

Yönetim ve Organizasyonun Dijital ve Yapay Zekâ Temelli Dönüşümü

(Kuramlar, Yapılar ve Stratejik Yaklaşımlar)

**Editörler: Doç. Dr. Mustafa ALTINTAŞ
Doç. Dr. Fatma KORKMAZ**



Yönetim ve Organizasyonun Dijital ve Yapay Zekâ Temelli Dönüşümü (Kuramlar, Yapılar ve Stratejik Yaklaşımlar)

Editörler:

Doç. Dr. Mustafa ALTINTAŞ

Doç. Dr. Fatma KORKMAZ



Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep
☎ +90.850 260 09 97
📞 +90.532 289 82 15
🖱 www.ozguryayinlari.com
✉ info@ozguryayinlari.com

Yönetim ve Organizasyonun Dijital ve Yapay Zekâ Temelli Dönüşümü (Kuramlar, Yapılar ve Stratejik Yaklaşımlar)

Editörler: Doç. Dr. Mustafa ALTINTAŞ • Doç. Dr. Fatma KORKMAZ

Language: Turkish
Publication Date: 2026
Cover design by Mehmet Çakır
Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0
Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8813-49-4

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1380>



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

Suggested citation:

Altıntaş, M. (ed), Korkmaz, F. (ed) (2026). *Yönetim ve Organizasyonun Dijital ve Yapay Zekâ Temelli Dönüşümü (Kuramlar, Yapılar ve Stratejik Yaklaşımlar)*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1380>.
License: CC-BY-NC 4.01

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



Ön Söz

Dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, günümüz örgütlerinin yapılarını, yönetim anlayışlarını, karar alma süreçlerini ve paydaşlarla kurdukları ilişkileri köklü biçimde dönüştürmektedir. Teknolojik değişimin ulaştığı boyut, dijital dönüşümün yalnızca yeni teknolojilerin benimsenmesi veya mevcut süreçlerin sayısallaştırılması olarak değerlendirilmesini yetersiz kılmaktadır. Günümüzde örgütler yapısal esneklik, stratejik uyum, dijital yetkinlik, etik sorumluluk, sürdürülebilirlik, güven, dayanıklılık ve insan odaklı yönetim gibi çok sayıda unsuru eş zamanlı biçimde dikkate almak durumundadır. Bu bağlamda hazırlanan Yönetim ve Organizasyonun Dijital ve Yapay Zekâ Temelli Dönüşümü (Kuramlar, Yapılar ve Stratejik Yaklaşımlar) adlı bu eser, dijital çağın yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkardığı değişimleri farklı kuramsal ve uygulamalı perspektiflerden ele alan multidisipliner bir yaklaşım sunmaktadır.

Editörlüğünü üstlendiğimiz bu kitapta yer alan bölümler dijitalleşme sürecinde örgütsel yapıların dönüşümünden örgütsel güvenin yeniden inşasına, e-liderlik ve dijital liderlik yaklaşımlarından veri tabanlı karar alma süreçlerine, yapay zekânın stratejik yönetim ve rekabet avantajı üzerindeki etkilerinden sürdürülebilir liderlik ve dijital yetkinliklere kadar geniş bir konu yelpazesini kapsamaktadır. Eserde ayrıca yapay zekâ destekli hizmet ekosistemlerinde değer yaratımı, turizm işletmelerinde deneyim tasarımı ve operasyonel zekâ, dijital dönüşüm sürecinde değişim yönetimi ve örgütsel direnç, belirsizlik ortamında örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi, yapay zekâ çağında etik ve kurumsal yönetişim ile davranışsal dönüşüm ve dijital dürtme stratejileri gibi güncel konular ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Kitapta dijital dönüşümün insan ve örgüt boyutuna da özel önem verilmektedir. Değişime karşı örgütsel direnç, çalışanların yeni teknolojilere uyumu, şeffaf iletişim, eğitim ve liderlik desteği gibi faktörler dönüşümün sürdürülebilirliği açısından değerlendirilmektedir. Bunun yanında çoklu krizler ve yüksek belirsizlik koşullarında örgütsel dayanıklılık ile kriz yönetiminin dijital ve yapay zekâ destekli yaklaşımlarla yeniden düşünülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. İnsan muhakemesi ile yapay zekânın analitik kapasitesini bütünleştiren hibrit karar mekanizmaları, geleceğin örgütsel dayanıklılık anlayışının önemli unsurlarından biri olarak ele alınmaktadır.

Yapay zekânın yaygınlaşmasıyla birlikte ortaya çıkan etik ve yönetim sorunları da eserin temel tartışma alanları arasındadır. Algoritmik önyargı, şeffaflık, açıklanabilirlik, hesap verebilirlik, veri gizliliği ve siber güvenlik gibi konular kurumsal yönetim perspektifinden incelenmekte; sorumlu yapay zekâ uygulamalarının insan gözetimi ve paydaş katılımıyla desteklenmesi gerektiği ortaya konulmaktadır. Ayrıca kamu yönetimi disiplindeki davranışsal dönüşüm, dijital dürtme stratejileri ve yapay zekâ destekli yönetim uygulamaları üzerinden ele alınarak dijitalleşmenin vatandaş-devlet ilişkileri üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

Bu eser; yönetim ve organizasyon, işletme, stratejik yönetim, kamu yönetimi, liderlik, turizm, örgütsel davranış, yönetim bilişim sistemleri ve ilgili sosyal bilim alanlarında çalışan akademisyenler, lisansüstü öğrenciler, araştırmacılar ve uygulayıcılar için güncel bir başvuru kaynağı olmayı amaçlamaktadır. Kitabın özgün yönü, dijital dönüşüm ve yapay zekâ olgusunu yalnızca teknik bir değişim olarak değil; örgütsel yapı, insan davranışı, liderlik, strateji, sürdürülebilirlik, etik ve yönetim boyutlarıyla birlikte ele almasıdır. Bölüm yazarlarımızın farklı disiplinlerden gelen bilgi birikimleri ve özgün katkıları sayesinde ortaya çıkan bu çalışma, dijital çağın yönetim ve organizasyon alanında yarattığı dönüşümü çok boyutlu biçimde değerlendiren kapsamlı bir eser niteliğindedir.

