

Algoritmik Yönetim ve Psikolojik Sözleşme: Dijitalleşen İş İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma¹

Mehmet Yıldırım²

Özet

Dijitalleşme ile birlikte yönetimin karar alma mekanizmaları giderek daha fazla oranda otonom sistemlere devredilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı algoritmik yönetim sistemlerinin geleneksel iş modelleri bağlamında çalışanların psikolojik sözleşme algılarını nasıl etkilediğini kavramsal bir model üzerinden incelemektir. Çalışma kapsamında geliştirilen modelde algoritmik yönlendirme, değerlendirme ve izleme boyutlarının etkisiyle ortaya çıkan özerklik paradoksu ve dijital panoptikon etkisine odaklanılmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda algoritmik yönetimin sosyal mübadele teorisinin maliyet fayda paradigmasını sarstığı görülmüştür. Ayrıca algoritmik yönetim geleneksel ilişkisel sözleşmeleri daha kısa vadeli, ekonomik odaklı işlemsel sözleşmelere dönüştürmektedir. Dahası insan dışı olan bu sistemler empatiden yoksun oldukları için özellikle veriye dayalı değerlendirmeler yapmakta ve çalışanlarda yabancılaşmış bir psikolojik sözleşme algısı ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma İK profesyonellerinin daha stratejik bir rol üstlenmeleri ve etik bir gözetim unsuru olarak kendilerini konumlandirmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır.

1. GİRİŞ

Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin gelişmesi sadece üretim teknolojilerinde bazı değişimleri beraberinde getirmemiştir. Teknolojinin geldiği bu nokta örgütlerin organizasyon yapılarını, karar alma mekanizmalarını, insan kaynakları stratejilerini ile denetim mekanizmalarını da dönüşüme zorlamaktadır. Örneğin yöneticilerin geleneksel rolleri arasında sayılabilecek

- 1 Bu çalışma kapsamında literatür taraması sırasında yapay zekâ araçlarından (Gemini 3 Pro, Elicit ve Google Notebook LM Pro) faydalanılmıştır. Elde edilen bilgilerin doğruluğu yazar tarafından kontrol edilmiştir.
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Besni Ali Erdemoğlu MYO, Orcid ID: 0000-0001-7627-0945, m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr

rollerin dağıtılması, performansların değerlendirilmesi, iş yerinde disiplinin sağlanması gibi roller giderek daha fazla otomasyon sistemlerine ya da yapay zekâ sistemlerine devredilmektedir. Yöneticilerin yaklaşık %60'ının karar alma süreçlerinde algoritmik yönetim araçlarının kullanılmasının yönetim kalitesini artırdığına yönelik algısı bu yargıyı desteklemektedir. Çünkü yöneticilerin büyük çoğunluğu algoritmik yönetimin işletme açısından üretkenlik ve etkinlik kazanımlarını beraberinde getirebileceğini düşünmektedir (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 10). Dijital dönüşüm ile birlikte karar almanın artık sezgisel bir süreç olmaktan çıkarak kanıta dayalı bir süreç haline geldiği görülmektedir (Vial, 2019: 134). Algoritmik sistemler sayesinde yöneticilerin özerkliği artarken, çalışanların yönlendirilmesi, değerlendirilmesi ve disiplin altına alınmasında yöneticilerin aracı rollerini ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla bu sistemler bürokratik kontrolü insanlık dışı hatta hapsedici bir hale getirme potansiyeline sahiptir. Çünkü bu sistemler çalışanların kararlara itiraz etme şansının azalmasına neden olabilmektedir ((Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 21).

Algoritmik yönetim çalışanların kısıtlama, tavsiye verme, kayıt altına alma, derecelendirme, değiştirme ve ödüllendirme yolu ile yönlendirilmesi, değerlendirilmesi ve disiplin altına alınması için kullanılan bir aracı ifade etmektedir (Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 2). Dolayısıyla bazı yönetim pratikleri bir kontrol rejimine dönüşmektedir. Uber gibi bazı işletmelerin performans takibi, çalışanın işine son verme, çalışanların değiştirilmesi gibi süreçlerde algoritmaları kullanması bunun kanıtıdır (Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 14).

Bilgi teknolojileri, daha önce örgütlerin stratejilerini besleyen bir araç olarak kullanılırken günümüzde artık örgüt stratejisi ve bilgi teknolojileri stratejileri birleşerek dijital iş stratejisi haline dönüşmüştür Dijital teknolojiler bağlamında örgütlerin iş modelleri giderek evrilmektedir. Örgütler, artık dijital teknolojileri geleneksel ürün üretiminin yanı sıra müşteri ve ürünler arasındaki etkileşimi artırmak için değer önerilerinin bir parçası olarak kullanmaktadır. Böylelikle, dijital teknolojiler işletmelerin hizmet sunumuna dayalı değer önerileri oluşturmasına imkân tanımaktadır (Vial, 2019: 124-125).

Teknolojideki gelişmelerin dönüştürdüğü bir diğer alan ise insan kaynağının yetkinliklerine ilişkin beklentiler ve iş yapış biçimleridir. Bu bağlamda, otomasyonun giderek artmasından dolayı örgütlerdeki görevlerin yerine getirilmesinde insan unsuru payının giderek azalması beklenmektedir. Beklentiler, 2030 yılında iş görevlerinin yerine getirilmesinde insan unsuru payının 2025 yılına oranla (%47 den %33 e düşmesi beklenmektedir) yaklaşık 15 puan azalması yönündedir. İnsan unsurunun payının giderek azalması

çoğunlukla artan otomasyona ve yaklaşık %20'si ise giderek genişleyen insan-makine iş birliğine bağlanmaktadır. İşverenlerin büyük çoğunluğu, dijital erişimin genişlemesinin işletmelerini dönüştüreceğine inanmaktadır. Teknolojideki gelişmelerin bazı iş rollerinin öneminin büyümesine bazılarının da azalmasına etki etmesi beklenmektedir. Özellikle yapay zekâ ve büyük veri gibi teknoloji ile ilgili becerilere yönelik taleplerin giderek artması ön görülmektedir. Buna ek olarak analitik düşünme, uyum ve iş birliği becerileri, yaratıcı düşünme ve öz farkındalık gibi beceriler çalışanlardan beklenen beceriler arasında sayılmaktadır. Dünya genelinde gelişen trendler örgütlerin iş gücü stratejilerini önemli oranda etkilemektedir. Önümüzdeki beş yıllık süreçte örgütlerin büyük çoğunluğunun iş gücü stratejisi çalışan becerilerinin geliştirilmesi yönündedir. (World Economic Forum, 2025). Dolayısıyla dijital dönüşüm çalışan becerileri bağlamında iş verenlerin beklentilerini şekillendiren en önemli unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

Tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi yönetim felsefeleri ile blok zincir ve büyük veri gibi Endüstri 4.0 uygulamalarının iş birliği içerisinde kullanılması örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Özellikle Endüstri 4.0 uygulamaları, örgütlerin veri odaklı karar alma, şeffaflık ve anlık performans izleme becerilerini güçlendirerek onların sürdürülebilirlik çabalarını artırmaktadır (Al-Okaily, Younis ve Al-Okaily, 2024: 12). Dolayısıyla, yaşanan teknolojik dönüşümler, işletmelerin sürdürülebilirlik ve tedarik zinciri yönetimi süreçlerini önemli oranda etkilemektedir.

Dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkisi farklı derecelerde görülmektedir. Dijital dönüşüm ilk derecede görevlerin yerine getirilme biçimini değiştirmektedir. İkinci derecede mevcut bir çerçeve içinde kalmaya devam etse de işin doğası hakkında yeni düşünme biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Üçüncü derecede ise örgütsel yapılarda derin değişimler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu etkiler sayesinde işin doğası ve işin yapılış biçimleri yeniden şekillenmektedir. Her ne kadar mevcut çalışma biçimleri, iş yeri teknolojileri vasıtasıyla daha kolay hale gelip geliştirilebilse de örgütlerin yeni teknolojilerin örgütsel yapılara entegrasyonu konusunda belirli bir çaba sergilemesi gerekmektedir. İş tasarımında ortaya çıkan bu değişiklikler örgütsel kimliklerin, kültürlerin ve örgütün pazardaki stratejik konumunun başka bir yöne doğru evrildiğini göstermektedir (Baptista, Stein, Klein, Watson-Manheim ve Lee, 2020). Dijital dönüşüm süreci örgütsel faaliyetlerin anlık takibini kolaylaştırmakta ve örgütsel verimliliği artırmaktadır. Ancak bu süreç aynı zamanda çalışanların birçok uygulamayı bir baskı unsuru olarak algılamasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda bu süreç yöneticilerin hem teknik hem de beşeri becerileri aynı anda kullanmasını da zorunlu hale getirmektedir.

Dijital teknolojideki gelişmeler karar destek mekanizmalarında da köklü değişimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Artık geleneksel anlamda insan merkezli sezgisel yöntemlerden veri odaklı, otonom ve sürekli öğrenen algoritmik sistemlere doğru bir değişim gözlemlenmektedir (Vial, 2019: 135). Dolayısıyla teknoloji artık yönetimin fonksiyonlarını insandan devralan bir aktöre doğru evrilmektedir (Bapista vd., 2020: 1).

Görüldüğü üzere teknolojik gelişmeler iş yaşamı bağlamında işin doğasında, iş yapış biçimlerinde ve örgütsel yapılarda önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Geleneksel anlamda iş yaşamında bir tarafta çalışanlar bir tarafta yöneticiler yer almaktadır. Ancak algoritmik yönetim araçlarının yönetim fonksiyonlarını giderek devralması, yönetimde insan dokunuşunun giderek kaybolmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla algoritmik yönetimde, çalışanların karşısında algoritmalar bulunmaktadır. Bu durumda sosyal mübadele teorisinin, taraflar arasında maaliyet-fayda temelinde sürdürülen ve geliştirilen ilişki paradigması (Ren, Xu, Scullion, Lin, Wang ve Rong, 2025: 2) da sarsılmış görünmektedir.

Duggan ve arkadaşları (2020) tarafından tanımlanan algoritmik yönetim mekanizmaları her ne kadar uygulama tabanlı iş modelleri üzerinden açıklanmaya çalışılsa da bu tür mekanizmaların artık geleneksel organizasyon yapılarına doğru yayıldığını söyleyebiliriz. Çünkü iş dünyası giderek daha çok dijitalleşmektedir. Bu durum geleneksel örgüt yapılarında, algoritmik yönetimin yeni bir paradigma olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Geleneksel örgütsel yapılara sızan bu yeni paradigma çalışanın kendisi ile başkası arasındaki değişime dair algısı olarak tanımlanan (Rousseau, 1998) psikolojik sözleşmenin doğasında da birtakım değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu çalışmanın temel amacı da geleneksel çalışma yaşamı bağlamında algoritmik yönetimin psikolojik sözleşme algısını nasıl değiştirdiğini kavramsal bir model üzerinden tartışmaktır.

2. 2. ALGORİTMİK YÖNETİMİN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1. Yöneticiden Kodlara

Algoritmik yönetim görevlerin yazılım algoritmaları aracılığıyla atanması, düzenlenmesi ve değerlendirilmesine dayalı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (McDaid, Andon ve Free, 2023: 3). Dolayısıyla bu yeni yönetim paradigmasında yönetim fonksiyonu veri odaklı bir biçime dönüşmektedir. Böylelikle algoritmik yönetim sisteminde yönetim insan unsurundan büyük çoğunlukla arındırılmış olmaktadır.

Algoritmik yönetim sistemi aslında sadece bir kontrol sistemi olarak değerlendirilmemektedir. Bu sistemler kendi kendine öğrenen algoritmalar sayesinde emekle ilgili kararları alır ve aynı zamanda bu kararları da uygularlar. Dolayısıyla bu sistemlerde insan gözetiminin sınırlandığı bir kontrol mekanizması söz konusudur (Duggan, Sherman, Carbery ve McDonnell, 2020: 119). Çalışanların algoritmalar vasıtasıyla nasıl kontrol edildiği literatürde 6R modeli ile açıklanmaktadır. Bu modele göre algoritmalar bazı fonksiyonlar üzerinden süreçlerin kontrolünü sağlamaktadır. Bu fonksiyonlar şu şekilde açıklanmaktadır (Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 3);

Yönlendirme: Geleneksel örgütsel yapılarda yöneticiler çalışanları görevler konusunda yönlendirirken algoritmik yönetimlerde algoritmalar çalışanlara ne yapacaklarını söylerler. Algoritmalar bazen çalışanların seçeneklerini kısıtlayarak bazen de onlara öneriler sunarak onları yönlendirirler. Yazarlar bunu uygulama tabanlı iş modelleri üzerinden kurgulasa da geleneksel örgütsel yapıların giderek dijital hale gelmesi bu yapıların da giderek algoritmik yönetimlere doğru evrilebileceğini göstermektedir. **Değerlendirme:** Geleneksel örgütsel yapılarda performans yönetimi belirli periyotlarda gerçekleştirilmektedir. Ancak algoritmik yönetimlerde performanslar anlık izlenmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Ayrıca algoritmik yönetimlerde geleneksel yönetimlerdeki performans değerlendirme sistemlerinden farklı olarak müşterilerden geri dönüşlerin de dahil edildiği derecelendirme yöntemleri ile çalışan değerlendirmesi yapılmaktadır. **Disipline etme:** Algoritmik yönetimlerde uyarı ve prim vererek ödüllendirme mekanizması yerine anlık olarak uygulanan ödüller ve cezalar söz konusudur. Düşük performanslı çalışanın görevine son verilirken, yüksek performans sergileyen çalışan anlık olarak ödüllendirilmektedir.

