Bu değişimin başlıca sebepleri arasında; 2000’li yıllardan sonra tüm dünyada hissedilen ekonomik kriz ve beraberinde artan işsizlik sorunu, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı iletişim kolaylıkları, farklı bilimsel disiplinler arasındaki keskin sınırların giderek belirsizleşmesi, Y ve Z kuşaklarının yaşam tarzı ve iş kültürüne yönelik bakış açılarındaki farklılıklar yer almaktadır. Tüm bu nedenler doğrultusunda, zihinlerde klasik bir çalışma mekânı olarak yer edinmiş “ofis” kavramı da önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Teknolojik gelişmeler ve değişen iş gücü dinamikleri sayesinde, artık tek tip ofis modelinin yerini; ortak çalışma alanları, coworking, paylaşımli ve sanal ofisler gibi daha esnek ve yenilikçi çalışma biçimleri almıştır (Kırıştı ve Arabacıoğlu, 2020).

Çalışanların sosyalleşme ve iş birliği gereksinimlerini karşılamamanın yanı sıra, modern iş yaşamının dinamik ve değişken yapısına uyum sağlamak amacıyla geliştirilen yeni ofis modellerinden biri de paylaşımlı ofis alanlarıdır. Paylaşımlı ofis alanlarının herkes için farklı bir ihtiyacı karşılaması nedeniyle tek bir tanımla ifade edilmesi oldukça zordur.

Oxford sözlüğüne göre; bir ofis veya çalışma alanının, iş sahibi veya çalışan olarak ekipmanlarıyla birlikte kullanılması, fikir ve bilgi paylaşılması olarak tanımlamaktadır (TheRoamTeam, 2019). Paylaşımlı ofis alanları, birbirinden farklı birikime sahip insanların iletişim kurmaları, bilgi alışverişinde bulunmaları ve birlikte tasarlayabilmeleri için dinamik, ilham verici ve düşük maliyetli yerler olarak ifade edilmektedir (Spinuzzi, 2012).

Bireylerin değer üretme amacıyla bir araya geldiği, iletişim yoluyla bilgi ve deneyimlerini paylaştığı, kendi tercih ettikleri ortam ve koşullarda birlikte çalıştığı bir modeldir (UDA, 2013, s. 2). Ek olarak çalışanlar arasında güvenin, ortak hedef ve amaçların olduğu rekabetten çok iş birliğini temel alan esnek çalışma tarzı olarak da tanımlanmaktadır (Foertsch, 2012, s.3).

Paylaşımlı ofis, bireylerin belirli bir ücret karşılığında katılım sağladığı hem fiziksel ofis olanaklardan hem de yüz yüze sosyal etkileşimden faydalandığı ve ekonominin ihtiyaç duyduğu esnek çalışma mekanlarıdır (Bacevice ve Spreitzer, 2022). Daha basit bir tanım ile farklı sektörlerden insanların bir araya gelerek çalışabildiği, paylaşımlı masa ve ofislerin kiralanabildiği ortak çalışma ortamlarıdır.

Paylaşımlı ofis kavramı, temelde farklı şirketlerden ya da bağımsız çalışan bireylerin ortak çalışma alanını kullanabildiği günlük, aylık ya da yıllık olarak kiralanabilen ofis olarak da tanımlanabilmektedir. Özel olarak tasarlanmış yazılım sistemleri sayesinde, farklı sektörlerde çalışan bireyler veya bağımsız çalışanlar için bu alanların verimli bir şekilde kullanılması mümkün hale gelmiştir. Kablosuz iletişim teknolojilerinin iç mekânda yaygınlaşmasıyla birlikte sabit çalışma alanları ve masa başında çalışma anlayışı ortadan kalkmış yerini esnek çalışma düzeni almıştır. Bu durum yüksek maliyetli çalışma alanları yerine daha ekonomik çözümler sunan ve isteğe bağlı kiralanabilen ofislere bırakmıştır (Karaoğlu Tekin, 2019; Çelik, 2021). Paylaşımlı ofis alanları, yalnızca fiziksel ve teknik imkanlar sunmakla kalmayıp, bireyler arasında sosyal etkileşim ve bilgi paylaşımını teşvik etmesiyle de bu çalışma modelinin önemini ortaya koymaktadır (Gandini,2015; Akkaya, 2024).

Paylaşımlı ofisler, günümüz iş dünyasında esneklik, verimlilik, iş birliği arayan kullanıcılar için tercih haline gelmiştir. Bu alanlar, kullanıcıların farklı ihtiyaçlarına yönelik özel düzenlemeler ile tasarlanabilmektedir. Ancak genel

olarak, paylaşımli ofislerden beklenen ana özellikler; uygun fiyatlandırma, merkezi konum, verimli çalışma ortamı, profesyonel bir topluluk, güvenlik, yeterli ekipman, toplantı odaları, küçük mutfak alanları ve iş birliğine dayalı çalışma imkanları gibi unsurlardır (Stanley, 2018).

2010 yılında Deskmag tarafından paylaşımli ofisler üzerine yapılan ilk geniş kapsamlı anket sonuçları kullanıcılara ve tasarımcılara yol gösterici olmuştur. Söz konusu araştırmaya 24 ülkeden 661 paylaşımli ofis kullanıcısının katılımı sağlanmıştır. Ankete cevap veren ortak çalışmacılardan sadece %8'i bulundukları paylaşımli ofislerden memnun olmadıklarını belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların %85'i daha motive olduğunu, %88'i karşılıklı etkileşiminin daha iyi olduğunu, en az %42'si gelirinin arttığını ve sadece %5'i kazancının düştüğünü ifade etmiştir (Foertsch, 2010).

Paylaşımli ofis alanları ile ilgili yapılan bir diğer araştırmada, merkezi konum, güvenlik ve donanım sağlama konusunda genelde aynı yöntemler izlenirken; fiyat politikaları, ortak veya kişisel alanlar ile uygulanan hizmet politikalarında farklılıklar dikkat çekmektedir. Fiyat politikaları belirlenirken tam zamanlı olup olmadığı, yıllık sözleşme yapılıp yapılmadığı, özel alanlara sahip olunup olunmayacağı gibi bazı ölçütler ile değerlendirilirken, hizmet politikaları açısından online hizmetler, toplantı salonları, resmi adres gösterebilme gibi hizmetlerde farklılıklar tespit edilebilmektedir (Leforestier, 2009).

