

Akıllı Organizasyonlarda Bilişsel Körlük

Dilek Özdoğan¹

Özet

Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte hız kazanan dijital dönüşüm süreçleri, işletmelerin örgütsel yapılarında, yönetim anlayışlarında ve karar alma mekanizmalarında önemli değişimlere yol açmıştır. Bu dönüşüm doğrultusunda ortaya çıkan akıllı organizasyonlar; büyük veri, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi teknolojileri kullanarak bilgi temelli, ağ bağlantılı, esnek ve çevik yapılar hâline gelmiştir. Söz konusu organizasyonlar, değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve bilgi üretme kapasitesi açısından önemli avantajlar sunmakla birlikte, yoğun veri akışı ve artan karmaşıklık nedeniyle çeşitli bilişsel sınırlılıklarla karşılaşmaktadır. Bu çalışmada, akıllı organizasyonlarda karar alma süreçlerini etkileyen bilişsel körlük olgusu; sınırlı rasyonellik yaklaşımı ve bilişsel yanlılıklar çerçevesinde ele alınmıştır. İnsan zihninin bilgi işleme kapasitesindeki sınırlılıklar ile sistematik düşünme eğilimleri, karar süreçlerinde bazı kritik bilgilerin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Özellikle onaylama yanlılığı, aşırı güven yanlılığı, çerçeveleme etkisi, kullanılabilirlik sezgisi ve statüko yanlılığı gibi bilişsel eğilimlerin, organizasyonel karar süreçlerini etkileyerek bilişsel körlüğün oluşumunu güçlendirdiği değerlendirilmektedir. Sonuç olarak bilişsel körlük, akıllı organizasyonlarda yalnızca bireysel düşünme hatalarından kaynaklanan bir durum değil; aynı zamanda örgütsel kültür, veri yönetimi, dijitalleşme uygulamaları ve karar alma süreçlerinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir problem olarak değerlendirilmektedir.

Giriş

Dijitalleşme süreçlerinin hız kazanması ve teknolojik gelişmelerin iş dünyasında yarattığı dönüşüm, işletmelerin örgütsel yapılarında ve yönetim anlayışlarında önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Özellikle Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve ağ tabanlı dijital sistemlerin örgütsel süreçlere entegre edilmesi; işletmelerin

1 Öğretim Görevlisi, Balıkesir Üniversitesi, Havran Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, dilek.ozdogan@balikesir.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0468-3297

yalnızca operasyonel faaliyetlerini değil, aynı zamanda bilgi yönetimi, stratejik karar alma ve örgütsel koordinasyon süreçlerini de yeniden şekillendirmiştir. Bu dönüşüm süreciyle birlikte literatürde öne çıkan akıllı organizasyonlar; bilgi odaklı çalışan, çevresel değişimlere hızlı uyum sağlayabilen, esnek örgütsel yapılarla sahip ve dijital teknolojileri etkin biçimde kullanan yeni nesil organizasyon modelleri olarak değerlendirilmektedir (Yaralı, 2025).

Akıllı organizasyonlar, bilgiye erişim, veri analizi ve karar destek mekanizmaları bakımından geleneksel organizasyon yapılarından önemli ölçüde ayrılmakta ve işletmelere stratejik avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte dijitalleşmenin beraberinde getirdiği yoğun veri akışı, artan çevresel belirsizlikler ve karmaşık karar süreçleri, bu organizasyonlarda çeşitli bilişsel sorunların ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Özellikle karar vericilerin mevcut bilgileri bütüncül biçimde değerlendirememesi, kritik verileri göz ardı etmesi ya da bilişsel yanlılıkların etkisi altında hareket etmesi, örgütsel düzeyde bilişsel körlük olgusunun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum, bilgiye dayalı karar alma süreçlerinin etkinliğini zayıflatırken örgütsel performans ve stratejik yönelim üzerinde de çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu çalışma, bilişsel körlüğü akıllı organizasyonların veri yoğunluğu, dijital karar destek sistemleri ve örgütsel kültür dinamikleri bağlamında yeniden yorumlayarak literatüre kavramsal bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda bu çalışma, akıllı organizasyonlarda ortaya çıkan bilişsel körlük olgusunu bilişsel yanlılıklar ekseninde ele almayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda öncelikle akıllı organizasyon kavramı ve bu organizasyonların temel özellikleri incelenecek, ardından bilişsel körlük kavramı teorik boyutlarıyla değerlendirilecek ve bilişsel yanlılıkların örgütsel karar verme süreçleri üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Son bölümde ise akıllı organizasyonlarda bilişsel körlüğün ortaya çıkış biçimleri ve örgütsel süreçler üzerindeki olası etkileri ele alınacaktır.

