

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 paradigmaların 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 etiğe 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 ἠθικά 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 ‘ἠθικά’ (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:

Etigi en azından üç yaklaşım ile ayırt edebiliriz. Bunlar etiğin görevinin ‘bize ne yapmamız gerektiğini söylemek’, yani ‘yaşamımız ve eylemlerimiz için evrensel normlar’ sağlamak olduğunu kabul eden, normatif bir disiplin olarak etiğe ilişkin anlayış; etiği metaetik olarak gören anlayış, yani görevinin, genel ve tekil ‘etik önermelerinin (rasyonel) temellendirilmesinin metodlarını ortaya koymak olduğunu kabul eden anlayış; bir de etiğin, 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, makinelerle 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 Kışkırtma 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 İlişkinde 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_YetkinliklerCalismaGrubuRaporu.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.