Dolayısıyla algoritmik yönetimin kontrol mekanizması tamamen veri odaklı disipline, dijital gözetime, otomatik koordinasyona dayalıdır. Kontrol mekanizmasında öne çıkan bir diğer husus ise elektronik panaptikondur. Algoritmik yönetimlerde çalışanlar sürekli olarak izlendiklerini bilirler. Bu sürekli izlenme algısı nedeni ile çalışan davranışları algoritmaların beklentilerine göre şekillenmeye başlar. Böylelikle algoritmik yönetimlerde bir elektronik panaptikon ortaya çıkmaktadır. Çünkü algoritmik yönetimin dış baskısı çalışanlarda bir öz denetimin gelişmesini sağlayarak kendi hareketlerini düzene sokmasına neden olmaktadır (Büyük ve Keskin, 2012: 67).

2.2. Geleneksel Organizasyonlara Sızma

Algoritmik yönetim literatürü genel anlamda uygulama tabanlı iş modelleri ve gig ekonomisine odaklanmıştır. Ancak algoritmik yönetim pratiklerinin artık geleneksel örgüt yapılarına da sızdığı görülmektedir. Dolayısıyla algoritmik

yönetimin bu genişlemesi işin doğasında da önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Algoritmik yönetim geleneksel örgüt yapılarına geleneksel iş anlayışını bozulmasıyla, karma iş modellerini ortaya çıkmasıyla ve kurumsal yapıların giderek dijitalleşmesi ile sızmaktadır.

Dijital teknolojideki gelişmeler, geleneksel örgüt yapılarındaki taleplerin fiziksel ortamlardan çevrim içi ortamlara kaymasına neden olmaktadır. Böylelikle geleneksel örgütsel roller ve uzun vadeli bağlılık modelleri bir dönüşüme uğramakta ve toplumsal yapıda önemli bir değişime neden olmaktadır (Dede, 2025: 964).

İhtiyaç duyulduğunda çalışma ya da talep edildiğinde çalışma prensibi artık sadece uygulama tabanlı iş modelleri ve gig (kısa süreli iş) ekonomisi ile sınırlı değildir. Bu prensip geleneksel kurumlara doğru yayılmaktadır. Dolayısıyla algoritmik yönetim, bir platform yeniliği olmaktan çıkarak artık geleneksel bir anlayışına dönüşmektedir. Algoritmik yönetim geleneksel örgütlerdeki özerkliği, hesap verebilirliği ve günlük karar alma süreçlerini dönüştürmektedir (Konjen, 2025: 8). OECD raporuna göre yöneticilerin büyük çoğunluğunun iş yerlerinde algoritmik yönetim araçlarını kullandığını ifade etmesi bu genişlemenin en önemli kanıtlarındandır (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 3). Ayrıca gig ekonomisinde işler, sürekli bir akış olmaktan çıkarak belirli bir süre içerisinde tamamlanması gereken oldukça esnek ve tek seferlik görevlere dönüşmektedir (Duggan, Sherman, Carbery ve McDonnell, 2020: 115). Dünya ekonomik forumu raporuna göre insanlar tarafından yerine getirilen görevlerin oranlarının giderek daha da azalması bekleniyor. Şu anda işlerin %30'u insan makine iş birliği içerisinde yapılırken bu oranın 2030 yılında daha da artması beklenmektedir (World Economic Forum, 2025: 26). Özellikle yapay zeka araçlarının gelişmesi ile birlikte gelecekte daha fazla algoritmik yönetim aracının geleneksel örgütsel yapılar tarafından benimsenmesi kolaylaşacaktır.

Bunun yanında, dijital teknolojideki gelişmeler geleneksel örgütlerin iş modellerini sürekli olarak yenilemeye zorlamaktadır. Hatta değişimin kapsamı örgüt sınırlarını aşarak ekosistem düzeyinde değer oluşturmaya kadar uzanmaktadır. Dijitalleşme ile birlikte sektör içi ve dışındaki rekabetin doğası da değişmektedir. İşletmeler artık sadece kendi sektörlerindeki rakiplerle değil, daha önce alakasız olan ve geleneksel olmayan işletmelerle de rekabet etmekte ve iş birliği yapmaktadır. Geleneksel yapılardaki ürün ve hizmetler artık ticarileştiği için müşteriler için değer oluşturmak ancak yeni iş modeli inovasyonları ile mümkün hale gelmektedir. Geleneksel iş anlayışındaki bir diğer bozulma ise strateji geliştirme anlayışında meydana gelmektedir. Geleneksel örgütsel yapılarda standart yıllık veya daha uzun stratejik planlar rutin bir durumdu.

Ancak dijitalleşmedeki hız, kapsam ve değişim bu varsayımları da kökten değiştirmektedir. Bu nedenle her şeyin yeniden değerlendirildiği daha akışkan süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca dijitalleşme ile birlikte bilgi anlık ve geniş çapta paylaşım olanağına sahip olduğu için örgütlerin daha az hiyerarşik bir düzende çalışmasına da olanak tanımaktadır (Volberda, Khanagha, Baden-Fuller, Mihalache ve Birkinshaw, 2021). Dolayısıyla dijitalleşme geleneksel örgütsel yapıları değiştirmenin ötesinde iş ekosistemlerini dönüştürmektedir. Dijital gelişmeler, aynı zamanda rakiplerin, iş birliği sağlanan bir unsur haline gelmesi ile rekabetin doğasını değiştirmektedir. Artık geleneksel ürün ve hizmet yeniliğinden çok yenilikçi iş modelleri ile müşteriler için değer oluşturma ön plana çıkmakta, uzun vadeli stratejik planlar yerini daha akışkan iş süreçlerine bırakmakta ve bilgi paylaşımının yaygınlaşması ile kendi kendini yöneten örgütsel yapılara doğru bir evrilme söz konusu olmaktadır.

Algoritmik yönetim, artık sadece kurye ya da uber sürücülerini gibi çalışanların iş süreçlerinde kullanılmamaktadır. Geleneksel işletmelerdeki iş süreçlerini yöneten profesyonellerin performans değerlendirmeleri ve iş dağıtım süreçlerine de dahil olmaktadır. Örneğin OECD verilerine göre finans ve bankacılık sektöründeki yöneticilerin %89'u çalışanlara talimat vermek, onları izlemek ve değerlendirmek için algoritmik yönetim araçlarını kullandıklarını belirtmişlerdir (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 26). Bu tablo algoritmik yönetimin artık geleneksel örgütsel yapılarda yeni bir paradigmanın benimsenmeye başladığının en önemli göstergelerinden birisidir.