1. Akıllı Organizasyon Kavramı

Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte işletmelerde yaşanan teknolojik dönüşüm, üretim ve yönetim süreçlerini köklü biçimde yeniden şekillendirmiştir. Dijitalleşme, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri ve yapay zekâ gibi teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte “akıllı” kavramı hem günlük yaşamda hem de kurumsal yapılarda daha görünür hâle gelmiştir. Günümüzde akıllı telefon, akıllı saat, akıllı ev, akıllı şehir ve akıllı giyilebilir teknolojiler gibi birçok ürün ve sistem bu kavramla ifade edilmektedir. Bu çerçevede “akıllı” kavramı; nesnelerin internet altyapısı üzerinden veri alışverişi yapabilmesi, birbirleriyle ve insanlarla iletişim kurabilmesi, çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi, veri

işleyerek kendini güncelleyebilmesi ve gerektiğinde kullanıcıyı uyarabilmesi gibi özellikleri ifade etmektedir (Çalış Duman & Akdemir, 2019: 445).

Örgüt ve işletme yapılarının açıklanmasında adhokratik yapı, kümelenme ve ağ tipi örgütlenme gibi çeşitli metaforlardan yararlanılmaktadır. Bilgi çağının etkisiyle dönüşen günümüz işletmelerinde ise bilgi üretimi, paylaşımı ve yönetimi temelli yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Bu dönüşüm doğrultusunda akıllı organizasyonlar; çevik işletme, ağ organizasyonu, sanal örgüt, bilgi işletmesi, öğrenen organizasyon ve çok yönlü organizasyon gibi farklı kavramsallaştırmalarla da ele alınmaktadır (Öztürk & Öztürk, 2019: 952). Bu kavramsal çeşitlilik, akıllı organizasyonların çok boyutlu yapısını ve değişen çevresel koşullara uyum kapasitesini daha kapsamlı biçimde açıklamaktadır.

Akıllı organizasyon, dijital ekonominin değişen yapısına dinamik biçimde yanıt verme ihtiyacından doğan bir kavram olup, bu doğrultuda organizasyonların bilgi temelli ve ağ bağlantılı bir yapı içerisinde ele alınmasını ifade etmektedir. Bu tür organizasyonlar, yeni örgütsel zorluklara hızlı biçimde uyum sağlayabilme kapasitesine sahip olup, dijital dünyanın sunduğu fırsatlar doğrultusunda bilgi üretme ve bu bilgiyi etkin şekilde kullanma yeteneğiyle öne çıkmaktadır. Ayrıca akıllı organizasyonlar, karmaşıklığın ve hızlı değişimin hâkim olduğu ekonomik ortamlarda etkin bir şekilde faaliyet gösterebilme ve bu değişken koşullara uyum sağlayabilme becerisi ile karakterize edilmektedir (Filos, 2006: 1).

Akıllı organizasyon kavramı, ilk kez Matheson ve Matheson'un 1998 yılında yayımlanan *The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D* adlı çalışmasında ele alınmıştır. Yazarlar, 21. yüzyıl rekabet ortamında organizasyonların akıllı kararlar alabilme ve çevresel değişimlere hızlı biçimde uyum sağlayabilme kapasitesinin temel bir rekabet avantajı oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda başarılı işletmelerin, zamanında ve doğru stratejik kararların alınmasını önceleyen bir kurumsal kültür geliştirdiği; bu kararları destekleyen örgütsel yapı ve süreçleri uyumlu hâle getirdiği ve elde edilen sonuçların sürdürülebilirliğini sağladığı vurgulanmaktadır (Matheson & Matheson, 1998).

Akıllı organizasyon, yeni bir örgütlenme biçimi olarak, önceki kurumsal ve teknolojik dönüşümlerin doğal bir sonucu niteliğindedir. Bu kavram, işletmelerin giderek karmaşılaşan ve sürekli değişen iş çevresine daha dinamik, yenilikçi ve rasyonel yaklaşımlarla yanıt verme gereksiniminden doğmuştur. Bu çerçevede akıllı organizasyon; bilgi temelli çalışan, ağ yapıları üzerinden faaliyetlerini yürüten, yeni örgütsel biçim ve uygulamalara hızlı biçimde uyum sağlayabilen, öğrenme kapasitesi yüksek ve yeni ekonomi koşullarının

sunduğu fırsatları hem yaratabilen hem de etkin şekilde değerlendirebilen çevik işletmeleri ifade etmektedir (Demirel, 2022: 88).