1.3. Paylaşımli Ofisin Yaygınlaşma Süreci

Paylaşımli ofis alanları temelde, girişimcilerin sosyalleşme fırsatları aramalarıyla ilişkili görülmektedir. WEB 2.0 gibi teknolojiler ile serbest çalışma imkanlarının artması ve paylaşımli ofis alanlarının ortaya çıkışı girişimcileri cesaretlendirmiştir (Leforestier, 2009). Paylaşımli ofis kavramı, literatürde ilk olarak 1999 yılında Bernie DeKoven tarafından, bilgisayar destekli ortamlarda beyin fırtınası, planlama ve bilgi toplama süreçlerini ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (DeKoven, 2015). Avrupa'da ilk paylaşımli ortak çalışma alanı 2002 yılında Viyana'da faaliyetlerine başlayan Screw Factory, günümüz ortak çalışma alanlarının anası olarak ifade edilmektedir (Fasano, Nisi, ve Rossotti, 2018). Günümüz ortak çalışma alanlarının ilki 2005 yılında San Francisco'da girişimci Brad Neuberg tarafından Spiral Mouse adıyla kurulmuştur (Neuberg, 2022). 2006 yılında ise San Francisco'da kurulan Citizen Space de ilk küresel paylaşımli ofis olarak bilinmektedir (Co-Working Spaces, 2014).

Paylaşımli ofisler günden güne artan ve çok ilgi görmeye başlayan mekanlar olarak öne çıkmaktadır. Dünya genelindeki kesin sayısına ulaşmak

güç olsa da bu alanların önemli bir kısmı “Coworker, Coworking Map” isimli çevrim içi platformda yer almakta ve bu platform, küresel ölçekte paylaşımlı ofislerin yayılımı hakkında tahmini bir veri sunmaktadır.

Resim 1: Paylaşımlı ofislerin dağılımı



Kaynak: (Coworker, Coworking Map, 2025, <https://www.coworker.com/map>)

Paylaşımlı ofislerin dünya da yaygınlığı hız kazanan bir yapı haline gelmiştir. Özellikle uzaktan ve esnek çalışma ortamlarının yaygınlaşması, yenilikçi girişimcilerin artması, maliyet avantajları, networking-iş birliği fırsatları, hazır alt yapısıyla bu alanlara olan talebi önemli ölçüde artırmıştır. Bu artış ile sektörün yayılmaya devam ettiğinin açık göstergesidir.

1.4. Paylaşımlı Ofislerin Avantaj ve Dezavantajları

Geleneksel ofis modelleri, esnek ve dinamik yapılarıyla dikkat çeken paylaşımlı çalışma alanlarının ön plana çıkmasıyla yerini bu anlayışa bırakmıştır. Özellikle uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modellerin yaygınlaşmasıyla paylaşımlı ofislerin hızlanmasına zemin hazırlamıştır. Bu dönüşüm sürecinde çalışanlara hem maliyet hem esneklik açısından imkanlar sunan paylaşımlı ofisler büyük ilgi görmeye başlayarak artmıştır. Aynı zamanda sunduğu avantajlar çalışma hayatında cazip bir seçenek haline getirmiştir.

Paylaşımlı ofisin en belirgin avantajları arasında esnek kullanım vardır. Çalışanlar bu mekanları istedikleri gün, hafta, aylık ya da yıllık kiralayabilme fırsatı bularak iş-yaşam dengesi arasında verimliliği sağlamaktadır. Bu kiralayabilme özelliği ile mekân ve zaman konusunda çalışma serbestliği sağlayarak düşük maliyetle çalışma alanı edinme olanağı sunmaktadır. Ayrıca farklı sektörlerden bir araya gelen birey ya da kuruluşların sosyal etkileşim, inovasyon, iletişim, iş birliği, yerel iş ağının genişlemesine zemin hazırlamaktadır. Bu durum iş birliği olanakları artırarak yeni iş fırsatlarını

doğurmaktadır. Aynı zamanda paylaşımli ofislerin merkezi bir konum da olması kullanıcılara prestijli bir iş adresi sağlama avantajı sunmaktadır. Özellikle müşteri kitlesi karşısında olumlu kurumsal bir imaj oluşturmaya katkı sağlamaktadır (Ahmadzada, 2024). Paylaşımli ofislerin sunduğu güçlü teknoloji, modern altyapı, hazır ofis, masa kiralama, konferans ve toplantı salonları, dinlenme alanları, sekreteryas, temizlik hizmetleri gibi her türlü ekipmana ücret ödemeden ulaşılabilmesi bir diğer avantajdır (Karaoğlu Tekin, 2019). Ayrıca fiziksel bir mekân sunmakla kalmayıp bireylerin kişisel gelişimini destekleyecek etkinlikler, seminerler, eğitim programları gibi mesleki gelişim ve motivasyon konusunda yardımcı olmaktadır (Merkel, 2015). Bu mekanlar genç girişimciler için de büyük avantaj oluşturmaktadır. Geleneksel ofis de karşılaşılan yüksek maliyet ve kira sözleşmeleri henüz net olmayan girişimler için risk oluşturmaktadır. Bu nedenle paylaşımli ofisler belirsizliği ortadan kaldırmak için esnek çalışma mekanları sunarak genç girişimcilerin maliyetlerini önemli ölçüde azaltmaktadır (Konecka-Szydłowska ve Czupich, 2022).

Bununla birlikte paylaşımli ofislerin bazı dezavantajları da vardır. Açık ofis düzeni bazı durumlarda dikkat dağınıklığına ve gürültü kaynaklı verim kaybına yol açabilmektedir. Özellikle bu durum konsantrasyon gerektiren işlerde çalışan bireyler için verimliliği düşürebilmektedir. Toplantı odası ya da belirli çalışma alanların önceden dolu olması iş süreçlerinde gecikmelere neden olabilmektedir. Aynı zamanda çalışma ortamlarının ortak kullanımı nedeniyle bireylerin özel görüşme ya da stratejik hamle yapması zorlaşabilmektedir (Aksu, 2023).

1.5. Paylaşımli Ofis Alanlarına İlişkin Yapılan Çalışmalar

Paylaşımli ofis alanları, bireysel veya uzaktan çalışma nedeniyle evlerinde çalışmak zorunda kalan insanlar için bir çekim merkezidir. Yalnız çalışmanın yol açtığı sosyal izolasyon, yenilikten uzaklaşma ve fikirlerde tıkanma gibi sorunlardan kaçınmak isteyen bireyler, bu ortak çalışma alanlarına yönelmektedir. Bu alanlarda çalışan bireyler arasında etkileşimi ve yaratıcılığı arttırmak için ofis sahipleri ya da yöneticileri, kullanıcılar arasında iletişimi güçlendirecek adımlar atmakta ve kiracıları aktif katılıma teşvik etmektedir (Parrino, 2015).