2.3. İK Profesyonellerinin Değişen Rolü

Algoritmik yönetim bağlamında en kritik etki insan kaynakları alanında kendisini göstermektedir. Algoritmalar artık geleneksel örgütlerdeki insan kaynakları profesyonelleri tarafından yerine getirilen işe alma, işe atama, performans değerlendirme, işe son verme gibi fonksiyonları giderek daha fazla oranda devralmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları profesyonellerinden algoritmalara doğru bir yetki devri söz konusudur. Duggan ve arkadaşları (2020: 120), insan kaynakları profesyonellerinin yokluğunda algoritmaların tasarımından sorumlu olan teknik personelin işe alma, izleme ve çalışan yönetimi politikalarının algoritmalar aracılığıyla gerçekleştirildiğine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle teknik ekibin bu rolleri ilkel düzeyde bir insan kaynağı işlevine benzetilmektedir. Bu bağlamda aslında insan kaynağının bir dış kaynak kullanımı şeklinde teknik ekibe yüklendiğini ve bunun da İK maliyetlerini düşürdüğünü ve istihdam risklerini de çalışanlara yüklediğini ifade etmektedirler.

Algoritmik yönetim işlerin daha verimli hale getirilmesi amacı ile işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak algoritmaların çeşitli ön yargılar içermesi bakımından bu tür araçların yaygın olarak kullanılması aynı zamanda algoritmik ayrımcılığın da kapısını araladığı ifade edilmektedir (Oğuz, 2024: 1851). Benzer şekilde Konjen (2025: 1) de algoritmik yönetimin operasyonel verimliliği artırmasına karşılık bu tür sistemlerin, önyargıları güçlendirme, işin ilişkisel ve bağlamsal boyutlarını da daraltma riskini beraberinde getirdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca bu sistemlerin insanın soyut katkılarını göz ardı ederek veri odaklı performans ölçümünde bazı boşlukları oluşturduğunu belirtmektedir. Bu bakış açısı veri odaklı kontrol sistemlerinin aşılması gereken önemli bir şeffaflık ve meşruiyet sorunu ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Salama ve arkadaşları da (2025: 1207) derin öğrenme modelleri gibi birçok yapay zekâ algoritmalarının bir kara kutu gibi çalıştığını ve bu nedenle bu tür modellerin karar alma süreçlerinin açıklanmasının zor olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle bu şeffaflık eksikliğinin de bir güven problemine yol açacağını belirtmektedir.

Algoritmik sistemlerin doğası gereği insanın muhatap olarak alınabilecek durumun ortadan kalkması, çalışanların ihtiyaçlarını savunacak bir yöneticinin olmaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla algoritmik yönetim insan yönetimine özgü olan kişilerarası ve empatik yönlerini ortadan kaldırmaktadır. Bu durum aynı zamanda bir bilgi asimetrisine de yol açmaktadır (Duggan vd., 2020: 120). Geleneksel insan kaynağı yöneticisinin sahip olduğu performansı ve davranışı belirli bir bağlam içerisinde değerlendirme ve empatik iletişimle bir yargıya varma yeteneği algoritmik sistemlerin sahip olduğu eksikliklerden birisidir. Örneğin çalışanların sürekli ceza tehdidi ile karşı karşıya kalması stres, aşırı yorgunluk ve başka sağlık sorunları ile birlikte performans düşüklüğüne yol açsa da performans düşüklüğünün arkasındaki insani nedenlerin bu sistemler tarafından göz ardı edildiği görülmektedir. Dahası sistem bu tür çalışanları destekleme ve onlara uyum sağlama konusunda yetersiz kalmaktadır (Sum, Shi ve Fox, 2025: 22). Bunun en önemli nedeni algoritmaların performans düşüklüğü durumunda insani nedenlerden bağımsız olarak sadece sayısallaştırılmış verileri görmesidir.

İnsansız İKY süreçlerinin temelini oluşturan algoritmik sistemlerin yaygınlaşması ile birlikte insan kaynakları yönetiminde şeffaflık giderek belirsiz hale gelmektedir. Algoritmik süreçlerde özellikle derin öğrenme modellerinin söz konusu olduğu durumlarda karar süreçlerinin mekanizması (örneğin bir adayın elenme nedeni) insanlar tarafından tam olarak anlaşılammaktadır. Dolayısıyla karar süreçlerinin insan denetimine kapalı olması ciddi etik sorunları da beraberinde getirmektedir (Meriç-Atakan, 2025: 51). OECD verilerine göre yöneticilerin %28'i algoritmik sistemlerin yanlış karar vermesi durumunda

sorumluluğun kime ait olduğunun tam anlaşılması endişesini taşımaktadır. Benzer orandaki yöneticiler, kararların mantığını takip edemediğini dile getirmektedir (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 10). Dolayısıyla İKY süreçlerinde algoritmaların kullanılması hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk gibi bir çok etik sorunu da beraberinde getirmektedir.

Görüldüğü üzere insan kaynakları profesyonellerinin algoritmik yönetimin yaygınlaştığı geleneksel örgütsel yapılarıdaki görevleri operasyonel yükten stratejik bir gözetime doğru evrilmektedir. Çünkü algoritmik sistemler İK profesyonellerinin operasyonel iş yüklerini oldukça hafifletmektedir. Ancak bu tür sistemlerin algoritmik yanlılığı artırma ihtimali göz önüne alındığında insan denetiminin bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir (Meriç-Atakan, 2025: 52). Dolayısıyla İK profesyonelleri artık işi yapan değil sistemi yöneten ve denetleyen rolünü yerine getirmektedir.

Ayrıca İK profesyonelleri artık sadece çeşitli algoritma yazılımlarını dışardan satın alan ve kullanan kişiler olmaktan çıkarak sistemlerin entegrasyonunun yönlendirilmesi ve gerektiğinde kısıtlanması rollerini de yerine getirmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bunun için örgüt içerisinde adaletin sağlanacağı, ön yargıların azaltılacağı, algoritmik hesap verilebilirliğin sağlanacağı örgütsel politikaların İK tarafından hazırlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Konjen, 2025: 9). Bu nedenle İK profesyonellerinin algoritmik sistemlerin tasarımından uygulanmasına kadar bütün süreçlerde aktif rol alması gerekmektedir.

OECD verilerine göre algoritmik yönetim sistemleri kullanıldıkça yöneticilerden beklenen beceriler de değişmektedir. Örneğin yöneticilerin algoritmik yönetim araçlarının kullanım becerisine ve analitik (verileri kullanma ve yorumlama gibi) beceriler gibi becerilere ihtiyaçlar algoritmik yönetim araçlarının kullanımı ile birlikte giderek artmaktadır. Dahası orta kademe yöneticiler için analitik becerilere ek olarak onları diğerlerinden ayıran benzersiz niteliklere de sahip olması beklenilmektedir. Dolayısıyla bu beklentiler başka bir yöne doğru evrimleşmiş bir yönetim rolü olarak nitelendirilmektedir (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 10). Bu bağlamda İK yöneticilerinin algoritmik sistemlerin çıktılarını yorumlayacak beceriler önemli bir beceri seti olarak değerlendirilmektedir.