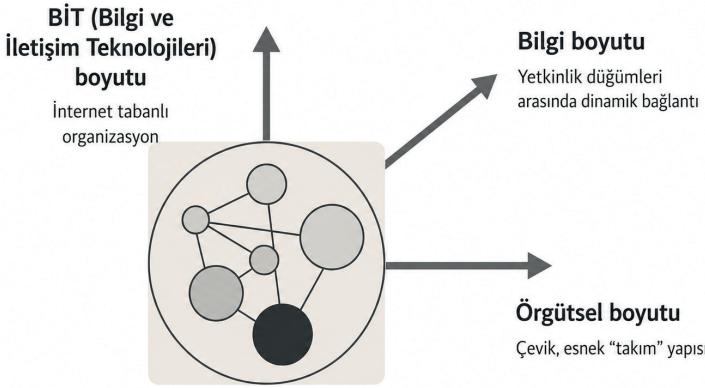
1.1. Akıllı Organizasyonların Yapısal ve İşlevsel Dinamikleri

Akıllı organizasyonlar, dijitalleşme ve ağ temelli teknolojilerin gelişimiyle birlikte iş ve çalışma biçimlerinde köklü bir dönüşüm yaratmaktadır. Bu yaklaşım, üretim ve hizmet süreçlerinde fiziksel mekânın belirleyiciliğini azaltmaktadır. Geleneksel örgüt yapılarında merkezi öneme sahip olan zaman ve mekân kavramları, akıllı organizasyonlarda esnek, değişken ve bağlamsal bir nitelik kazanmıştır. Bu doğrultuda akıllı organizasyonlar, hem yapısal hem de işlevsel açıdan esneklik ve çeviklik temelli yeni bir örgütlenme biçimini temsil etmektedir. (Pescatore, 2022: 97-98):

- Akıllı organizasyonlarda fiziksel mekânın üretim ve çalışma üzerindeki belirleyiciliği azalmakta; çalışanlar internet ve dijital ağlar aracılığıyla mekândan bağımsız şekilde faaliyet gösterebilmektedir.
- Zaman kavramı, geleneksel üretim anlayışındaki katı bir unsur olmaktan çıkarak birey ve organizasyon arasında paylaşılan ve yönetilebilir bir kaynak hâline gelmektedir.
- Çalışma sistemi, esnek ve çevik organizasyon yapıları doğrultusunda şekillenmekte; bu yapı sabit bir sözleşme türünden ziyade yeni bir örgütlenme biçimi olarak değerlendirilmektedir.
- Akıllı organizasyonlarda “nerede ve ne zaman çalışıldığı” bilgisinden ziyade “ne üretildiği” ve “üretimin verimliliği” ön plana çıkmaktadır.
- Takım çalışması, öz örgütlenme, iş birliği ve güçlü sosyal bağlar üzerine kurulu doğal bir çalışma biçimi olarak öne çıkmaktadır.
- Ekip yapıları sabit olmayıp, ihtiyaçlara ve hedeflere bağlı olarak dinamik biçimde kurulup dağıtılabilen akışkan bir nitelik taşımaktadır.
- Organizasyonlar, değişen çevresel koşullara hızlı uyum sağlayabilen esnek ve yeniden yapılandırılabilir yapılar olarak faaliyet göstermektedir.
- Verimlilik ve etkinlik kavramları, kaynakların zaman ve mekân içinde daha optimal kullanımı ile yeniden tanımlanmaktadır.
- Akıllı organizasyonlar; esneklik, sürekli öğrenme, sistemik düşünme, açık bilgi akışı, çalışanların yetkilendirilmesi ve hızlı karar alma gibi unsurlar üzerine inşa edilen karmaşık yapılardır.
- Liderlik yapısı, sabit ve hiyerarşik olmaktan ziyade akışkan, yönlendirici ve çalışan gelişimini destekleyici bir özellik göstermektedir.

1.2. Akıllı Organizasyonların Üç Ağ Oluşturma Boyutu

Akıllı organizasyonlar, üç temel boyutta ağ yapısına dayanmaktadır: BİT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) boyutu, örgütsel boyut ve bilgi boyutu. BİT düzeyinde gerçekleştirilen ağ yapılanması, örgütlerin genişletilmiş ya da sanal organizasyon yapılarına dönüşümünü mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte, bu dönüşüm tek başına yeterli olmayabilir; çünkü örgütsel yapı ve yönetim kültürünün, katı hiyerarşik düzenlerin ötesine geçerek daha esnek, işlevler arası ekipler temelinde yapılandırılmış yalın iş süreçlerine doğru evrilmesi gerekmektedir. Son aşamada ise bu ekipler içerisindeki bireylerin, birbirleriyle dinamik biçimde etkileşim kurmaları ve bilgi ile birikimlerini etkin şekilde paylaşabilmeleri sağlanarak bilgi boyutunun da ağ yapısına dâhil edilmesi mümkün olmaktadır (Filos, 2006). Şekil 1, akıllı organizasyonların BİT, örgütsel ve bilgi boyutlarından oluşan ağ yapısını ve söz konusu boyutlar arasındaki etkileşimsel ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 1. Akıllı Organizasyonların Üç Ağ Boyutu

Kaynak: Filos & Banahan (2001)'den uyarlanmıştır.