Paylaşımli ofis alanları aynı zamanda firmalara ya da profesyonellere teknolojik altyapı, mobilya gibi yüksek maliyete katlanmak zorunda kalmayan imkanlar sunmakla kalmayıp bunun ötesinde çalışanlar arasında iletişim, iş birliği, yaratıcılık ve yenilik süreçlerini destekleyen ortam da sunmaktadır (Bouncken vd., 2021). Özellikle Bouncken vd. (2020),

çalışmasında coworking alanların sadece fiziksel çalışma mekânı olarak değil, aynı zamanda bireyler arasında duygusal etkileşim yoluyla girişimcilik faaliyetleri teşvik eden sosyal yapılar olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde Howell (2022), araştırmasında coworking alanlarının girişimciler için ekonomik, sosyal, motivasyonel olarak sağladığı faydaları inceleyerek bunların önemini dile getirmiştir. Bouncken ve Reuschl (2018), coworking alanların sadece fiziksel bir mekân olmadığını bilgi ve fikir alışverişiyle bu alanların girişimcilik üzerinde yeni bir eğilim oluşturduğunu söylemektedir.

Bunlara ek olarak literatürde paylaşımlı ofislerin yarattığı avantajlar sonucunda sayısının günbegün arttırdığına dair çalışmalarda mevcuttur. Üzmez ve Başpınar (2018), ofis kafelerin çalışma hayatlarında daha fazla yer alacağını ve geleceğin çalışma düzeninde önemli bir yer edinebileceğini belirtmişlerdir. Çelik (2021), yapmış olduğu çalışmada kullanıcıların paylaşımlı ofislerden oldukça memnun olduklarını, pek çok hizmete kolay ve hızlı şekilde ulaştıklarını tespit etmiştir.

Aynı zaman da yapılan çalışmalar doğrultusunda paylaşımlı ofis kullanıcıların memnuniyet unsurları arasında esneklik, iç mekân konforu, sosyal etkileşim gibi unsurların olduğu çalışmalara rastlanmıştır. Riratanaphong (2021), Bangkok /Tayland'daki on farklı paylaşımlı ofis (coworking spaces) kullanıcıları ile yaptığı araştırma sonucu tasarım özellikleri, iç mekân çevresel kalitesi, destekleyici tesisler, destek hizmetleri kullanıcı memnuniyetini etkileyen başlıca faktörler olduğunu bulmuştur. Bir başka çalışmada Tan ve Lau (2020), Malezya'nın başkenti Kuala Lumpur'daki paylaşımlı ofis alanındaki kullanıcılara ve ev sahiplerinin motivasyonlarına yönelik analiz uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre ofis alanının uygun konumu, açık alan düzeni ve atmosferi, paylaşılan tesisler, üyelik ücretleri, esnek kiralama ve bilgi paylaşımı gibi faktörlerin kullanıcılar için önemli olduğu belirtilmiştir. İzmir'deki Originn Coworking Spaces kullanıcılarıyla yapılan çalışmada ise (Ergenç vd., 2024) kullanıcıların mekânsal kontrol algısı ve esneklik beklentilerinin iş memnuniyet ve verimlilikleri üzerinde belirleyici olduğunu söylemektedir.

İfade edilen kaynaklar dışında Han Space aracılığıyla sektörün bugünü ve geleceğiyle ilgili olarak bir rapor ortaya çıkarılmıştır (Space, 2022). Söz konusu raporda sektörle ilgili analizler yer almakta olup, sektörle ilişkisi bulunan birçok araştırmacının birlikte düzenlemiş olması ayrıca önem kazandırmaktadır. Bir başka araştırma (Weijs-Perrée, Koevering, Appel-Meulenbroek, ve Arentze, 2019), ortak çalışma alanlarının kullanıcı tercihleri üzerine kapsamlı bir çalışma ortaya çıkarmıştır. Bu araştırma kapsamında yapılan anket çalışmaları ve testler, ortak çalışma alanları kullanmanın esas

motivasyonun kullanıcıların evin dışında bir çalışma alanına, ilham verici bir çevreye ihtiyaç duymaları olarak ifade edilmektedir. Jasmine Berbegel (Berbegel-Mirabent, 2021) ise ortak çalışma alanları ile ilgili kapsamlı bir literatür araştırması ortaya çıkarmıştır. Araştırma kapsamında 118 dokümanı inceleyen araştırmacı ortak çalışma alanları için dört önemli faktöre vurgu yapmaktadır. Bunlar; coğrafik konum, fiziksel alan, iş modeli ve mevcut topluluk olarak ifade edilmektedir.

2. METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmada, ortak çalışma alanları olarak paylaşımli ofis alanı özellikleri, işleyişi, sistemleri ve girişimcilik ekosistemine etkileri hakkında bilgi elde etmek ve hem kullanıcılar hem de girişimciler açısından bilgi transferi sağlamak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırma verilerini elde edebilmek için nitel araştırma tekniklerinden örnek olay incelemesi ve mülakat tekniği kullanılmış, ayrıca paylaşımli ofis alanı kullanıcılarına bir görüşme formu uygulanarak veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan mülakat soruları ve görüşme formu için Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurul'undan 04.01.2023 tarih ve 36 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır. Bu bağlamda Gaziantep ilinde faaliyet gösteren ve paylaşımli ofis alanı hizmeti sunan No 27 işletmesi yöneticileri ve kullanıcıları araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Gaziantep'te Coworking hizmeti veren No 27 işletmesi 2015 yılında kurulmuştur. 1200 m² alan üzerine yayılmış 39 bağımsız ofis, 3 adet toplantı ile seminer salonu ve 150 kişilik çalışma alanı kapasitesiyle kullanıcılarına Gaziantep'in merkezi sayılabilecek bir lokasyonda hizmet vermektedir. Ayrıca kullanıcılarının ihtiyaçlarına göre oluşturdukları hazır ofis, sanal ofis, dijital üyelik ve coworking üyelik paketleri bulunmaktadır (www.no27.com.tr).

No 27 işletmesi sahibi Bülent Bey ve yöneticisi Elif Hanım ile irtibat kurularak 31 Mayıs 2022 tarihinde mülakat için randevu alınmıştır. Söz konusu mülakat No 27 işletmesinde gerçekleşmiş ve tüm araştırmacılar mülakata katılmıştır. Mülakat yaklaşık 1,5 saat sürmüş ve 20 dakika süren bir işletme gezisi de yapılmıştır. Mülakat öncesinde sorular hazırlanmış fakat konuyla ilgili ayrıntıların kaçırılmaması düşünülerek yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Sorular hazırlanırken sektör ile ilgili kaynakların detaylı taranarak eksik konu kalmaması konusuna dikkat edilmiştir. Mülakat başlamadan önce yöneticilerden ses kaydı alabilmek ve verilerin paylaşımı konusunda gerekli izinler alınmıştır. Söz konusu mülakattan alınan veriler üzerinde içerik analizi yapılarak elde edilen bulgular üç ana tema içerisinde

toplanmıştır. Bu temalar No 27 işletmesi, girişimcilik ve mevcut kullanıcılar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