Bu vesileyle, bilimsel birikimleri ve değerli katkılarıyla eserin ortaya çıkmasını sağlayan tüm bölüm yazarlarına ve kitabın hazırlık sürecinde emeği geçen herkese teşekkür eder, bu çalışmanın akademik literatüre, araştırmacılara, öğrencilere, yöneticilere ve ilgili tüm paydaşlara faydalı olmasını temenni ederiz.

Doç. Dr. Mustafa ALTINTAŞ- Doç. Dr. Fatma KORKMAZ

Editörler

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Dijitalleşme Sürecinde Örgütsel Yapıların Dönüşümü: Hiyerarşiden Ağ ve Platform Organizasyonlara	1
<i>Abdulsamet Duran</i>	

Bölüm 2

Dijital Dönüşüm Sürecinde Örgütsel Güvenin Yeniden İnşası	15
<i>Burcu Atar</i>	
<i>Musa Özata</i>	

Bölüm 3

Dijital Çağda Liderlik Yaklaşımları: E-Liderlik, Dijital Liderlik ve Veri Tabanlı Karar Alma	29
<i>Aslı Öztürk</i>	

Bölüm 4

Stratejik Yönetimde Dijitalleşme: Yapay Zekâ, Rekabet Avantajı ve Dinamik Yetenekler	51
<i>Uğur Dagtekin</i>	
<i>Ahmet Kâmil Kabakuş</i>	

Bölüm 5

Sürdürülebilir Liderlik ve Dijital Yetkinlikler: Örgütsel Performans Üzerindeki Stratejik Etkiler	73
<i>Zümrâl Gültekin</i>	

Bölüm 6

Yapay Zekâ Destekli Hizmet Ekosistemlerinde Değer Yaratımı: Turizm İşletmeleri Bağlamında Deneyim Tasarımı ve Operasyonel Zekâ	91
--	----

Kevser Küçük Can

Bölüm 7

Dijital Dönüşüm Sürecinde Değişim Yönetimi: Örgütsel Direnç, Uyum ve Dönüşüm Modelleri	117
--	-----

Mustafa Atsan

Bölüm 8

Örgütsel Dayanıklılık ve Kriz Yönetimi: Belirsizlik Ortamında Dijital ve Yapay Zekâ Destekli Yaklaşımlar	137
--	-----

Mehmet Ertem

Bölüm 9

Yapay Zekâ Çağında Etik ve Kurumsal Yönetişim	161
---	-----

Erol Tekin

Bölüm 10

Yönetim Disiplininde Davranışsal Dönüşüm ve Dijital Dürtme Stratejileri	179
---	-----

Benazir Öztürk

Dijitalleşme Sürecinde Örgütsel Yapıların Dönüşümü: Hiyerarşiden Ağ ve Platform Organizasyonlara 8

Abdulsamet Duran¹

Özet

Dijital dönüşüm, örgütlerin yalnızca teknolojik altyapılarında meydana gelen bir ilerleme sürecini değil; aynı zamanda örgütsel yapıların, yönetim anlayışlarının ve koordinasyon mekanizmalarının yeniden şekillendiği çok boyutlu bir dönüşümü ifade etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) hızlı gelişmeler, yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerin yaygınlaşması; geleneksel bürokratik örgüt yapılarını önemli ölçüde rekabete dayanıksız duruma getirmiştir. Bununla birlikte örgütler de daha esnek, çevik ve ağ temelli yapılara yönelmiştir. Bu bağlamda çalışma, dijitalleşme sürecinde örgütsel yapıların dönüşümünü hiyerarşik yapılardan ağ ve platform organizasyonlara geçiş ekseninde incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle klasik örgüt teorileri kapsamında bürokratik ve hiyerarşik yapıların temel özellikleri ele alınmış; ardından dijital dönüşümün örgütsel yapı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca Scrum takımları, çevik (agile) örgüt yaklaşımı ve yalın (lean) yönetim anlayışı gibi yeni örgütlenme biçimlerinin dijital çağın ihtiyaçları doğrultusunda yaygınlaşması ele alınmıştır. Ağ organizasyonlar ile platform organizasyonların kavramsal temelleri ayrıntılı biçimde açıklanmış; koordinasyon mekanizmaları, değer üretim süreçleri ve örgütsel sınırlar açısından aralarındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Amazon örneği üzerinden dijital çağın hibrit örgüt yapıları değerlendirilmiş ve veri temelli yönetim anlayışının örgütsel dönüşüm üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Sonuç olarak çalışma, dijital çağda rekabet avantajının yalnızca teknolojik yatırımlarla değil; çevresel değişimlere uyum sağlayabilen, öğrenme kapasitesi yüksek, çevik ve sürdürülebilir örgütsel yapılarla mümkün olacağını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede çalışma, örgütsel dönüşümün Koşul Bağımlılık Teorisi, Dinamik Yetkinlikler Yaklaşımı ve sürdürülebilirlik perspektifiyle birlikte değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

1 Öğr. Gör. Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, Akdağmadeni Meslek Yüksekokulu, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, abdulsamet.duran@bozok.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-8032-4977