- **BİT Ağları:** Akıllı organizasyonlar, diğer organizasyonlarla sanal iş birliği geliştirme ve sürdürülebilir ortaklıklar kurma yeteneğine sahiptir. Bu nedenle sanal organizasyon yapıları, dijital çağda akıllı organizasyonların temel ve ayırt edici özelliklerinden biri hâline gelmiştir. Geçmişte organizasyonların temel amacı, tedarik zincirini mümkün olduğunca sıkı biçimde entegre etmek iken; günümüzde odak noktası, dikey entegrasyondan internet tabanlı ve ağ bağlantılı organizasyonel

yapılara yönelmektedir. Bu yapıların en belirgin özelliklerinden biri, organizasyonların temel faaliyet alanlarına odaklanırken, temel faaliyet dışında kalan süreçleri internet ve e-ticaret platformları aracılığıyla belirli görevleri daha etkin veya daha düşük maliyetle yerine getirebilecek iş ortaklarına dış kaynak kullanımı yoluyla devretmesidir (Filos, 2006).

- **Organizasyonel Ağ:** Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabet koşullarının etkisiyle giderek karmaşıklaşan iş ortamında işletmelerin başarısı, örgütsel bileşenler arasında sağlanan uyum ve bütünleşme düzeyine bağlı hâle gelmiştir. Artan belirsizlik, yoğun rekabet baskısı ve sürekli yenilik ihtiyacı, kurumlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı güçlendirmekte; bu durum ise daha etkin koordinasyon, iş birliği ve iletişim süreçlerini gerekli kılmaktadır (Edmondson, 2012).
- **Bilgi Ağı:** Organizasyon yapıları ve yönetim kültürleri, geleneksel dikey hiyerarşilerin ötesine geçerek esnek ve çapraz işlevli ekipler temelinde şekillenen daha yalın süreçlere yönelmektedir. Bu dönüşüm, çalışanların birbirleriyle dinamik biçimde iletişim kurmalarını ve bilgi paylaşımında bulunmalarını gerekli kılmaktadır. Ağ temelli yapılar, topluluklar ve ortaklıkların yaygınlaşmasıyla birlikte bilgi yönetimi anlayışı da bilgi ve iletişim teknolojileri odaklı yaklaşımdan insan merkezli bir yaklaşıma doğru evrilmektedir. Bu doğrultuda bilgi paylaşımı, ortak hedefler ve ilgi alanları etrafında bir araya gelen bireylerin etkileşimiyle şekillenen önemli bir süreç hâline gelmektedir (Filos, 2006; Demirel, 2022: 90).

2. Bilişsel Körlük

Bilişsel körlük, bireysel ve mikro-örgütsel düzeyde ortaya çıkan epistemik bir sınırlılık olarak, karar alıcıların ve kurumların enformasyon işleme süreçlerindeki kısıtlar nedeniyle mevcut çıktıları hatalı biçimde yorumlaması veya stratejik açıdan kritik verileri değerlendirme dışında bırakması durumunu ifade etmektedir. Bu olgu, Herbert A. Simon'ın (1957) sınırlı rasyonellik yaklaşımı ile Daniel Kahneman'ın (2011) bilişsel yanlılıklar literatürü temel alınarak açıklanmakta; insan bilişinin kapasite ve bilgi işleme sınırlarından kaynaklanan sistematik eğilimler çerçevesinde teorik olarak temellendirilmektedir.

Özellikle dinamik ve belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde, bilgi setlerinin eş zamanlı ve bütüncül biçimde işlenememesi, karar vericilerin belirli bilgi alanlarına odaklanmasına ve diğer kritik bilgileri göz ardı etmesine yol açmaktadır. Bu seçici bilişsel yönelim, bazı operasyonel risklerin fark edilmemesi ya da zaman içinde rasyonelleştirilerek normalleştirilmesiyle sonuçlanabilmektedir.