3. BULGULAR

3.1. No 27 İşletmesine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Gaziantep’te coworking hizmeti veren No 27 işletmesi yerel ve tek şube işletme olup 2015’te yatırıma başlamış, 2016’da faaliyete geçmiştir. İlk kurulduklarında üç ortağa sahip olan işletme şu an tek sahip ile yönetilmektedir. No 27 web sitesinde kendilerini “İşiniz şehrin kalbinde olsun” mottosu ile tanımlamaktadır. Bu tanımlamadan ön plana çıkan unsurlar, prestijli adres gösterimi, kolay ulaşım, toplu taşıma erişimi, kamu kurumlarına, banka şubelerine ve restoranlara yakınlığı vurgulanmaktadır. Gaziantep’in merkezi sayılan bir lokasyonda kullanıcılara hizmet vermektedir. 1200 metrekare alanda 39 bağımsız ofis, 3 adet toplantı ile seminer salonu ve 150 kişilik çalışma alanıyla kullanıcılara aynı anda çalışma imkânı sunabilmektedir. Ayrıca kullanıcıların ihtiyaçlarına göre oluşturdukları hazır ofis, sanal ofis, coworking (paylaşımlı ofis) ve üyelik paketleri bulunmaktadır. İşletme, 42’si hazır ofis kullanıcısı, 35’i ise sanal ofis kullanıcısı olmak üzere toplam 77 kullanıcıya sahiptir. İşletmedeki toplam çalışan sayısı 5’tir.

Resim 2: No 27 ortak çalışma alanı toplantı salonu ve ofislerine ait görüntüler



Kaynak: <https://www.no27.com.tr>

No 27 işletmesi, kullanıcılarına ve onların misafirlerine çevreci, hijyen ve modern bir iş ortamı sunmaktadır. İşletme içinde sizi karşılayan akustik müzik, ergonomik ve fonksiyonel tasarlanan mobilya ve dekorasyonlar huzurlu ve paylaşımcı bir örgüt iklimi algısına hizmet etmektedir. Hazır

ofis ve toplantı solanlarında kullanıcıların tüm ihtiyaç duyabilecekleri ekipman ve araçların yanı sıra molalardaki ikramlıklar da hali hazırda bulunmaktadır. Ofisin iç tasarımı, mimar ve No 27 girişimcileri tarafından gerçekleştirilmiş olup her ince ayrıntı kullanıcıları düşünülerek yapılmıştır. Mobilyaların sağlamlığı ve ergonomisi, elektrik sistemlerin planlı ve yüksek kapasiteye uygun şekilde yapılması, havalandırma ve iklimlendirmeye kadar tüm detaylar düşünülmüştür. Yerlerde halıların, akustik panellerin, akustik camların kullanılmasına kadar her santimetre hesaplanmış ve bir fonksiyon kazandırılmıştır.

Resim 3: No 27 Ortak çalışma alanına ait görüntüler



Kaynak: <https://www.no27.com.tr>

No 27, kendini hibrit çalışan bir işletme olarak tanımlamaktadır. Bir tarafta yeni nesil işler yapan, girişimcilik ekosistemine ve teknoloji dünyasına yakın işletmelere hizmet verirken; diğer tarafta ise müşteri kitlesi daha kemik olan, büyük firmaların ofis ihtiyaçlarını ve alan ihtiyaçlarını çözümleyen bir işletme olarak hizmet sunmaktadır.

3.2. Paylaşımli Ofis Alanları Bağlamında Girişimcilik İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi

No 27 Coworking Space işletmesi sahibi ve yöneticisi ile yapılan görüşmede söz konusu işletmenin girişim öyküsü de irdelenmeye çalışılmıştır. Kurumun sahibi Bülent Bey, No 27'den önce de birçok girişimlerde bulunduğunu ifade etmektedir. Ortak çalışma alanları ile gözlemlerinin ve böyle bir iş fikrinin temelini ise ABD ve İngiltere'de gerçekleştirdiği iş seyahatlerine dayandığını belirtmektedir. Sonraki süreçte Gaziantep'te gözlemlerini bir iş fikrine dönüştürerek 2015 yılında başlayan yatırımlar sonucunda 2016 yılında bir

ortak çalışma alanı girişimi kurmuştur. İşletme kurulduktan yaklaşık 36 ay sonra ilk yatırım bedelini karşılayacak şekilde kâr elde edildiği ifade edilmiştir. Girişimcinin ilk yatırım bedelinde geçmiş tecrübeleri maliyet üzerinde ve gelecek öngörüsü üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Girişimci Orta Doğu Teknik Üniversitesi Çevre Mühendisliği bölümü mezunu olup, yüksek lisansını İnşaat Mühendisliği alanında yaptığını ifade etmektedir. No 27 işletmesinin kurulumu esnasında ayrıca inşaat sektörü üzerine çalışmaları olduğundan birçok teknik sıkıntıların üstesinden kolaylıkla geldiğinden bahsetmektedir.

Girişimci, Gaziantep'te ortak çalışma alanı oluşturmaya başladığında bunun bir ilk olduğunu, amaçlarının hem bu alandaki ihtiyacı karşılamak hem de bu alanda bir pazar oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Girişimi ilk kurdukları yıllarda paylaşımlı ofis alanlarının Gaziantep çalışma kültürüne ve ofis anlayışına pek uymadığını ancak zamanla dönüştürebileceğini öngörerek bu girişimde bulunduğunu ileri sürmüştür. Nitekim iş dünyasındaki gelişmeler girişimcinin vizyoner hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca, Suriye'de ortaya çıkan iç savaş nedeniyle birçok yabancı ülkeden gelen sivil toplum kuruluşlarının ve yardım derneklerinin temsilcilerinin ortak çalışma alanları arayışlarının işletme için sonradan fırsatlar sunduğunu ifade etmektedir. Başlangıç safhasında farklı işletmelerin tecrübeleri ve teknik altyapılarından faydalandığını belirtmektedir. Bir ortak çalışma alanı girişimcisi olarak özellikle Türkiye ekonomisi içerisinde bu tarz işletmelerde öngörülü olmanın önemini vurgulamaktadır. İşletmenin kurulum aşamasında malzemelerin uzun yıllar dayanması gerektiği, yedek parçaların kolayca temin edilebilmesi, teknolojinin yıllar içerisinde evrileceğinin öngörülmesi gibi birçok teknik noktayı örnekler ile belirtmektedir. Teknik kısımlar dışında işletmenin kuruluşunda yapılan kira sözleşmelerinden, uluslararası standartlarda güvenlik ve gizlilik şartlarına uygunluğun da önemine değinmektedir. Ortak çalışma alanlarının bir gayrimenkul hizmeti olarak da değerlendirebileceğini ifade ederek, küresel çapta artan fiyatların ortak çalışma alanları açısından fırsatlar oluşturduğunu ancak işletmenin kurulması gereken ilk yatırım maliyeti açısından da sorunlar oluşturduğunu açıklamaktadır.