1.Giriş

Dijitalleşme, yalnızca teknolojik araçların iş yapış süreçlerine entegre edilmesi değil; aynı zamanda örgüt mimarisinin yeniden yapılandırılmasıdır. 21. yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, örgütlerin yalnızca üretim süreçlerini değil; yönetim anlayışlarını, örgütsel yapılarını ve koordinasyon biçimlerini de önemli ölçüde dönüştürmektedir. Özellikle dijital dönüşüm kapsamında yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi teknolojik gelişmeler; örgütlerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilen esnek yapılara yönelmesine neden olmaktadır (Vial, 2019). Endüstri 4.0 ve Yapay Zekâ (YZ) teknolojileriyle birlikte bilginin akış hızının artması sonucunda geleneksel Weberyen bürokrasi, yerini daha esnek yapılanan örgüt hiyerarşilerine bırakmaya başlamıştır. Gelişen teknolojiyle birlikte dönuşen ekonomik koşullar, iş yapış biçimleri ve işgücü piyasası ise katı ve daha keskin dizayn edilen hiyerarşik modellerin, daha esnek olan ağ ve platform yapılara evrilmesine yol açtı. Nitekim teknolojiye yaşanan her bir dramatik gelişmenin farklı ekonomik dönemlerin başlamasına yol açtığı da tarihsel bir gerçekliktir denebilir (Betz, 2003: 53). Özellikle postfordizm, dinamik yetkinlikler ve koşul bağımlılık teorileri ekseninde söz konusu dönüşümün açıklanması, sürece ilişkin kapsamlı bir bakış açısı sunması bakımından yararlı olabilir.

Birinci sanayi devrimi toplumunun yaygın örgüt modeli olan bürokratik ve çok katmanlı hiyerarşik yapılar; standartlaşma, merkeziyetçilik ve keskin ast-üst ilişkileri üzerine kurulmuştur. Ancak günümüzde rekabetin hızlanması, bilgi akışının yoğunlaşması ve inovasyon baskısının artması; bu yapıların çevresel belirsizlik karşısında yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda örgütler, daha çevik, yatay iletişime dayalı ve ağ temelli organizasyon modellerine yönelmektedir (Castells, 2010).

Dijitalleşme sürecinde ortaya çıkan platform organizasyonlar ise örgütsel dönüşümün en ileri örneklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Uber, Amazon, Airbnb ve Alibaba gibi dijital platformlar; geleneksel işletmelerden farklı olarak fiziksel varlıklardan çok veri, algoritma ve ağ etkileri üzerinden değer üretmektedir (Parker vd., 2016). Böylece örgütlerin sınırları yeniden tanımlanmakta ve dijital ekosistemler yeni örgütlenme biçimleri haline gelmektedir.

2. Klasik Örgütsel Yapı ve Geleneksel Yaklaşımlar

Örgüt yapısı; örgüt içerisindeki görevlerin, ast-üst ilişkilerinin, iletişim süreçlerinin ve koordinasyon mekanizmalarının nasıl düzenlendiğini ifade etmektedir. Klasik örgüt teorisinin temel akımlarından olan bürokrasi yaklaşımı,

Max Weber tarafından rasyonellik, uzmanlaşma, kurallar sistemi ve hiyerarşik otorite ilkeleri çerçevesinde formal örgüt yapısına vurgu yaparak açıklanmıştır (Koçel, 2018; Weber, 1978). Weber'e göre bürokrasi, büyük ölçekli örgütlerin etkin biçimde yönetilmesini sağlayan ideal örgüt modelidir. Bürokratik yapılarda görevler belirli uzmanlık alanlarına ayrılmakta, yetki ilişkileri açık biçimde tanımlanmakta ve karar alma süreçleri merkezi bir otorite tarafından yürütülmektedir. Böylesi kurgulanmış örgüt yapıları Weber'e göre özellikle sanayi toplumunda etkinlik ve verimlilik açısından önemli avantajlar sağlamakla kalmaz, kontrol mekanizmaları için de altyapı oluşturur.

Ancak dijitalleşme ve bilgi akışının hızlanmasıyla birlikte çevresel belirsizlik düzeyinin artması, bürokratik yapıların işletmelerin bu dönüşüme ayak uydurması noktasında katı ve hantal kaldığı gerçeğini gözler önüne sermiştir. Özellikle hızlı değişim gerektiren sektörlerde bürokratik süreçlerin yenilikçiliği sınırlandırdığı, örgütsel çevikliği azalttığı görülmüş ve daha esnek, yatay örgüt yapılarına olan ihtiyaç kendisini daha fazla hissettirmiştir.

Dijitalleşme süreci, örgütleri giderek organik yapılara yöneltmektedir. Çünkü dijital ekonomide faaliyet gösteren örgütler, hızlı karar alma, inovatif davranma ve sürekli öğrenen bir sistematığe ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle günümüz organizasyonlarında proje bazlı çalışma sistemleri, çapraz fonksiyonel ekipler ve çevik yönetim modelleri daha yaygın hale gelmektedir. Her ne kadar klasik örgüt teorisi çerçevesinde; fayol köprüsü (Fayol, 1916; Koçel, 2018), matris organizasyon yapısı (Galbraith, 1971) gibi yaklaşımlarla söz konusu çeviklik sağlanmaya ya da iletişimsel boşluklar doldurulmaya çalışılsa da günümüz rekabet çevrelerindeki dönüşüm, geleneksel örgüt kuramlarının daha dramatik bir biçimde esnek yapılara evrilmesine mecbur bırakmıştır.

Modern döneme gelindiğinde Burns & Stalker (1961), örgüt yapılarını mekanik ve organik yapılar olarak iki temel kategoride ele almış; mekanik yapıları keskin hiyerarşi, merkeziyetçilik ve standartlaşmış görev tanımlarıyla karakterize ederken, organik yapıları ise daha esnek, yatay iletişime açık ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilen yapılar olarak nitelendirmiştir (Burns & Stalker, 1994). Mintzberg (1979) ise örgüt yapılarını makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, basit yapı, bölümlenmiş yapı ve adhokrasi olmak üzere farklı kategorilerde incelemiştir. Özellikle adhokrasi yapısı; esneklik, uzmanlaşmış ekip çalışması ve inovasyon odaklı yapısıyla dijital organizasyonların öncülü olarak değerlendirilmektedir.