Bu çerçevede bilişsel körlük, yalnızca dikkat süreçlerindeki sınırlılıklarla açıklanabilecek yüzeysel bir durum olarak değil; aynı zamanda örgütsel zihinsel

modeller, kurumsal kültürel kalıplar ve sistematik düşünme hatalarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu kavram, Simon (1957) ve Kahneman (2011) tarafından doğrudan tanımlanan bir kavram olmaktan ziyade, söz konusu kuramsal yaklaşımlar üzerine inşa edilen analitik bir kavramsallaştırma olarak değerlendirilmektedir.

Bilişsel körlük olgusunun daha derinlemesine anlaşılabilmesi, bu yapıyı şekillendiren zihinsel süreçlerin Herbert A. Simon'ın sınırlı rasyonellik yaklaşımı ile Daniel Kahneman'ın bilişsel yanlılıklar kuramsal çerçevesi kapsamında ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

2.1. Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımı

Sınırlı rasyonellik, karar vericilerin temelde amaç yönelimli ve uyumlu biçimde rasyonel davranma eğiliminde olduklarını; ancak insanın bilişsel kapasite sınırları ve duygusal faktörler nedeniyle özellikle karmaşık karar alma süreçlerinde tam rasyonaliteye ulaşmakta güçlük yaşayabildiğini ifade etmektedir (Jones, 1999: 297).

Sınırlı rasyonellik teorisi, karar verme sürecine alternatif bir bakış açısı sunarak bireylerin her durumda tüm olası seçenekleri eksiksiz biçimde değerlendiremeyeceğini ve bu nedenle her zaman en iyi seçeneğe ulaşmalarının mümkün olmayabileceğini ileri sürmektedir. Bu süreç, bireyin sahip olduğu bilgi düzeyi ile çevresel koşullar tarafından şekillenen algılanan fırsatlara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bununla birlikte, bireylerin bilgiye erişimi ve algısal süreçlerindeki sınırlılıklar, bazı alternatiflerin göz ardı edilmesine veya gerçekte optimal olmayan seçeneklerin uygun olarak değerlendirilmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle karar alma süreçlerinde tam rasyonalite varsayımı çoğu durumda geçerliliğini yitirmektedir (Vargas-Hernández & Pérez-Ortega, 2019: 3).

2.2. Bilişsel Yanlılıklar (Cognitive Biases)

Bilişsel yanlılıklar, insan zihninin bilgiyi daha hızlı işlemek ve sınıflandırmak amacıyla farkında olmaksızın başvurduğu düşünme eğilimleri olarak tanımlanmaktadır. Bireyler çoğu zaman bu yanlılıkların etkisi altında olduklarının bilincinde değildir ve bilinçli biçimde taraflı bir tutum sergilemezler. Ancak istemsiz şekilde ortaya çıkan ve belirli ölçüde öngörülebilene bu eğilimler; algılama, bellek, muhakeme ve davranış süreçlerini etkileyerek karar verme mekanizmalarının yönünü değiştirebilmektedir (Yalçın Sarıbey & Büyükkaymaz, 2024: 48).

Bilişsel yanlılıklar, bireylerin bilgiyi algılama, işleme ve değerlendirme süreçlerini doğrudan etkileyerek karar alma mekanizmalarında farklı biçimlerde

ortaya çıkabilmektedir. Bu çeşitlilik doğrultusunda literatürde bilişsel yanlılıklar, ortaya çıkış dinamikleri ve karar süreçleri üzerindeki etkileri temel alınarak çeşitli sınıflandırmalar çerçevesinde ele alınmaktadır.