No 27 işletmesi Gaziantep'te e-ticaret kuluçka merkezi kurmuştur. Buradaki amaç girişimcilik ekosistemine katkıda bulunarak kullanıcılar arasındaki etkileşimi artırmak ve daha verimli kılmaktır. Gaziantep'te ticari faaliyetlerin yoğunluğunu avantaja çevirerek bu alanda bir network oluşturmayı hedeflemişlerdir. Gaziantep'te e-ticaret yapacak her kişinin bir şekilde yollarını No 27 ile kesiştirmek istemektedirler.

No 27'nin büyüme hedefleri gittikçe ilerlemekte ve gelişmektedir. 2022 yılı başında Londra'da bir sanal ofis açtıklarını, kendi bünyelerinde şirket kurulum hizmeti verdikleri bir ofis yapıp, fiziki lokasyondan ziyade daha çok uzaktan bütün işlerin yönetilebileceği, altyapılarına ulaşılabilceği yatırımlar yapmaktadırlar. Şu anki hedeflerinde ise Amerika olduğunu ve çok yoğun talep aldıklarını dile getirmektedirler.

3.3. Mevcut Kullanıcıların Paylaşımli Ofis Alanı Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

No 27 işletmesi 42'si hazır ofis kullanıcısı, 35'i ise sanal ofis kullanıcısı olmak üzere toplam 77 kullanıcısına hizmet vermektedir. bu çalışma kapsamında oluşturulan gelmeli görüşme formu, işletme yöneticilerine iletilmiş ve kullanıcılarla iletişime geçilerek formu doldurmaları istenmiştir. 42 hazır ofis kullanıcısının 24'ü soru formlarını doldurarak geri bildirimde bulunmuşlardır. Görüşme formunda çoktan seçmeli, evet-hayır ve açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Açık uçlu sorularla kullanıcın verdiği cevaplar kıyaslanmaya çalışılmıştır.

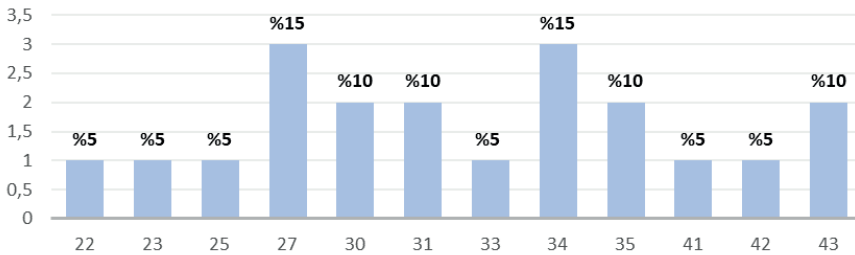
Cinsiyet



Şekil 1. Kullanıcıların cinsiyet dağılımını gösteren grafik

Görüşme formuna katılan 24 kullanıcının %33,3'ü (8) kadın, %66,7'si (16) erkektir.

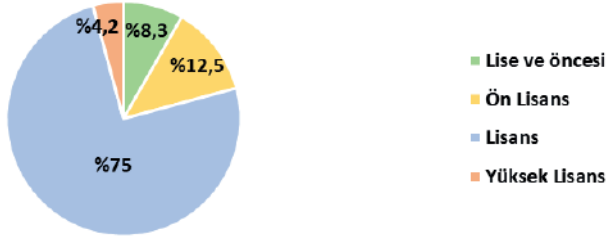
Yaş



Şekil 2. Kullanıcıların yaş dağılımını gösteren grafik

Kullanıcıların yaş ortalamasına bakıldığında ağırlıklı olarak 30-34 (%40) yaş aralığı oluşturmaktadır.

Eğitim



Şekil 3. Kullanıcıların eğitim durumunu gösteren grafik

Kullanıcıların eğitim durumuna bakıldığında %8,3'ü lise ve öncesi, %12,5'i ön lisans, %75'i lisans ve %4,2'si yüksek lisans olduğu gözlenmektedir.

Tablo 1. Kullanıcıların sektör dağılımını gösteren tablo

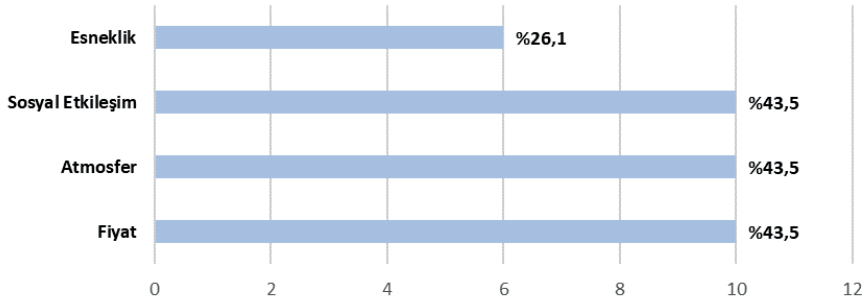
· Gayrimenkul Değerleme %11,1 · Özel Sektör %11,1 · Ambalaj %5,6 · Bilişim %5,6 · E-Ticaret %5,6 · Elektrik-Elektronik %5,6	· Eğitim %5,6 · Fotoğrafçılık Medya %5,6 · Gayrimenkul %5,6 · Lojistik %5,6 · Sağlık %5,6 · Ticaret %5,6	· İnşaat %5,6 · İnsani Yardım %5,6 · Enerji %5,6
--	---	--

Kullanıcıların faaliyet gösterdikleri sektörler farklılık gösterse de gayrimenkul sektöründen kullanıcı sayısı (%11,1) fazladır. Gayrimenkul sektörü dışında, inşaat, lojistik, eğitim, bilişim ve ticaret gibi farklı sektörlerden de kullanıcılar bulunmaktadır.

Tablo 2. Kullanıcıların meslek dağılımını gösteren tablo

· Danışmanlık %8,7	· Bölge Satış Sorumlusu %4,3	· Satış Destek Uzmanı %4,3
· Değerleme Uzmanı %8,7	· Fotoğrafçı %4,3	· Psikolog %4,3
· Bilişim Danışmanı %4,3	· Mimar %4,3	· Pazarlama %4,3
· Ambalaj İmalatçısı %4,3	· Finans %4,3	· Risk Yönetimi %4,3
· Vize-Tekstil %4,3	· Gayrimenkul Danışmanı %4,3	· Serbest Muhasebeci %4,3
· Öğrenci Danışmanlığı %4,3	· Mühendis %4,3	· Öğrenci %4,3
	· İnşaat Mühendisi %4,3	

Kullanıcıların meslek dağılımına bakıldığında, ağırlıklı olarak danışmanlık ve değerlendirme uzmanı olarak hizmet verenlerin tercih ettiği görülmektedir. Ayrıca, finans ve muhasebe meslek gruplarının yanı sıra mühendis ve mimarların da paylaşımlı ofisleri tercih ettikleri gözlemlenmektedir.