Ancak bilgi toplumu olarak adlandırılan ve Sanayi devriminin dördüncü kırılımı olarak anılan günümüze gelindiğinde koşulların anbean değiştiği, rekabetin her geçen gün kızıştığı ve rekabet avantajını elde tutulmasının ve sürdürülebilir kılınmasının bu denli çetin bir hal aldığı bilinmektedir. Bu

anlamda çok daha esnek ve çevik örgüt yapıların gerekliliği birçok sektörde kendini göstermektedir. Dolayısıyla dijital çağda örgütler, katı bürokratik yapılardan uzaklaşarak daha proje odaklı ve geçici ekiplerden oluşan yapılara yönelme eğilimindedir.

3. Dijitalleşme ve Örgütsel Dönüşüm

Dijitalleşmenin kapsamı dijital dönüşüm kavramına nazaran daha dar bir alanı işgal etmektedir. Dijitalleşme, analog süreçlerin dijital teknolojiler aracılığıyla yeniden yapılandırılması sürecini ifade ederken; dijital dönüşüm ise dijitalleşme süreçleriyle birlikte örgütlerin iş modelleri, süreçleri, kültürleri ve yönetim anlayışlarının teknoloji ekseninde yeniden şekillendirilmesini kapsamaktadır (Vial, 2021).

Günümüzde veri, örgütler açısından en stratejik kaynaklardan biri haline gelmiştir. Artık başarılı organizasyonlar yalnızca fiziksel kaynakları yöneten yapılar değil; aynı zamanda veri üreten, işleyen ve yöneten yapılardır. Dolayısıyla kritik bilgiyi üreten, işleyen ve doğru şekilde kullanan işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayan örgütlerdir denebilir (Davenport & Prusak, 1998; McAfee & Brynjolfsson, 2012; Mikalef vd., 2021). Bu yüzden örgütler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için dijital dönüşüme ayak uydurmak zorunda kalabilir ve bunun da ötesinde kendilerini dönüşümün öncüsü olmak durumunda bulabilmektedirler.

Bilgi transfer hızının artması ve bilgiye erişimin kolaylaşması, sektörlerdeki rekabet şartlarını gün geçtikçe zorlaştırmakta ve “alametifarika” yaratmak işletmeler için yenilik yönetimi gün geçtikçe çetin bir yol olmaktadır (Angel vd., 2025; Feng vd., 2022; Teece vd., 1997). Ayrıca rakiplerin geliştirdiği yeni ürün, strateji, taktik vb. yeniliklerin izlenememesi ya da bunlara cevap verilememesi de işletmeleri rekabetin dışına itebilmektedir. Bu yüzden örgütlerin oldukça esnek ve çevik bir yapıda olmasına; geleneksel fordist politikalar yerine dinamik yeteneklerin öne çıktığı post-fordizm olarak adlandırılan anlayışla yönetilmesine ihtiyaç artmaktadır (Başkarada & Koronios, 2018; Teece vd., 2016).

Bilgi iletişim teknolojileri (BİT), örgütlerde iletişim maliyetlerini azalttığı gibi bilgi akış hızını da artırmıştır. Özellikle bulut bilişim, kurumsal iletişim sistemleri ve mobil uygulamalar sayesinde çalışanlar, coğrafi sınırlardan bağımsız biçimde organize edilebilmekte ve bilgi paylaşımı daha esnek yapılarda sürdürülebilmektedir (Keppler & Leonardi, 2023; Mariani vd., 2023). Ayrıca karar alma süreçleri gün geçtikçe veri analitiği ve yapay zekâ sistemleri tarafından daha fazla desteklenmekte; böylece örgütlerde beşerî yanlılık riski barındıran sezgisel yönetim anlayışından veri temelli yönetime doğru bir dönüşüm yaşanmaya devam etmektedir (Mlody vd., 2023).

Yapay zekâ teknolojileri, örgütsel süreçlerin otomasyonu ve veri temelli karar alma mekanizmalarının gelişmesi açısından kritik öneme sahiptir. Özellikle işe alım, performans değerlendirme, müşteri ilişkileri ve operasyon yönetimi gibi alanlarda yapay zekâ destekli sistemlerin kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu durum literatürde “algoritmik yönetim” kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Kellogg vd., 2020). Söz konusu yönetim anlayışı, çalışanların performansının veriler ışığında; algoritmalar aracılığıyla izlenmesi, değerlendirilmesi, yönlendirilmesini ifade etmektedir. Ancak bu yapıların çalışanlar üzerinde sürekli gözetim baskısı oluşturabileceği ve örgütsel güven ilişkilerini zayıflatabileceği yönünde eleştiriler de bulunmaktadır (Zuboff, 2019).

4. Ağ ve Platform Organizasyonlar

Günümüz örgüt yapılarının katı hiyerarşiden, uzak esneklik ve çevikliği merkeze alan bir anlayışla tasarlandığı bilinmektedir. Castells'e (2010) göre bilgi çağının baskın örgütlenme modeli bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla birbirine bağlanan esnek yapılardan oluşmaktadır. Bu tür organizasyonlarda klasik örgüt yapılarının aksine bilgi akışı yalnızca dikey yönde değil; dikey, yatay ve çok yönlü bir biçimde cereyan etmektedir. Böylece pazarda ya da genel olarak dış çevrede gerçekleşen yeni şartlara uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır.

Bilgi ekonomisinde faaliyet gösteren örgütler açısından çeviklik, kritik bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Çevik organizasyonlar, hızlı değişen müşteri ihtiyaçları ve pazar koşullarına hızlı yanıt verebilen ve yenilik üretme kapasitesi yüksek yapılardır. Bu nedenle günümüzde Proje (Scrum) Takımları, Çevik (Agile) Örgütler ve Yalın (Lean) Yönetim gibi çevik yönetim yaklaşımları yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Scrum takımları, farklı uzmanlık alanlarından çalışanları bir araya getiren, kendi kendini organize eden ve çevik çalışma mantığına dayalı ekiplerdir (Schwaber & Sutherland, 2020). Scrum takımları, karmaşık ve değişken çevre koşullarında ürün veya hizmet geliştirme süreçlerini hızlandırmak amacıyla oluşturulan, kendi kendini organize edebilen ve farklı uzmanlık alanlarından bireyleri bir araya getiren minimal, çapraz fonksiyonel ekiplerdir. Scrum yaklaşımında ekipler; hiyerarşik kontrol yerine iş birliği, sürekli geri bildirim ve yinelenmeli (iteratif) çalışma ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermektedir.