- **Onaylama Yanlılığı (Confirmation Bias):** Bireylerin mevcut inanç ve varsayımlarını destekleyen bilgileri seçici biçimde değerlendirmelerine neden olan, bu süreçte verilerin yorumlanmasını ve analizlerin nesnellliğini bozarak yanıltıcı sonuçlara ulaşılmasına yol açabilen bir bilişsel yanlılık türüdür (Born, 2024: 1). Bu yanlılık, bireylerin mevcut görüşlerini doğrulayan bilgileri öncelikli olarak dikkate almalarına yol açmakta; buna bağlı olarak güvenilir bilgi oluşumunu güçleştirirken hatalı düşünce ve kanaatlerin düzeltilmesini de zorlaştırmaktadır. Bu yönüyle onay yanlılığı, epistemik açıdan problemlili bilişsel süreçlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Peters, 2022: 1351).
- **Aşırı Güven Yanlılığı (Overconfidence Bias):** Aşırı güven yanlılığı, bireylerin bilişsel değerlendirmelerinde gerçekte olduğundan daha yüksek doğruluk ve kesinlik algısına sahip olmalarıyla ilişkili olup, aşırı tahmin, aşırı değerlendirme ve aşırı kesinlik olmak üzere üç temel bileşenden oluşan bir bilişsel yanlılık olarak tanımlanmaktadır (Zhang, 2024: 607). Psikolojik literatürde yaygın biçimde ele alınan bu yanlılık, bireylerin çeşitli durumlarda kendi yeteneklerini, yeterliliklerini ve kontrol kapasitelerini gerçekte olduğundan daha yüksek düzeyde algılama eğilimlerini kapsamaktadır. Söz konusu yanlılık üç temel boyut üzerinden açıklanmaktadır. İlk olarak “aşırı değerlendirme”, bireyin kendi performansına ya da yeteneklerine ilişkin abartılı bir algı geliştirmesiyle ilişkilidir. İkinci olarak “aşırı konumlandırma”, bireylerin kendilerini yetenek bakımından diğer bireylere kıyasla daha üstün görme ve bu doğrultuda temelsiz bir üstünlük varsayımı geliştirme eğilimini ifade etmektedir. Son olarak “aşırı kesinlik (overprecision)” boyutu ise bireylerin inançlarının ya da tahminlerinin doğruluğuna ilişkin gerçekte olduğundan daha yüksek bir kesinlik düzeyi sergilemeleriyle karakterize edilmektedir (Winship, 2025: 4).
- **Çerçeveleme Etkisi (Framing Effect):** Çerçeveleme etkisi, bireylerin aynı içeriğe sahip seçeneklerin farklı biçimlerde sunulması durumunda, sunum biçimine bağlı olarak farklı karar ve davranışlar sergileyebildiklerini ifade eden bilişsel bir yanlılık olarak tanımlanmaktadır (Li & Ling, 2015: 96). Bu durum, bilginin sunulmuş biçiminin bireylerin eşdeğer seçim durumlarına ilişkin yargılarını ve kararlarını değiştirebilmesi, hatta bazı durumlarda bu kararların yönünü tersine çevirebilmesi ile ilişkilendirilmektedir. Literatürde, çerçeveleme etkilerinin özellikle

bireylerin karar verme süreçlerini ve risk içeren seçimlerdeki davranışlarını anlamada kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Carpenter, 2022).

- **Kullanılabilirlik Sezgisi (Availability Heuristic):** Sezgisel kestirmeler (heuristikler), tüm bireylerde görülebilen bilişsel eğilimler olup, olayların sıklığı ve olasılığına ilişkin değerlendirmelerde çoğu zaman sistematik hatalara ve rasyonel olmayan sonuçlara yol açabilmektedir (Du, 2022: 153). Kullanılabilirlik sezgisi, bireylerin yargı oluşturma ve çıkarım yapma süreçlerinde, hatırlanması daha kolay olan olayların daha sık gerçekleştiği ve bu nedenle daha olası olduğu varsayımına dayanan bir bilişsel kestirme olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda bireyler, problem çözme süreçlerinde olayların olasılıklarını ve nedenlerini değerlendirirken, genellikle bellekten kolayca geri çağrılan deneyimlere ve zihinde daha erişilebilir bilgilere dayanma eğilimindedir. Yaşam deneyimleri doğrultusunda, sık karşılaşılan olayların daha kolay hatırlandığı ve nadir olaylara kıyasla zihinde daha belirgin bir yer edindiği düşüncesi gelişmektedir. Benzer şekilde, gerçekleşme olasılığı yüksek olan olayların, daha düşük olasılıklı olaylara göre daha kolay hatırlanabilir olduğu yönünde bir algı oluşmaktadır. Bu nedenle bireyler, bilişsel değerlendirmelerinde çoğu zaman kolayca hatırlanabilen ya da zihinde daha hızlı canlanan olayların gerçek hayatta daha sık meydana geldiği varsayımına dayalı çıkarımlarda bulunmaktadır (Xiang & Guoli, 2024).
- **Statüko Yanlılığı (Status Quo Bias):** Statüko yanlılığı, bireylerin mevcut durumu sürdürme eğiliminde olmaları ve değişim ile mevcut durum arasında seçim yapmaları gereken durumlarda değişim yerine mevcut olanı tercih etmeleriyle karakterize edilen bir bilişsel yanlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu yanlılık, bireylerin çoğu zaman aktif bir değişim sürecine yönelmek yerine, var olan koşulları koruma yönünde sistematik bir eğilim göstermeleriyle ortaya çıkmaktadır (Cheng, 2023: 111).