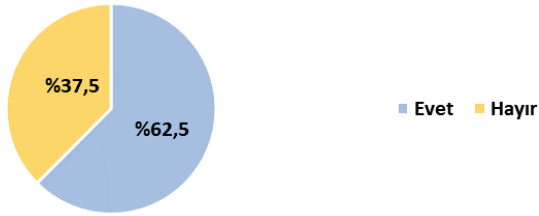
**Şekil 4. Kullanıcıların paylaşımlı ofis tercih nedenini gösteren grafik**

Kullanıcılara yönetilen “Paylaşımlı ofisleri kullanma nedeniniz nedir?” sorusunda fiyat, atmosfer ve sosyal etkileşim seçeneklere aynı oranda yanıt verilirken esneklik seçeneği daha az tercih edilmiştir.



Şekil 5. Kullanıcıların paylaşımlı ofis kullanımına bağlı kârlılıklarını gösteren grafik

Kullanıcılara yönetilen “Paylaşımlı ofis kullanımı kârlılığınızı arttırdı mı?” sorusuna kullanıcıların %62,5’i paylaşımlı ofis kullanımının işletmelerin kârlılığına pozitif etkisi olduğu yönündeyken, %37,5’i herhangi bir etkisi olmadığını ifade etmiştir.



Şekil 6. Kullanıcıların paylaşımlı ofis kullanımının profesyoneller ile fikir alışverişine etkisini gösteren grafik

Kullanıcılara yönetilen “Paylaşımlı alan kullanımı profesyoneller ile fikir alışverişinizi arttırdı mı?” sorusuna kullanıcıların %62,5’i evet yanıtını verirken, %37,5’i olumsuz yanıt vermiştir.



Şekil 7. Kullanıcıların paylaşımli ofis tercihlerinin motivasyonları üzerinde etkisini gösteren grafik

Kullanıcılara yönetilen “Paylaşımli ofisler motivasyonunuzu arttırdı mı?” sorusuna kullanıcıların %87,5’i evet yanıtını verirken, %12,5’si olumsuz yanıt vermiştir.



Şekil 8. Kullanıcıların paylaşımli ofis tercihlerinin yaratıcılıkları üzerine etkisini gösteren grafik

Kullanıcılara yönetilen “Paylaşımli ofis alanları yaratıcılığınızı arttırdı mı?” sorusuna kullanıcıların %62,5’i bu ofislerin yaratıcılıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, %37,5’i ise herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmiştir.



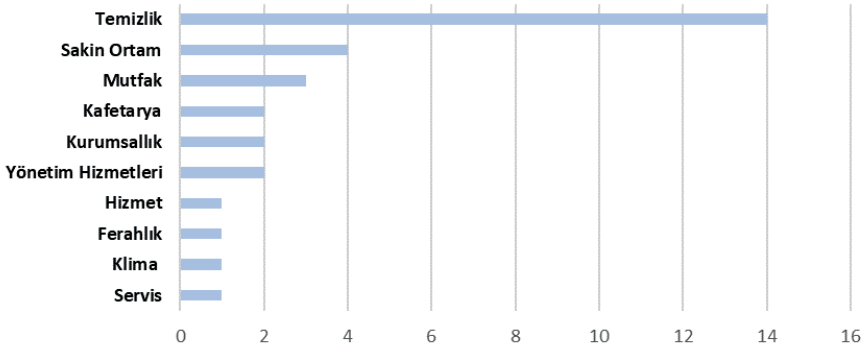
Şekil 9. Kullanıcıların paylaşımlı ofis kullanımı değerlendirmelerini gösteren grafik

Kullanıcılara yönetilen “Paylaşımlı ofis alanlarında çalışmaktan memnunuz?” sorusuna kullanıcıların %83,3’ü olumlu yanıt verirken, %16,7’si olumsuz yönde yanıt vermiştir.



Şekil 10. Kullanıcıların paylaşımlı ofisler için gelecekteki tercihlerini gösteren grafik

Kullanıcılara yönetilen “2023 yılı için paylaşımlı ofis alanlarını kullanmaya devam edecek misiniz” sorusuna kullanıcıların %86,4’ü olumlu yanıt verirken, %13,6’sı olumsuz yönde yanıt vermiştir.



Şekil 11. Kullanıcıların verdikleri ilk üç ofis hizmeti grafiği

Kullanıcılara yönetilen son soru ise kendileri için en önemli üç ofis hizmeti sorulmuştur. Yanıtlar arasında en sık belirtilen ilk üç hizmet sırasıyla temizlik, sakin çalışma ortamı ve mutfak olduğu görülmektedir.

4. SONUÇ

Sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan yönetim yaklaşımları 21. yüzyılda evrilerek iş yapma biçimlerinde esnekliğin önemini gündeme getirmiş ve bu kavramın yeniden sorgulanmasına neden olmuştur (Çelik, 2021). Gelişen bilişim teknolojileri de uzaktan veya esnek iş yapma biçimlerini desteklemektedir. İnsanlar için her ne kadar uzaktan çalışmak bir kolaylık sağlasa da yaratıcılıklarını geliştirmek için uygun bir mekâna ihtiyaç duydukları da aşikardır. 2019 yılının sonlarında başlayan ve tüm dünyayı evlere hapseden küresel salgın döneminde insanlar ya hibrit ya da tamamen uzaktan çalışmak zorunda kalmışlardır. Yapılan bazı araştırmalarda evden çalışmanın bireylerde iş ve aile yaşamı arasında birtakım problemlere yol açtığını göstermektedir (Türis, 2022).

İnsanların gelişen teknoloji ile uyumlu bir şekilde iş yapma biçimlerinin sürekli değişmesi, geleneksel çalışma şekline uzaklaşarak esnek, uzaktan ve hibrit modellerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ortak çalışma alanları da bu modelleri fark eden girişimciler tarafından ortaya çıkarılmış mekanlardır. Araştırma kapsamında ortak çalışma alanlarının 1995 yılında başlayan serüveninden günümüze kadar olan kısımlarına değinilmeye çalışılmıştır. Küresel salgın dönemine kadar sürekli artan trendlere sahip olan sektör, 2020 ve 2021 yıllarında ciddi duraksama dönemleri yaşamıştır. Ancak 2022 yılının sektör açısından bir toparlanmadan ziyade yeni fırsatlar doğurduğu bir dönem olduğu da bir gerçektir.