Bazı araştırmacılar algoritmik sistemlerin bazı dar karar alanlarında insandan daha iyi olabileceğini ancak stratejik kararlar vermede insan yöneticilerin daha üstün olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi noktasında insan ve algoritmik sistemler arasında bir ortaklığın devam edeceği öngörülmektedir. Bu nedenle algoritmaların minimum insan girdisi ile kendi kendine karar veren sistemler haline gelebileceğine yönelik gelecek tasavvurlarının gerçeği yansıtmadığı belirtilmektedir (Jarrahi,

Möhlmann ve Lee, 2023: 2). Dolayısıyla gelecekte tamamen kendi kendine karar alabilen algoritmik sistemler tarafından sistemlerin bütün yönetsel süreçlerde insan unsurunu devre dışı bırakacak bir gelecek tasavvuru imkansız gibi görünse de bu sistemlerin yaygınlaşması algoritmaların hakimiyetinin yakın zamanda olmasa da uzak gelecekte insan unsurundan daha baskın olacağını göstermektedir.

3. DİJİTAL ÇAĞDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Psikolojik sözleşme bazı yönleri ile geleneksel sözleşmelerden farklılaşmaktadır. Hem geleneksel hem de psikolojik sözleşmeler çalışanlar ve iş verenler arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançları barındırır da psikolojik sözleşmeler yazılı değildir. Ayrıca psikolojik sözleşmede çalışan ve iş veren arasındaki beklentiler örtük bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Oe, ve Yamaoka, 2025: 181; Bozdoğan ve Öztürk, 2025: 180). Taraflar bir birilerinin tekrarlayan davranışlarını gözlemleyerek örtük anlamlar çıkarırlar ve bu da örtük bir psikolojik sözleşme meydana getirir. Böylelikle tarafların gelecek davranışları da bu örtük sözleşmeden etkilenmektedir. Ancak yine de psikolojik sözleşme doğası gereği öznel yargılar içermektedir (Krasniqi ve Lokaj, 2022: 90). Dolayısıyla aynı ilişkinin taraflar tarafından farklı şekilde yorumlanması söz konusudur.

Psikolojik sözleşmenin temelinde karşılıklı normu bulunmaktadır. Buna göre kişi kendisine yardım edene yardım eder veya ona zarar vermez. Dolayısıyla her iki taraf da birbirinin marjinal faydası çerçevesinde hareket etmektedir (Güripek ve Güzel, 2020: 1916). Buradan hareketle psikolojik sözleşmede tarafların geçmiş davranışları değerlendirilerek kazan kazan anlayışı ile gelecek davranışlarını belirli bir çerçeveye oturttuğu söylenebilir. Ancak psikolojik sözleşme örgütsel değişimlerle ve tarafların deneyimleri ile sürekli olarak güncellenmektedir (Krasniqi ve Lokaj, 2022: 88). Bu nedenle psikolojik sözleşmenin deneyimlerle şekillenen dinamik bir yapıya sahip örtük inançlardan ortaya çıktığı söylenebilir.

Genel anlamda işlemsel ve ilişkişel sözleşme olarak iki tür psikolojik sözleşmeden bahsedilse de daha sonra dengeli ve geçişli psikolojik sözleşmeler şeklinde iki farklı sözleşme türü de literatürde tanımlanmıştır (Bera, 2021: 11). İşlemsel sözleşmeler daha çok belirli bir zaman diliminde gerçekleşen kısa vadeli ve ekonomi temelli değişimleri ifade etmektedir (Protsiuk, 2019: 87). Bu nedenle bu sözleşme türü duygusal bağın zayıf olduğu daha materyalist bir sözleşme türü olarak ifade edilmektedir (Mihelič, Bailey, Brueckner, Postula ve Zupan, 2021: 87). İlişkişel sözleşme ise tam tersi daha çok sosyal ve duygusal bileşenlerden oluşmaktadır. Bu sosyal ve duygusal bileşenler sadakat,

bağlılık ve güven gibi unsurları kapsamaktadır. Bu nedenle daha uzun vadeli ve kapsamlı taahhütleri kapsadığı söylenebilir (Bera, 2021: 11; Protsiuk, 2019: 87). Dengeli sözleşmeler ise yeni çalışma sistemlerinin ortaya çıkması ile birlikte ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerin esnekleşme, bilgi ekonomisi, yeni çalışma sistemleri, küreselleşme gibi nedenlerle ortaya çıkan istihdam ilişkilerini karşılamadaki yetersizliğinden doğmuştur. Bu sözleşme türü, hem çalışanın hem de örgütün yararına olan uygulamaları kapsayan dinamik bir sözleşme türü olarak ifade edilmektedir (Mihelič, Bailey, Brueckner, Postuła ve Zupan, 2021: 88). Geçişli psikolojik sözleşmeler ise çalışanların örgüte karşı düşük güvenine atıfta bulunmaktadır. Bunun nedeni ise örgütün gelecek eylemlerinin belirsiz olması, kesin olmayan teşvik sistemleri ve düşük ücretler şeklinde sıralanmaktadır (Bera, 2021: 11).

Ancak taraflar karşılıklı beklentileri sürekli bir değerlendirmeye tabi tutar ve bununla ilgili birtakım yargılara varırlar. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi durumunda iki farklı değerlendirme yapılmaktadır. Bunlardan ilki çığnemedir. Çığneme çalışanın bilişsel bir değerlendirmesine atıfta bulunmaktadır. Yani çalışan örgütün vaatlerini yerine getirmediğini düşünmektedir (Güripek ve Güzel, 2020: 1918). İhlal ise bu bilişsel değerlendirmenin sonucunda ortaya çıkan duygusal tepkiler olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu ayırım her çığnemenin bir ihlal doğurmayacağı varsayımını da ortaya çıkarmaktadır (García-Selva, Martín-del-Rio ve Ramos-López, 2025: 2).

Geleneksel psikolojik sözleşmelere bakıldığında bu tür sözleşmelerin doğasında çalışan sadakatine iş güvencesi ile karşılık verildiği yani ilişkisel bir sözleşmenin olduğu görülmektedir. Ancak dijitalleşme ile birlikte psikolojik sözleşmenin geleneksel yapısı değişmektedir. Günümüzde artık istihdam edilebilirlik ve kariyer yönetiminin iş güvencesinin yerini aldığı yeni psikolojik sözleşme kavramı ortaya çıkmıştır (Donald, 2023: 7). Özellikle dijital emek platformları ve “gig ekonomisi” olarak tabir edilen kısa süreli işlerin günümüzde yaygınlaşması ile birlikte artık psikolojik sözleşmeler daha kısa vadeli ve daha ekonomik odaklı yani işlemsel hale dönüşmüştür (Oe ve Yamaoka, 2025: 181). Dijitalleşmenin iş ilişkilerine olan etkilerinden birisi de insan dışındaki aktörlerin (algoritmalar ve robotlar) artık iş ilişkilerinde birer taraf olarak dahil olmasıdır. Dolayısıyla çalışanlar günümüzde çalışanlar sadece insan yöneticiler ile değil algoritmalarla da psikolojik sözleşmeler oluşturmaktadır. Ancak algoritmik yönetim psikolojik sözleşmeyi ilişkilerden sözleşmelerden çıkararak daha işlemsel sözleşmelere doğru dönüştürmektedir. Bu durum çalışanlarda yabancılaşmış bir psikolojik sözleşme algısının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Ballas, Schuster ve Pflaum, 2024: 621). Dolayısıyla dijitalleşme ile birlikte geleneksel psikolojik sözleşmenin doğasının daha