Bilişsel körlük, bilgi işleme süreçlerindeki sınırlılıklardan kaynaklanan farkındalık eksikliği ve enformasyonun hatalı biçimde işleme eğilimi olarak ele alınmaktadır. Bu durum, büyük ölçüde bireylerin düşünme süreçlerinde işlev gören sistematik eğilimler olan bilişsel yanlılıklardan beslenmektedir. Özellikle onaylama yanlılığı, aşırı güven yanlılığı, çerçeveleme etkisi, kullanılabilirlik sezgisi ve statüko yanlılığı; bilginin seçimi, yorumlanması ve değerlendirilmesi aşamalarında çeşitli bilişsel yanılsamalara yol açarak rasyonel karar verme süreçlerini zayıflatmakta ve bilişsel körlüğün daha yapısal bir nitelik kazanmasına katkı sağlamaktadır.

3. Akıllı Organizasyonlarda Bilişsel Körlük

Akıllı organizasyonlar, veri odaklı yönetim anlayışı ve dijital ağ yapıları sayesinde bilgi üretimi, bilgiye erişim ve karar alma süreçlerinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Ancak bu yoğun veri akışı ve giderek karmaşıklaşan karar mekanizmaları, organizasyonların çeşitli bilişsel sınırlılıklar yaşamasına yol açmaktadır. Özellikle belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu dinamik çevrelerde, mevcut bilgi setlerinin eş zamanlı ve bütüncül biçimde değerlendirilmesi güçleşmekte; bu durum karar vericilerin belirli verilere odaklanırken bazı kritik bilgi ve risk unsurlarını göz ardı etmesine yol açabilmektedir. Böylece bilişsel körlük, yalnızca bireysel düşünme hatalarından kaynaklanan bir durum olmaktan çıkarak örgütsel süreçlerin işleyişine nüfuz eden yapısal bir soruna dönüşmektedir.

Bu bağlamda bilişsel körlük; kurumsal kültür, dijitalleşme uygulamaları, veri yönetim süreçleri ve karar alma mekanizmalarının karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle nicel verilere duyulan aşırı güven, mevcut stratejik yönelimleri destekleyen bilgilerin ön plana çıkarılması ve alternatif bakış açılarının yeterince dikkate alınmaması, onaylama yanlılığı ve statüko yanlılığı gibi bilişsel eğilimlerin güçlenmesine zemin hazırlamaktadır. Bunun yanında hız, performans ve verimlilik odaklı çalışma anlayışı, karar süreçlerinde eleştirel değerlendirme ve derinlemesine analiz için ayrılan zamanı sınırlandırmaktadır. Bu durum ise bazı risklerin, tehditlerin ve çevresel değişim sinyallerinin zamanında fark edilememesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla akıllı organizasyonlarda bilişsel körlük, teknolojik yetersizliklerden çok, bilginin seçilmesi, yorumlanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde ortaya çıkan sistematik bilişsel sınırlılıklarla ilişkili yapısal bir problem olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç

Bu çalışma, Dördüncü Sanayi Devrimi ve dijitalleşme süreçlerinin etkisiyle yeniden şekillenen akıllı organizasyon yapıları içerisinde bilişsel körlük olgusunu, bilişsel yanlılıklar teorisi çerçevesinde ele almıştır. Akıllı organizasyonların veri temelli, ağ bağlantılı ve yüksek hızda işleyen karar mekanizmaları, işletmelerle esneklik, çevresel değişimlere uyum sağlama ve rekabet avantajı sağlamakta; bu yönüyle çağdaş yönetim anlayışında önemli bir dönüşümü temsil etmektedir. Bununla birlikte bu yapının, karar alma süreçlerini hızlandırırken aynı zamanda bilgi işleme kapasitesi üzerinde belirli bir bilişsel yük oluşturduğu ve bunun da çeşitli bilişsel sınırlılıkları daha görünür hâle getirdiği görülmektedir.

Bu kapsamda bilişsel körlüğün, yalnızca bireysel algı ve dikkat eksiklikleriyle açıklanabilecek bir durum olmadığı; örgütsel kültür, karar alma yapıları ve

bilgi işleme pratikleriyle etkileşim içerisinde şekillenen çok boyutlu ve sistemik bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle onaylama yanlılığı, aşırı güven, çerçeveleme etkisi, kullanılabilirlik sezgisi ve statüko yanlılığı gibi bilişsel eğilimlerin, karar alma süreçlerinde nesneliliği zayıflattığı ve veriye dayalı değerlendirmelerde sistematik sapmalara yol açabildiği değerlendirilmektedir.