Bu gelişmelere paralel olarak geleneksel ofis anlayışına alternatif niteliğinde paylaşımlı ofisler ortaya çıkmış ve hızla yaygınlaşmıştır. Özellikle bilgi temelli, teknik, soyut, çevrimiçi gibi yürütülen işler zaman ve mekân kısıtlaması olmadan istenilen zaman diliminde gerçekleştirilebilecek esnekliğe kavuşmuştur (Çelik, 2021). Paylaşımlı ofis alanları, farklı sektörde iş deneyimine sahip bireylerin açık ofis ortamında bir araya gelerek hem kendi işlerini yürüttükleri hem de serbest zamanda diğer kullanıcılarla iletişim kurdukları alanlardır. Paylaşımlı ofisler, bireysel kullanıcılar ve kurumsal kullanıcıların kullanımına açık olup etkileşim, iş birliği ve paylaşımın ön planda olduğu sosyal çalışma mekanlarıdır. Bireysel ve kurumsal kullanıcıların ihtiyaçlarına göre bu mekanlar günlük, haftalık, aylık, yıllık gibi kiralamalarla kullanabilmektedir. Bu üyelikler kapsamında sekreteryâ, donanım, kargo, açık büfe gibi çeşitli hizmetlerle ek masrafları ortadan kaldırarak maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte paylaşımlı ofislerin merkezi ve prestijli lokasyonlarda bulunması hem ulaşım kolaylığı sağlamakta hem de profesyonel bir imaj kazandırmaktadır (Akkaya, 2024).

Paylaşımlı ofis, son on yılı aşkın süredir dünya genelinde birçok ülkede yaygın olarak kullanılmakta olup, özellikle teknoloji, girişimcilik ve yaratıcılık gibi sektörlerde önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa gibi ülkelerde paylaşımlı ofis sayısının giderek yoğunlaştığı görülmektedir (Gandini, 2015). Türkiye’de ise küresel gelişmelerin etkisiyle son beş yılda ivme kazanmış ve hızla yaygınlaşmıştır (Tekin Karaoğlu, 2019). Başta İstanbul olmak üzere, Ankara, İzmir, Bursa ve Gaziantep gibi birçok farklı şehirde paylaşımlı ofis alanları hızla büyümekte ve faaliyetlerini sürdürmektedir (Çelik, 2021, s.96).

Bu çalışma kapsamında küresel şirket yerine yerel bir işletme örneklem olarak ele alınmaktadır. Araştırma süreci, yerel işletmelerin yaşadıkları girişimcilik serüvenini paylaşarak yeni girişimcilere ilham olmak, mevcut bir işletmenin ve sektörün sorunlarını belirtmek üzere yapılandırılmıştır. Ayrıca muhtemel kullanıcılara ortak çalışma alanları hakkında bilgi vermek ve mevcut kullanıcıların beklentilerini paylaşmak hedeflenmiştir.

Sektör açısından yeni bir iş alanı olması nedeniyle bazı fırsatlar ve problemler olduğu araştırma sonuçlarından da anlaşılmaktadır. Gayrimenkul fiyatlarında yaşanan artışların, iş görenleri/işverenleri ortak çalışma alanlarına yönlmesi mevcut işletmeler açısından fırsat olarak ele alınabilecek iken yeni girişimler açısından problem unsuru olarak değerlendirilmektedir. Genç nüfusu yoğun bir ülke olarak sektörün genç girişimciler açısından tercih nedeni olması da bir diğer fırsat unsuru olarak ifade edilmektedir. Gelişmeye ve ilerlemeye devam eden bilgi ve iletişim teknolojileri ise bu alandaki

yatırımlara bir projeksiyon tutmaktadır. Bununla birlikte, sosyal sermaye, ilişkisel sermaye ve sosyal ağ gibi soyut bazı varlıkların yaratıcılık ve yenilik süreçlerine etkisi gün geçtikçe çeşitli araştırmalarla daha net bir şekilde ortaya konmaktadır. Bu bağlamda kullanıcılar arası iletişimi ve etkileşimi artırmayı amaçlayan paylaşımli ofis alanlarının bilinçli kullanımının da artacağı ileri sürülebilir.

Girişimciler ve işletmeler açısından paylaşımli ofislerin değerlendirilmesi hem ekonomik hem de verimlilik açısından son derece hayati bir öneme sahiptir. Özellikle yeni girişimciler, sabit ofis giderlerinden kaçınmak ve yeni oluşan iş çevresine adapte olabilmek için paylaşımli ofislerden yararlanmaları önerilmektedir. Bununla birlikte farklı sektörlerden bir araya gelen bireylerin sosyal etkileşim, bilgi paylaşımı, ağ kurma, yeni iş fırsatları açısından da stratejik bir değer taşımaktadır (Howell, 2022; Konecka-Szydłowska ve Czupich, 2022). Aynı zamanda hibrit ve uzaktan çalışma modellerine geçiş ile işletmelerde çalışan bireylerin memnuniyet ve verimliliklerin artması paylaşımli ofisleri değerlendirme konusunda da alternatif olmaktadır.

No 27 işletmesi farklı bir iş modelini yerele uygun bir hibrit çalışma modeline dönüştürerek başarılı bir girişim gerçekleştirmiştir. İşletme sahibinin ve yöneticisinin hem küresel hem de yerel bir vizyon ortaya koyabilmeleri, küresel işletmelere göre Gaziantep ilinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Yerelin iş yapma kültürünü de dikkate alarak modern ve esnek ofis alanlarına bu durumu yansıtabilmek, ildeki sektör rakiplerine göre daha başarılı olmayı da beraberinde getirmiştir. Sadece ofis kiralararak bir iş modeli ile ilerlemekten ziyade bulundukları çevreye ve sektöre farklı katkılar sunmaktadırlar.