işlemsel sözleşmelere doğru evrildiği ve algoritmalarla kurulan psikolojik sözleşmelerin daha kısa vadeli ve ekonomik odaklı olduğu söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ile dijitalleşme arasındaki bir diğer ilişki tekno stres bağlamında ele alınmaktadır. Teknolojik gelişmeler çalışanların iş yükünü artırmakta, işlerini karmaşıklarıştırmakta ve çalışanların özel hayatlarını işgal etmektedir. Bu da çalışanların stres geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu stres ise tekno stres olarak ifade edilmektedir. Bu durumda çalışanlar işletmenin çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getirmediği algısına sahip olmaktadır. Bu nedenle bu durum doğrudan psikolojik ihlal algısına neden olmaktadır (Shin ve Shin, 2024: 1-4). Dolayısıyla işletmeler bir yandan yeni teknolojileri süreçlerine entegre ederken bir yandan da çalışanların bu yeni teknolojilerle uyumunu dikkate almalıdır. Aksi halde çalışanlar yeni teknolojilerin süreçlere dahil edilmesini bir ihlal olarak algılayacaktır.

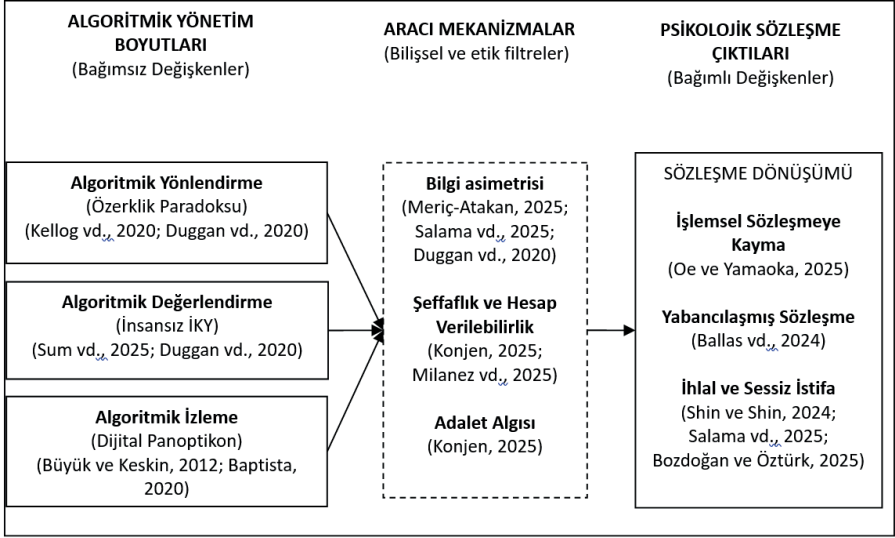
Sadece dijital teknolojilerin iş süreçlerine dahil edilmesi değil yapay zekanın yetenekleri ve etkileri konusunda çalışanların sahip oldukları bilgiler arttıkça çalışanlarda işini kaybetme korkusu, kendi becerilerine yönelik değersizlik duygusu ve belirsizlik algısının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum ise çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Böylelikle kariyer gelişimi ve iş güvenesi bağlamında vaatlerin yerine getirilmediği duygusu ortaya çıkmaktadır. Böylelikle bir psikolojik sözleşme ihlali algısına neden olmaktadır (Salama vd., 2025: 1209-1210). Dolayısıyla çalışanların yapay zekanın yetenekleri konusundaki farkındalıkları arttıkça çalışanlarda bazı kaygıların orta çıktığı görülmektedir. Bu kaygılar ise psikolojik sözleşme ihlaline dönüşebilmektedir.

Dijital çağdaki bu tür psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz sonuçlarının olabileceğini göz ardı etmemek gerekir. Yapılan araştırmalar psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların sessiz istifalarına neden olabileceğini göstermektedir (Bozdoğan ve Öztürk, 2025: 194). Dolayısıyla ihlal algısı, çalışanların işlerini sadece asgari düzeyde yerine getirmesini teşvik edebilmektedir.

4. ÖNERİLEN KAVRAMSAL MODEL: ALGORİTMİK YÖNETİM VE SÖZLEŞME DİNAMİKLERİ

Dijital dönüşüm ile birlikte örgütsel yapılarda derin değişimler yaşanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da algoritmik yönetim, yönetimin fonksiyonlarını daha otonom bir hale getirmiştir. Algoritmik yönetim sayesinde yönetimin fonksiyonları insandan algoritmalara geçmiştir (Vial, 2019: 135; Bapista vd., 2020: 1). Geleneksel örgüt yapılarına sızan bu paradigma ile birlikte yönetimde insan dokunuşu giderek kaybolmaktadır. Algoritmik yönetimde çalışanların karşısında algoritmalar yer aldığı için de sosyal mübadele teorisinin sarsılmasına

neden olmaktadır (Ren vd., 2025: 2). Dolayısıyla önerilen bu kavramsal model bu dönüşümü üç temel boyut ile aracı mekanizmalar üzerinden ele almaktadır. Kavramsal modelin şeması Şekil 1'de gösterilmektedir.



Modelde ilk boyut olarak, algoritmaların çalışanları yönlendirme (Direction) fonksiyonuyla şeklinde ele alınmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere algoritmik sistemler insan gözetiminin sınırlandırıldığı bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Duggan vd., 2020: 119). Bu süreç ise Kellogg vd. (2020: 3) tarafından tanımlanan 6R modelinin temelini oluşturmaktadır. Ancak her ne kadar bu sistemler çalışanlara belirli bazı özerklikler vaat etse de yönlendirme mekanizmaları kısıtlamalar ve tavsiyeler yolu ile çalışanların hareket alanlarını daraltabilmektedir. Temelde bu durum psikolojik sözleşme ihlaline de neden olabilmektedir (Duggan vd., 2020: 124; Kellogg vd., 2020: 1).