Scrum takım yaklaşımına oldukça benzer biçimde çevik (agile) örgüt yaklaşımı ise değişen çevresel koşullara hızlı uyum sağlayabilmek amacıyla geliştirilen; esneklik, müşteri odaklılık, sürekli geri bildirim ve iş birliği geliştirme ilkelerine dayanan bir yönetim ve çalışma anlayışıdır. Geleneksel planlama odaklı yaklaşımlardan farklı olarak çevik yaklaşım, belirsizliklerin

yüksek olduğu dinamik ortamlarda hızlı öğrenme ve sürekli iyileştirme süreçlerini ön plana çıkarmaktadır (Beck vd., 2001; Rigby vd., 2016).

Yalın örgüt yapılarında ise değer yaratmayan süreçlerin azaltılması ve örgütsel süreçlerin daha verimli hale getirilmesi amacıyla yapılan örgüt tasarımları yer almaktadır (Womack & Jones, 1997). Dijitalleşme sürecinde örgütler, yalnızca teknolojik dönüşüme değil aynı zamanda süreçlerin sadeleştirilmesine ve karar mekanizmalarının hızlandırılmasına da yönelmektedir.

Bu bağlamda yalın örgüt yapıları; gereksiz iş süreçlerini, aşırı bürokrasiyi ve katma değer üretmeyen faaliyetleri azaltarak daha esnek ve çevik organizasyonlar oluşturmayı amaçlamaktadır. Diğer iki yaklaşımdan farklı olarak yalın örgütlerde israfın azaltılması ve süreç verimliliğine odaklanan bir anlayış yer almaktadır. Scrum takımları ve çevik örgüt yaklaşımlarında ise müşteri beklentilerine ve pazar şartlarına uyum ve hızlı cevap vermek merkeze alınmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında, ağ ve platform organizasyonların literatürdeki kavramsal karşılıklarının ortaya konup aralarındaki farkın daha net bir biçimde ortaya konması yerinde olabilir.

4.1. Ağ Organizasyonlar

Ağ organizasyonlar, örgütsel faaliyetlerin geleneksel hiyerarşik yapılardan ziyade, coğrafi konumdan bağımsız bir şekilde birbirleriyle bağlantılı bireyler, ekipler veya kurumlar arasında kurulan iş birliği aracılığıyla yürütüldüğü esnek ve çevik örgütlerdir. Bu tür organizasyonlarda koordinasyon, merkezi kontrol mekanizmalarından çok karşılıklı bağımlılıktan kaynaklı olarak güven, bilgi paylaşımı ve yatay etkileşim süreçleri üzerinden gerçekleşmektedir. Geleneksel organizasyonlardan farklı olarak örgüt sınırlarının daha belirsiz bir duruma geldiği ve örgütsel başarının farklı paydaşların dinamik iş birliklerine bağlı olduğu yapılardır (Powell, 1990).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ağ organizasyonlar coğrafi sınırlardan bağımsız bir nitelik kazanmış ve bilgi toplumunun baskın örgütlenme biçimlerinden biri haline gelmiştir. Bu bağlamda “The Rise of the Network Society” (Ağ Toplumunun Yükselişi) yaklaşımına göre bilgi çağında ekonomik ve sosyal faaliyetlerin temel örgütlenme mantığı ağlar üzerinden işlemektedir. Ağ yapıları, bilgi akışını hızlandırmakta, çevresel değişimlere uyumu artırmakta ve örgütsel çevikliği desteklemektedir (Castells, 2010). Günümüzde çevik ekipler, sanal çalışma grupları, stratejik iş birlikleri ve inovasyon ekosistemleri ağ organizasyonların çağdaş örnekleri arasında gösterilmektedir.

Sonuç olarak ağ organizasyonlar, scrum takımları yaklaşımına oldukça paralel bir mantıkla organize edilmiş çevik ve esnek yönetim anlayışıyla

uyumlu bir yapıdadır. Aynı zamanda geleneksel örgütlere kıyasla daha yatay organizasyon yapısına sahip olması ve çok basamaklı hiyerarşiden uzak olması yalın örgüt anlayışına da oldukça yakın bir biçimde organize edilmekte olduğu söylenebilir.

Yurtiçinde yakın dönemde faaliyet göstermeye başlayan Togg, ağ organizasyonu özellikleri taşıyan bir yapılanma örneği olarak değerlendirilebilir. Anadolu Grubu (Çelik Motor ve Anadolu Isuzu), BMC, Turkcell, Zorlu Holding ve Kök Holding, Togg girişimi kapsamında bir araya gelerek sahip oldukları sektörel deneyimleri, teknolojik bilgi birikimlerini (know-how) ve finansal kaynaklarını ortak bir amaç doğrultusunda birleştirmişlerdir. Bu iş birliği sayesinde Türkiye'nin uzun yıllardır geliştirmeyi hedeflediği, uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek elektrikli ve akıllı araçların üretilmesine yönelik bir ekosistem oluşturulmuştur. Ağ yapısının bir yansıması olarak her ortak, kendi uzmanlık alanına ilişkin yetkinliklerini girişime aktarmaktadır. Örneğin Turkcell, bağlantılı araç teknolojileri, dijital servisler ve iletişim altyapıları konusundaki deneyimiyle katkı sunarken; Zorlu Holding bünyesindeki enerji ve elektronik teknolojileri alanındaki bilgi birikimi ise şarj altyapıları ve enerji çözümleri açısından destek sağlamaktadır. Böylece farklı alanlarda uzmanlaşmış kuruluşlar, ortak bir hedef doğrultusunda kaynak ve yeteneklerini bir araya getirerek yeni bir değer yaratmakta ve ağ organizasyonlarının temel özelliklerini yansıtan bir iş birliği modeli ortaya koymaktadır. Ayrıca Togg, farklı paydaşları bir ekosistem içerisinde buluşturma hedefi nedeniyle platform organizasyonu perspektifinden de değerlendirilebilmektedir.