Akıllı organizasyonlar bağlamında bilişsel körlüğün daha çok teknik ya da teknolojik yetersizliklerden ziyade, bilginin seçilmesi, yorumlanması ve anlamlandırılması süreçlerinde ortaya çıkan bilişsel sınırlılıklardan kaynaklandığı söylenebilir. Özellikle veri yoğunluğunun artması, zaman baskısı ve performans odaklı yönetim anlayışı, karar vericilerin eleştirel değerlendirme kapasitesini sınırlamakta ve alternatif bakış açılarının karar süreçlerine yeterince yansımalarını zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak, akıllı organizasyonların etkinliği ve sürdürülebilir başarısı yalnızca teknolojik altyapının gücüne değil, aynı zamanda bilişsel süreçlerin farkındalık temelinde yönetilmesine de bağlıdır. Bu doğrultuda, örgütlerde bilişsel yanlılıklara ilişkin farkındalığın artırılması, karar alma süreçlerinde farklı bakış açılarının teşvik edilmesi ve eleştirel düşünme kültürünün güçlendirilmesi, bilişsel körlük olgusunun olumsuz etkilerinin azaltılmasında önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- Born, R. T. (2024). *Stop fooling yourself! (Diagnosing and treating confirmation bias)*. eNeuro, 11(10), 1-15. <https://doi.org/10.1523/ENEURO.0415-24.2024>
- Carpenter, S. M. (2022). Framing effects. In J. Vonk & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of animal cognition and behavior*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-55065-7_1571
- Cheng, Z. (2023). The impact of status quo bias on people's choices. *Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Policy Studies*. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/10/20230442>
- Çalış Duman, M., & Akdemir, B. (2019, 26–28 Eylül). *Akıllı işletmeler: Yeni nesil çalışanlar*. I. Uluslararası İletişim ve Yönetim Bilimleri Kongresi, Malatya, Türkiye, ss. 444–455.
- Demirel, E. (2022). İşletme yönetiminde yeni bir yapılanma: Akıllı organizasyonlar. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 85–94.
- Du, R. (2022). Availability heuristic: An overview and applications. *Highlights in Business, Economics and Management*, 1, 153–159. <https://doi.org/10.54097/hbem.v1i.2548>
- Edmondson, A. C. (2012, April 25). *The importance of teaming*. Harvard Business School.
- Filos, E. (2006). *Smart organizations in the digital age*. In I. Mezgár (Ed.), *Integration of ICT in smart organizations* (pp. 1–38). Idea Group Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-390-6.ch001>
- Filos, E., & Banahan, E. O. (2001). Towards the smart organization: An emerging organizational paradigm and the contribution of the European RTD programs. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 12(2), 101–119. <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-importance-of-teaming>
- Jones, B. D. (1999). Bounded rationality. *Annual Review of Political Science*, 2, 297–321. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.297>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Li, X. Y., & Ling, W. Q. (2015). How framing effect impacts decision making on Internet shopping. *Open Journal of Business and Management*, 3, 96–108. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.31010>
- Matheson, J. E., & Matheson, W. B. (1998). *The smart organization: Creating value through strategic R&D*. Harvard Business School Press.
- Öztürk, M., & Öztürk, R. (2019). Akıllı işletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanımı. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(35), 948–957.
- Pescatore, I. (2022). Smart organisations: A new relationship between organisations and individuals in the digital age. *puntOorg International Journal*, 7(2), 93–107. <https://doi.org/10.19245/25.05.pij.7.2.1>

- Peters, U. (2022). What is the function of confirmation bias? *Erkenntnis*, 87, 1351–1376. <https://doi.org/10.1007/s10670-020-00252-1>
- Simon, H. A. (1957). A behavioral model of rational choice. In *Models of man: Social and rational* (pp. 241–260). Wiley.
- Vargas-Hernandez, J. G., & Pérez-Ortega, R. (2019). Bounded rationality in decision-making. *MOJ Current Research & Reviews*, 2(1), 1–8. <https://doi.org/10.15406/mojcr.2019.02.00047>
- Winship, W. (2025). *Overconfidence bias amongst student investors*. Economics Honors Papers, Connecticut College. <https://digitalcommons.conncoll.edu/econhp/42>
- Xiang, Y., & Guoli, Y. (2024). Availability Heuristics. In: *The ECPH Encyclopedia of Psychology*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-6000-2_269-1
- Yalçın Sarıbey, A., & Büyükkaymaz, A. (2024). Adli antropolojide bilişsel yanlılıklar. *Antropoloji*, 49, 47–62. <https://doi.org/10.33613/antropolojidergisi.1502775>
- Yaralı, M. C. (2025). *Rekabet Üstünlüğünü Yeniden Tanımlamada Dijital Olgunluğunun ve Bilgi Yönetimi Yöneliminin Etkisi*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub935>
- Zhang, Y. (2024). Overconfidence bias as an explanation of economic behaviours. *Highlights in Business, Economics and Management*, 45, 607–612. <https://doi.org/10.54097/tmh8hd76>