Modelin ikinci boyutu, temelde performansın anlık izlenmesi ve derecelendirilmesi sürecini kapsamaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde periyodik bazı dönemler söz konusudur. Ancak algoritmik yönetimlerde değerlendirmeler hem dış kaynaklardan faydalanır hem de anlık bir performans izleme söz konusudur (Kellogg vd., 2020). Bu durum Duggan ve arkadaşları (2020) tarafından algoritmanın tiranlığı şeklinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla burada algoritmik yönetimin katı kontrol doğasına bir atıf da söz konusudur. Çünkü algoritmalar verimlilik odaklıdır ve çalışanların insani ihtiyaçları olan bireyler olarak görmezler. Bunun yerine bu algoritmalar açısından insanlar makinenin parçaları gibidir (Jarrahi vd.,

2023: 2). Bu empatik yoksunluk ise çalışanlarda yabancılaşmış bir psikolojik sözleşme algısının doğmasına temel teşkil etmektedir (Ballas vd., 2024: 621).

Modelin üçüncü boyutu ise, dijital uygulamalar etkisi ile kurulan sürekli bir denetim mekanizması olarak ele alınmaktadır. Algoritmalar çalışanların davranışlarını anlık izleme ile sürekli olarak kayıt altına almaktadır. Bu durum ise çalışanlarda sürekli olarak gözetim altındaymış gibi bir duygunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kellog vd., 2020: 3). Bu dış baskı altında çalışanların bir oto denetim süreci geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylelikle çalışanların algoritmanın beklentilerine göre kendi davranışlarını düzene koydukları bir dijital panoptikon ortaya çıkmaktadır (Büyük ve Keskin, 2012: 67). Ancak bu süreç daha çok ceza ve ödül üzerine kuruludur (Kellog vd., 2020: 4). Bu durum ise psikolojik sözleşmeyi güvene dayalı olmaktan çıkararak daha kısa vadeli işlemsel bir sözleşmeye dönüştürmektedir.

Algoritmik boyutların psikolojik sözleşme üzerindeki dönüştürücü etkilerinin belirli bilişsel filtreler ve aracı mekanizmalar üzerinden daha da arttığı görülmektedir. Özellikle derin öğrenme modelleri söz konusu olduğunda karar süreçlerinin çalışanlar tarafından tam anlaşılması karar alma mekanizması bağlamında bir kara kutunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Salama vd., 2025: 1207). Bu nedenle çalışanların algoritmalara göre sistemin işleyişi ile ilgili olarak asimetrik bir bilgiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla algoritmik sistemlerdeki bu belirsizlik ve iki taraf arasındaki asimetrik bilgi durumu gelecek eylemlere karşı geçişli bir sözleşme algısının ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Bera, 2021: 11).

Ayrıca algoritmik sistemlerde kararların sorumluluğunun kimde olduğuna dair önemli belirsizlikler bulunmaktadır (Milanez vd., 2025: 39). Bu belirsizlikler ve insana ait olan takdir yetkisinin otomasyonlara devredilmesi örgütsel adalet kavramını da zedelemektedir (Konjen, 2025: 3). Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin çiğnenmesi çalışanlarda duygusal bir ihlal tepkisini tetiklerken sessiz istifa gibi sonuçların da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Bozdoğan ve Öztürk, 2025).

5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı dijital dönüşüm ile birlikte ortaya çıkan algoritmik yönetimin geleneksel örgüt yapılarına doğru genişleyerek psikolojik sözleşme dinamikleri üzerinde gerçekleştirdiği köklü değişiklikleri kavramsal bir model üzerinden ele almaktır. Bu bağlamda elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki temel tartışma noktaları ve öneriler öne çıkmaktadır.

Öncelikle sezgisel bir yönetim sürecinin yerini kanıta dayalı ve otonom bir yapıya devrettiği söylenebilir. Dahası algoritmik yönetim günümüzde

yöneticilere destek olan sadece teknolojik bir araç olmaktan çıkmıştır. Algoritmik yönetim, yönetimin temel fonksiyonlarını insanlardan alarak iş gücünü koordine eden bir yapıya dönüşmüştür (Konjen, 2025; Duggan vd., 2020). Ortaya çıkan bu yeni aktör geleneksel yapıda bazı köklü değişimleri de beraberinde getirmektedir. Geleneksel yönetimde sosyal mübadele teorisi bağlamında bir kazan kazan anlayışı hakimdi. Ancak Algoritmik yönetimle birlikte işler insan dışı bir hale sokulmaktadır. Bu ise geleneksel yönetimdeki kazan kazan anlayışının sarsılmasına neden olmaktadır (Duggan vd., 2020; Jarrahi vd., 2023). Üstelik bu yönetim anlayışı sadece uygulama tabanlı iş modellerinde görülmektedir. Algoritmik yönetim geleneksel yapılara önemli oranlarda sızmıştır. Finans ve sigorta sektörü başta olmak üzere birçok sektör tarafından algoritmik araçların kullanımı oldukça yaygın hale gelmektedir (Milanez vd., 2025). Dolayısıyla günümüzde yönetim alanında dijitalleşme ile birlikte yeni bir paradigma anlayışından bahsedilebilir. Bu yeni paradigma veriye dayalı ve anlık değerlendirmeleri yapan taraf ile insan çalışanların var olduğu yeni yönetim modellerine atıfta bulunmaktadır. Dolayısıyla geleneksel anlamdaki sosyal mübadele teorisinin karşılıklı kazanımlara dayanan paradigması derinden sarsılmış görünmektedir.

Bu nedenle algoritmik yönetimin sahip olduğu kontrol mekanizmaları aslında çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkileri ve bağları köklü bir biçimde farklı bir boyuta dönüştürmektedir. Karşılıklı sadakat ve güven temelinde kurulan ilişkiyel sözleşmeler anlık değerlendirmeler ve puanlama sistemleri ile daha kısa vadeli, ekonomik temelli işlemsel sözleşmelere doğru kaymaktadır (Oe ve Yamaoka, 2025). Empatiden yoksun olan algoritmik sistemler sadece veri odaklı değerlendirmeler yaptıkları için çalışanları aslında bir makinanın dişlileri şeklinde ele almaktadır. Bu da yabancılaşmış bir psikolojik sözleşme algısına yol açmaktadır (Jarrahi vd., 2023; Konjen, 2025). İş yaşamının tarafları insan ve otonom sistemler şeklinde bir dönüşüme uğradığı için de karşılıklı normu da burada ciddi bir dönüşüme uğramıştır. Çünkü çalışanlar algoritmik sistemlerin değerlendirme süreçlerini şeffaf bir şekilde izleyemedikleri için örgütsel adalet algıları zayıflamaktadır (Konjen, 2025). Bu da çalışanların kazan kazan modeli çerçevesinde tam anlamı ile karşılık vermesini zorlaştırmaktadır.

Algoritmik yönetimin bir diğer tartışma alanı ise bu sistemlerin sürekli izlenme duygusunu ortaya çıkarmasıdır. Her ne kadar çalışanlar bu sürekli izlenme hissi ile bir özdenetime sahip olsa da (Büyük ve Keskin, 2012) bu özdenetim bağlılığı artırmak yerine daha çok baskı unsuru olarak algılanmaktadır (Ball, 2021: 4). Dolayısıyla anlık izlemelerdeki bu baskı unsurun psikolojik sözleşme ihlaline yol açabilmektedir.