4.2. Platform Organizasyonlar

Platform organizasyonlar; satıcılar, müşteriler, yazılım geliştiriciler, büyük veri sağlayıcılar vb. gruplar arasında değer alışverişini sağlayan teknolojik altyapılar üzerinden faaliyet gösteren ve bir ekosistem oluşturmaya yönelik örgütlenme biçimleridir. Geleneksel işletmelerin aksine platform organizasyonlar, ürün veya hizmeti doğrudan üretmekten çok; üretici, tüketici ve diğer paydaşlar arasındaki etkileşimi organize ederek değer yaratmaktadır (Parker vd., 2016).

Platform organizasyonların temel özelliği, çok taraflı pazar yapısına dayanması ve ağ etkileri aracılığıyla ölçeklenebilmesidir. Bu da işletmelere çok önemli maliyet avantajı sağlamakla birlikte genel olarak kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına hizmet etmektedir. Platformlarda kullanıcı sayısının artması ölçek ekonomisinde gelen avantajları artırmakta ve böylece platformun değeri de artmaktadır. Bu durum platforma üye işyerlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine önemli ölçüde fırsat sunmaktadır. Ayrıca bu yapılarda veri, algoritmalar ve dijital görünürlük mekanizmaları temel stratejik kaynaklar haline gelmektedir (Srnicke, 2017).

Günümüz yeni örgüt modellerinin dikkat çekici örneklerinden biri olan Amazon, geleneksel hiyerarşik yapılardan da yararlanmakla birlikte; veri temelli karar alma, platform mantığı ve çevik ekip yapılanmaları üzerine kurulu hibrit bir örgütsel yapı görünümündedir. Özellikle şirketin benimsediği “iki pizza takımı (two-pizza teams)” yaklaşımı, küçük, özerk ve çapraz fonksiyonel ekipler aracılığıyla hızlı karar alma ve yenilik üretme kapasitesini artırmayı amaçlamaktadır. Amazon yalnızca bir perakende işletmesi değil, kullanıcılar ve satıcıları bir araya getiren pazaryeri iş modeli mantığında yazılım geliştiricileri de ekosisteme dahil eden dijital bir platform organizasyon olarak da faaliyet göstermektedir. Bu yönüyle örgütsel değer üretimi fiziksel kaynaklardan ziyade veri akışı, algoritmalar ve ağ etkileri üzerinden gerçekleşmektedir (Stone, 2013; Parker vd., 2016). Ayrıca yapay zekâ ve veri analitiği destekli yönetim sistemlerinin yoğun kullanımıyla Amazon, algoritmik yönetim anlayışının belirgin örneklerinden biri olarak değerlendirilebilir (Kellogg vd., 2020).

Yurtiçinde ise Sahibinden, Hepsiburada, Trendyol, Getir, Yemek Sepeti gibi markalar benzer şekilde platform organizasyonlara örnek gösterilebilir ki bunlardan bazıları S&P, NASDAQ gibi borsalarda işlem görmüş ve yine bazıları Alibaba ve Uber gibi uluslararası markaların bünyesine dahil olmuş önemli start up markaları olmuşlardır. Bu anlamda yerli markalardan da özellikle platform örgütlerin iyi örneklerinin kurulan rekabetçi yapı sayesinde önemli başarılar elde ettiği görülmektedir.

5.Sonuç

Dijitalleşme süreci, örgütlerin yapılarını, koordinasyon mekanizmalarını, yönetsel anlayışlarını ve değer üretim biçimlerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, klasik bürokratik ve çok katmanlı hiyerarşik yapılardan daha esnek, çevik ve ağ temelli yapılara yönelimi hızlandırmıştır. Özellikle bilgi akış hızının artması, veri odaklı yönetim anlayışının yaygınlaşması ve yapay zekâ teknolojilerinin örgütsel süreçlere entegre edilmesi, geleneksel örgüt teorilerinin varsayımlarını yeniden tartışmaya açmıştır.

Bu çalışma kapsamında ele alınan ağ ve platform organizasyonlar, bilgi toplumunun örgütsel ihtiyaçlarına cevap verebilen yeni örgütlenme biçimleri olarak değerlendirilebilir. Ancak bu dönüşüm, hiyerarşik yapıların tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Aksine günümüz işletmelerinde geleneksel bürokratik yapılarla çevik ekip sistemlerinin, platform mantığının ve veri temelli koordinasyon mekanizmalarının bir arada bulunduğu hibrit yapıların yaygınlaştığı görülmektedir. Amazon örneğinde olduğu gibi birçok örgüt; hiyerarşik koordinasyon, çevik takım yapıları ve dijital platform mantığını eş zamanlı olarak kullanmaktadır.

Bu dönüşüm sürecini açıklamak bakımından Koşul Bağımlılık Teorisi önemli bir paradigma sunmaktadır. Teoriye göre örgütler için evrensel tek bir ideal yapı bulunmamakla birlikte; en uygun örgütsel tasarım çevresel koşullar, teknoloji düzeyi, örgüt büyüklüğü, faaliyet gösterilen sektör ve belirsizlik düzeyi gibi faktörlere göre değişmektedir. Dijital çağın yüksek belirsizlik içeren dinamik yapısı dikkate alındığında, katı bürokratik yapılardan ziyade çevresel değişime hızla uyum sağlayabilen esnek ve adaptif yapıların önem kazandığı görülmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, örgütlerin tek tip yapılardan çok durumsal gerekliliklere uygun biçimde tasarlanan dinamik yapılara yönelmesini desteklemektedir.