Araştırma kapsamında sektörü temsilen yalnızca bir işletmenin ele alınması, çalışmanın dar bir örneklemele sınırlı kalmasına neden olmuştur. Araştırmanın daha fazla yerel sektör temsilcileriyle tekrarlanması ve verilerin mukayese edilmesi çeşitli bulguların elde edilmesine fırsat verecektir. Ayrıca, görüşme formunun daha fazla sayıda ortak çalışma alanı kullanıcısıyla paylaşılması sektör gelişimi açısından daha verimli bulguların elde edilmesini sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Ahmadzada, S. (2024). *Ortak çalışma alanları: Türkiye ve Azerbaycan'ın karşılaştırılmalı analizi*. (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi).
- Akkaya, B. (2024). *Coworking alanlarda çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma*. (Doktora Tezi, Giresun Üniversitesi).
- Aksu, S. K. (2023). Çalışma hayatının dönüşümünde yeni çalışma türleri ve işyeri kavramı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12(33), 206-229.
- Aslan, O. E. (2005). Kamu personel rejimi: Statü hukukundan esnekliğe. Ankara: Todaie Yayınları.
- Bacevice, P., & Spreitzer, G. M. (2022). 'It's like, instant respect': Coworking spaces as identity anchoring environments in the new economy. *New Technology, Work and Employment*, 38(1), 59-81.
- Benson, A. (2021). *Time to Rethink Your Company Culture*. London Business School: <https://www.london.edu/think/wcn-time-to-rethink-your-company-culture>,
- Berbegel-Mirabent, J. (2021). What do we know about co-working spaces? Trends and challenges ahead. *Sustainability*, 13(3), 1-30.
- Bouncken, R. B., Aslam, M. M., & Qiu, Y. (2021). Coworking spaces: Understanding, using, and managing sociomateriality. *Business Horizons*, 64(1), 119-130.
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Martínez-Pérez, J. F. (2020). Entrepreneurship of an institutional field: The emergence of coworking spaces for digital business models. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1465-1481.
- Bouncken, R. B., & Reuschl, A. (2018). Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), 317-334.
- Cetiz, F. (2017). *Yaratıcı ekonomiler bağlamında ortak çalışma alanlarının gelişimi, 21.yy'da iş ve çalışma hayatına etkisi: İstanbul örneği*. (Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi).
- Co-Working Spaces. (01.12.2014). *Çalışma alanlarına yeni bir bakış: Co-Working Spaces*. Bigumigu. <https://bigumigu.com/haber/calisma-alanlarina-yeni-bir-bakis-co-working-spaces/> adresinden alınmıştır.
- Coworker, Coworking Map <https://www.coworker.com/map> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi:19.10.2025).
- Çelik, İ. A. (2021). Esnek çalışma mekanları: Paylaşımlı ofisler. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(112) 90-106.
- DeKoven, B. (2015). Deep Fun and The Theater of Games. (A. J. Play, Röportaj Yapan)

- Fasano, A., Nisi, G., & Rossotti, L. (2018). Coworking: Evolution, drivers and spreading. A review for orienting suitable indicators for official statistics. *Rivista Di Statistica Ufficiale*, 37-62.
- Foertsch, C. (29.12.2010). *Why Coworkers like their Coworking Spaces*. DeskMag: <https://www.deskmag.com/en/coworkers/why-coworkers-like-their-coworking-spaces-162> adresinden alınmıştır.
- Foertsch, C. (2012). *2nd Annual Global Coworking Survey*. Berlin: Deskmag.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera: Leicester*, 15(1), 193-205.
- Gerçek, M. (2022). Çalışanların gözünden açık ofis deneyimi: Nitel bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 149-163.
- Howell, T. (2022). Coworking spaces: An overview and research agenda. *Research Policy*, 51(2), 1-20.
- Johns, J., Yates, E., Charnock, G., Pitts, F. H., Bozkurt, Ö., & Kaya, D. D. (2024). Coworking spaces and workplaces of the future: Critical perspectives on community, context and change. *European Management Review*, s. 1-19.
- Karaoğlu Tekin, Ö. (2019). *Paylaşımlı ofislerin iç mekan tasarım anlayışları*. (Sanatta Yeterlilik Tezi, Hacettepe Üniversitesi).
- Kırıştı, E., & Arabacıoğlu, B. (2020). Paylaşımlı ofis perspektifinde çalışma mekânı tasarımının iş hayatındaki sosyalleşmeye etkisi. *İç Mimarlık Lisansüstü Çalışmalar Sempozyumu-III*, (s. 585-595). İzmir.
- Konecka-Szydłowska, B., & Czupich, M. (2022). Coworking - A new entrepreneurship model in the sharing economy. *Ekonomika Regiona [Economy of Regions]*, 18(1), 280-295.
- Leforestier, A. (2009). *The Co-Working Space Concept*. Indian Institute of Management (IIMAH). Ahmedabad: CINE Term Project.
- Leforestier, A. (2009). *The Co-Working Space Concept*.
- Merkel, J. (2015). 'Coworking in the city'. *Ephemera: theory & politics in organization*, 15(1), 121-139.
- Neuberg, B. (19.07.2022). *The Start of Coworking*. Coding In Paradise: http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html adresinden alınmıştır.
- No 27. <https://www.no27.com.tr/> adresinden alınmıştır. (Erişim tarihi: 19.10.2025).
- Özçelik, A. O. (1995). Esnek çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 97-108.
- Öztürk, E., & Kısar Koramaz, E. (2018). İstanbul'daki paylaşımlı ofis alanlarının sundukları hizmetler ve tasarım özellikleri. *Teknoloji ve Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 1(1), 73-86.

- Parrino, L. (2015). Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowledge Management Research & Practice*, 13 (3), 261-271.
- Riratanaphong, C. (2021). Factors influencing user satisfaction: Case studies of ten coworking spaces. *Proceedings of International Structural Engineering and Construction*, 8(1), 1-6.
- Space, H. (01.07.2022). *Re-Set*. Han Space: <http://resetworkspace.com/adresinden-alinmistir>.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 339-441.
- Stanley, B. (20.06.2018). *10 Essential Features of Winning Coworking Space*. Co-worker: <https://www.coworker.com/mag/10-essential-features-of-winning-coworking-space> adresinden alınmıştır.
- Tan, T. H., & Lau, K. (2021). Understanding users' and hosts' motives to co-working space: Case of Kuala Lumpur, Malaysia. *Open House International*, 46(1), 81-95.
- TheRoamTeam. (24.10.2019). Roam: <https://meetatroam.com/2019/09/what-the-oxford-english-dictionary-doesnt-tell-you-about-coworking/#:~:text=The%20Oxford%20English%20Dictionary%20defines,share%20equipment%2C%20ideas%20and%20knowledge>. adresinden alınmıştır.
- Turis, M. (24.02.2022). *How remote working could be changing children's future*. BBC: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220218-how-home-working-could-be-changing-childrens-futures> adresinden alınmıştır.
- Uda, T. (2013). What is coworking? A theoretical study on the concept of co-working. *SSRN Electronic Journal*, 1-15.
- Üzmez, U., & Öztürk Başpınar, N. (2018). Yeni bir esnek çalışma modeli: Ofis kafe. *International Congress On Afro - Eurasian Research IV*, 155-163.
- Yaprak, Ş. & Helvacıoğlu, E. T. (2013). Alternatif bir çalışma şekli olarak esnek çalışma uygulamaları ve etkileri. *International Journal of Social Science*, 6(8), 755-768.
- Weijs-Perrée, M., Koevering, J., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2019). Analysing user preferences for co-working space characteristics. *Building Research & Information*, 534-548.

Dijital Çağda Yönetim Bilimi: Yeni Paradigmalar

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Benazir ÖZTÜRK