Algoritmik yönetim sistemlerinin psikolojik sözleşme bağlamında olumsuzluklarını azaltmak için uygulayıcılar ve İK profesyonelleri için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Günümüzde algoritmik yönetim giderek genişlediği için aslında İK profesyonelleri için stratejik bir gözetim rolü ve etik sorumluluk bir zorunluluk haline gelmektedir.
- Algoritmik sistemler tarafından alınan kararların bütün süreçleri ile birlikte şeffaf hale getirilmesi ve çalışanların bu daha iyi anlaması sağlanmalıdır. Algoritmik sistemlerin karar alma mekanizmaları kara kutu olarak kaldıkça örgütsel adalet algısının tam olarak tesis edilmesi güç görünmektedir.
- Algoritmaların stratejik ve bağlamsal kararlarda zayıf olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle insan ve algoritmik sistemlerin iş birliğini temel alan modeller geliştirilmelidir.
- Büyük verinin yönetilmesi ve yapay zekâ becerileri çalışanlar ve yöneticiler açısından giderek daha çok talep edilen beceriler arasındadır. Bu becerilerin geliştirilmesi stratejik bir öncelik haline gelmelidir.

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmanın temel amacı psikolojik sözleşme dinamiklerinin algoritmik yönetim bağlamında ortaya çıkan dönüşümünü kavramsal bir analiz ile incelemektir. Bu nedenle farklı sektörlerde algoritmik yönetimin etkilerinin incelendiği ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme dinamik bir yapıya sahip olduğu için algoritmik sistemlerle psikolojik sözleşmelerin zamanla nasıl bir etkileşim kurduğunun anlaşılması için boylamsal çalışmalara ihtiyaç vardır.

Son olarak algoritmik yönetim sistemlerindeki ön yargı ve ayrımcılık konuları gelecek araştırmalarda etik ve meşruiyet zemininde elen alınabilir. Özellikle işe alım süreçlerinde ve terfi süreçlerinde sistematik bir biçimde dışlanma riskinin olup olmadığı daha derinlemesine ele alınmalıdır.

Kaynakça

- Al-Okaily, M., Younis, H., & Al-Okaily, A. (2024). The impact of management practices and industry 4.0 technologies on supply chain sustainability: A systematic review. *Heliyon*, 10(17).
- Ball, K. (2021). *Electronic monitoring and surveillance in the workplace: Literature review and policy recommendations*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-76-43340-8, doi:10.2760/5137, JRC125716.
- Ballas, L., Schuster, T., & Pflaum, A. (2024). Unravelling psychological contracts in a digital age of work: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 614-631.
- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618.
- Bera, A. (2021). In search of outcomes of a psychological contract in public organisation. *International Journal of Contemporary Management*, vol. 57, no. 2, Jagiellonian University, pp. 9-18. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2021-0005>
- Bozdoğan, A. C., & Öztürk, M. (2025). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Sessiz İstifanın Teorik Çerçeve de Değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 8(1), 178-200.
- Büyük, K., & Keskin, U. (2012). Panoptikon'un elektronik dirilişi: etik bir sorun olarak işyeri izleme. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 55-88.
- Dede, A. (2025). Dijitalleşmenin toplumsal yapıya etkisi: Dilek şikâyet kutusu, dijital talep ve sağlık sektörü. *Mevzu-Sosyal Bilimler Dergisi*, (13), 963-990.
- Donald, W. E. (2023). Application of career ecosystems theory and the new psychological contract to the field of project management: Toward a conceptual model. *Project Management Journal*, 54(1), 7-18.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human resource management journal*, 30(1), 114-132.
- García-Selva, A., Martín-del-Río, B., & Ramos-López, J. (2025). Revisiting psychological contract measurement: Validation of the PSYCONES Questionnaire. *Social Sciences*, 14(3), 181.
- Gürripek, E., & Güzel, B. (2020). Psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, örgütsel güven ve işyerinde yalnızlık ilişkisi: Karşılıklı normu yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1915-1932.
- Jarrahı, M. H., Möhlmann, M., & Lee, M. K. (2023). Algorithmic management: The role of AI in managing workforces. *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1-5.

- 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.
- Konjen, H. (2025). Algorithmic Management and the Future of Human Work: Implications for Autonomy, Collaboration, and Innovation. *arXiv preprint arXiv:2511.14231*.
- Krasniqi, A., & Lokaj, A. S. (2022). Effects and correlation between psychological and employment contract: The relationship between the organization and employees. *Human Research in Rehabilitation*, 12(1).
- Meriç-Atakan, K. B. (2025). İşe alımda algoritmik yanlılığı gidermeye yönelik yapay zekâ tekniklerinin incelenmesi 1. *Is, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 27(2), 18-62.
- McDaid, E., Andon, P., & Free, C. (2023). Algorithmic management and the politics of demand: Control and resistance at Uber. *Accounting, Organizations and Society*, 109, 101465.
- Mihelič, K. K., Bailey, M., Brueckner, J., Postuła, A., & Zupan, N. (2021). Get what you give? Investigating employer and young professionals' psychological contracts in European SMEs. *Economic and Business Review*, 23(2), 86-99.
- Milanez, A., A. Lemmens and C. Ruggiu (2025), "Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 31, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/287c13c4-en>.
- Oe, H., & Yamaoka, Y. (2025). Corporate goodwill and ethical attitudes: Mitigating psychological contract breach among taiwanese employees. *Business Ethics and Leadership*, 9(3), 180-193. [https://doi.org/10.61093/bel.9\(3\).180-193.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(3).180-193.2025).
- Oğuz, Ö. (2024). Çalışma hayatında algoritmik ayrımcılık. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1851-1886.
- Protsiuk, O. (2019). The relationships between psychological contract expectations and counterproductive work behaviors: Employer perception. *Central European Management Journal*, 27(3), 85-106.
- Ren, Q., Xu, X., Scullion, R., Lin, Y., Wang, S., & Rong, K. (2025). Linking social exchange theory to B2B relationship innovation management: The moderating role of reciprocity. *Technological Forecasting and Social Change*, 212, 124003.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior*, 665-671.
- Salama, W. M., Khairy, H. A., Mansour, A. A., Alrefae, W. M., Afify, S. M., & Shehadat, A. T. A. (2025). How AI awareness drives employee intention

- to leave in hotels: The mediating roles of job burnout and psychological contract breach. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 60, 1206-1220.
- Shin, J., & Shin, H. (2024). Effects of Technostress on psychological contract violation and Organizational Change Resistance. *Behavioral Sciences*, 14(9), 768.
- Sum, C. M., Shi, C., & Fox, S. E. (2025). 'It's Always a Losing Game': How Workers Understand and Resist Surveillance Technologies on the Job. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 9(2), 1-32.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110.
- World Economic Forum (2025). Future of jobs report, Insight report. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