Bununla birlikte pandemi sonrası dönemde yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri de örgütsel dönüşümün önemli kaynaklarından biri haline gelmiştir. BİT sayesinde çalışma hayatının fiziksel mekândan bağımsız hale gelmesi, örgütlerde zaman ve mekân kavramlarının yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Özellikle uzaktan çalışma sistemleri, esnekliği artırması, maliyetleri azaltması ve farklı coğrafyalardan yeteneklere erişimi kolaylaştırması bakımından avantajlar sağlarken; örgütsel bağlılık, dijital tükenmişlik ve koordinasyon sorunları gibi yeni yönetsel zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle geleceğin örgütlerinde dijital esneklik ile insan merkezli yönetim anlayışı arasında dengeli bir yapı kurulması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda tamamen uzaktan çalışma sistemine geçiş yapan örgütlerin hızlı bir şekilde ihtiyaçlar çerçevesinde hibrit çalışma düzenlerine geçiş yaptıkları görülmektedir (Owl Labs, 2025).

Benzer şekilde dijitalleşme süreciyle birlikte yükselen gig ekonomisi, örgütlerin iş gücü kullanım biçimlerini de dönüştürmektedir. Platform organizasyonlar aracılığıyla kısa süreli, proje bazlı ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması; geleneksel tam zamanlı istihdam anlayışının sınırlarını yeniden tanımlamıştır. Gig ekonomisi, işletmelere maliyet avantajı ve esneklik sağlarken çalışanlar açısından iş güvencesi, sosyal koruma ve örgütsel aidiyet gibi konularda yeni sorun alanları yaratabilmektedir. Bu durum, örgütsel verimlilik ile sosyal sürdürülebilirlik arasında denge kurulmasını gerekli hale getirmektedir.

Dijital örgütlerin geleceği yalnızca ekonomik performans üzerinden değerlendirilmemeli, aynı zamanda toplumsal sürdürülebilirlik perspektifiyle de ele alınmalıdır. Bu noktada Birleşmiş Milletler (BM) tarafından belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) önemli bir yol haritası sunmaktadır. Özellikle insana yakışır iş ve ekonomik büyüme (Amaç 8), sanayi, yenilikçilik ve altyapı (Amaç 9), eşitsizliklerin azaltılması (Amaç 10) ve sorumlu üretim ve tüketim (Amaç 12) hedefleri, dijital dönüşüm sürecindeki örgütler açısından stratejik önem taşımaktadır. Dijitalleşmenin yalnızca verimlilik odaklı değil;

etik, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir anlayışla yönetilmesi zorunluluğu, örgütlerin bu çerçevede yeniden dizayn edilmesini gerektirmektedir.

Benzer biçimde Dinamik Yetkinlikler yaklaşımı da dijital çağda sürdürülebilir rekabet avantajının açıklanmasında önemli bir kuramsal zemin oluşturmaktadır. Dinamik yetkinlikler teorisine göre örgütlerin başarısı yalnızca mevcut kaynaklara sahip olmalarına değil; değişen çevresel koşulları algılama, fırsatları değerlendirme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesine bağlıdır (Teece vd., 1997). Dijitalleşmenin hızla değişen doğası dikkate alındığında geleceğin başarılı örgütleri; öğrenen, dönüşebilen ve yeniden yapılanabilen örgütler olacaktır.

Sonuç olarak günümüzde örgütlerin rekabet üstünlüğü yalnızca teknolojiye yatırım yapmalarına değil; öğrenme kapasitesi yüksek, insan odaklı, çevik ve sürdürülebilir yapılar tasarlayabilmelerine bağlı görünmektedir. Bu nedenle geleceğin örgütleri dijital süreçleri yönetim ve üretim süreçlerine entegre edebilmiş, çevresel koşullara uyum sağlayabilen, sürekli öğrenen ve sürdürülebilir değer üretebilen dinamik ekosistemler olarak değerlendirilmelidir.

Kaynakça

- Angel, M., Sehgal, G., Kumar, R., Pachouri, P., Murzello, D., & Singh, S. K. (2025). The role of innovation and knowledge management in sustaining competitive advantage: A longitudinal research study across global organizations. *Lex Localis*, 23(S6), 6721–6732. <https://doi.org/10.52152/phf42c52>
- Başkarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1163>
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile software development*. Agile Alliance.
- Betz, F. (2003). *Managing technological innovation: Competitive advantage from change*. John Wiley & Sons.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press. (First Publication, 1961).
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business Press*.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: Dunod.
- Feng, L., Zhao, Z., Wang, J., & Zhang, K. (2022). The impact of knowledge management capabilities on innovation performance from dynamic capabilities perspective: Moderating the role of environmental dynamism. *Sustainability*, 14(8), 4577. <https://doi.org/10.3390/su14084577>
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Business Horizons*, 14(1), 29-40. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(71\)90037-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(71)90037-1)
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of management annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Keppler, S. M., & Paul M. Leonardi (2023). Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: Novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4). <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad020>
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (17. bs.). Beta Basım Yayım.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. <https://doi.org/10.1177/002218566801000314>
- Mariani, M., Wamba, S. F., Castaldo, S., & Santoro, G. (2023). The rise and consolidation of digital platforms and technologies for remote working: Opportunities, challenges, drivers, processes, and consequences. *Journal of Business Research*, 160, 113617. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113617>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.
- Mikalef, P., Pateli, A., & van de Wetering, R. (2021). IT architecture flexibility and IT governance decentralisation as drivers of IT-enabled dynamic capabilities and competitive performance: The moderating effect of the external environment. *European Journal of Information Systems*, 30(5), 512-540. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1808541>
- Młody, M., Ratajczak-Mrozek, M., & Sajdak, M. (2023). Industry 4.0 technologies and managers' decision-making across value chain. Evidence from the manufacturing industry. *Engineering Management in Production and Services*, 15(3). <https://doi.org/10.2478/emj-2023-0021>
- Owl Labs., (2025). State of Hybrid Work 2025 United States Report. <https://owllabs.com/state-of-hybrid-work/2025>
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you. W.W. Norton & Company.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game. *Scrum.org*, 133-152. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
- Srnicek, N. (2017). Platform Capitalism. Polity Press, Cambridge Malden, MA.
- Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Random House.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533.

[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)

- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66. <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2). University of California press.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>
- Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs.

Dijital Dönüşüm Sürecinde Örgütsel Güvenin Yeniden İnşası¹

Burcu Atar²

Musa Özata³

Özet

Dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin yönetim anlayışlarını, iş yapış süreçlerini ve çalışan ilişkilerini önemli ölçüde dönüştürmektedir. Büyük veri, otomasyon, bulut teknolojileri ve uzaktan çalışma sistemleri gibi dijital uygulamalar örgütlere hız, verimlilik ve rekabet avantajı sağlarken; çalışanların örgüte, yönetime ve çalışma ilişkilerine yönelik algılarını da yeniden şekillendirmektedir. Bu dönüşüm sürecinde çalışanların yalnızca teknolojiye değil, aynı zamanda bu teknolojileri yöneten örgütsel yapılara ve yöneticilere duydukları güven de kritik bir unsur hâline gelmiştir. Bununla birlikte elektronik gözetim uygulamaları, veri güvenliği sorunları, algoritmik karar verme mekanizmaları ve insan etkileşiminin azalması gibi unsurlar çalışanların örgütsel güven algısını zayıflatabilmektedir. Sonuç olarak dijital dönüşüm sürecinde örgütsel güvenin yeniden inşa edilmesinin; şeffaf iletişim, etik yönetim anlayışı, çalışan katılımı, adalet algısı ve insan odaklı liderlik uygulamalarıyla mümkün olabileceği değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel güvenin, dijitalleşme çağında sürdürülebilir ve etkili örgüt yapılarının oluşturulmasında stratejik öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- 1 Bu bölüm, “Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşımı Davranışı ve Çalışan Performansına Etkisinde Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Örneği” adlı doktora tezinden üretilmiştir.
- 2 Öğr. Gör. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kırşehir, drburcuatar@gmail.com, ORCID: orcid.org/0000-0002-2826-9154
- 3 Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kırşehir, musaozata@gmail.com, ORCID: orcid.org/0000-0003-1742-0215

1. Giriş

Dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, örgütlerin yönetim anlayışlarını, iş yapış biçimlerini ve çalışan ilişkilerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Büyük veri, yapay zekâ, otomasyon, bulut teknolojileri ve uzaktan çalışma sistemleri gibi dijital uygulamalar, örgütlere hız, verimlilik ve rekabet avantajı sağlarken; aynı zamanda çalışanların iş süreçlerine, yönetime ve örgüte yönelik algılarını da yeniden şekillendirmektedir. Özellikle dijital dönüşüm sürecinde karar alma mekanizmalarının giderek teknoloji temelli hâle gelmesi, çalışanların örgüt içindeki rollerini, iletişim biçimlerini ve güven ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Bu süreçte çalışanların yalnızca teknolojiye değil, aynı zamanda bu teknolojileri yöneten örgütsel yapılara ve yöneticilere duydukları güven de kritik önem taşımaktadır.

Örgütsel güven, çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumlu beklentilerini ifade eden ve örgütsel ilişkilerin sürdürülebilirliğinde önemli rol oynayan temel kavramlardan biridir (Mishra ve Morrissey, 1990: 443). Güven ortamının bulunduğu örgütlerde çalışanlar bilgi paylaşımına daha açık olmakta, değişime daha kolay uyum sağlamak ve örgütsel hedeflere daha güçlü biçimde bağlanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 611; Nešić ve Lalić, 2016: 27). Buna karşılık dijital dönüşüm süreçlerinde ortaya çıkan elektronik gözetim uygulamaları, veri güvenliği sorunları, algoritmik karar verme mekanizmaları, iş güvencesi kaygıları ve insan etkileşiminin azalması gibi unsurlar çalışanların örgütsel güven algılarını zayıflatabilmektedir (Ball, 2021: 89; Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 370). Özellikle yapay zekâ temelli yönetim uygulamalarının yaygınlaşması, çalışanların adalet, şeffaflık ve etik konularına ilişkin hassasiyetlerini artırmaktadır (Raisch ve Krakowski, 2021: 205).

Bu bağlamda dijital dönüşüm sürecinde örgütsel güvenin yeniden inşa edilmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir dönüşüm olmadığı; aynı zamanda örgütsel kültürü, liderlik anlayışını, iletişim süreçlerini ve çalışan ilişkilerini yeniden şekillendiren çok boyutlu bir değişim süreci olduğu görülmektedir (Westerman, Bonnet ve McAfee, 2014: 14). Bu bölümde, dijital dönüşüm ve yapay zekâ temelli yönetim anlayışının örgütsel güven üzerindeki etkileri ele alınmakta; dijitalleşme sürecinde güvenin nasıl zayıfladığı ve yeniden nasıl inşa edilebileceği örgütsel davranış ve yönetim literatürü çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2. Güven Kavramı

Güven kavramı, bireyler arası ilişkilerden toplumsal ve örgütsel yapılara kadar uzanan geniş bir etki alanına sahip olup sosyal yaşamın sürdürülebilirliğinde temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Antik Çin filozofu Konfüçyüs'ün devlet yönetiminde halkın güvenini yiyecek ve silahtan daha önemli görmesi, güvenin toplumsal yapılar açısından taşıdığı yaşamsal önemi ortaya koymaktadır. Konfüçyüs'e göre bir devlet, halkının güvenini kaybettikten sonra varlığını sürdüremez (Lu, 2022: 364-365). Bu yaklaşım, güvenin yalnızca bireyler arası ilişkilerde değil, devlet gibi büyük örgütsel yapıların devamlılığında da belirleyici olduğunu göstermektedir. Günlük yaşamda bireyler; yaşadıkları çevrede, çalışma ortamlarında ve sosyal ilişkilerinde güven duymaya ve kendilerini güvende hissetmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle güven, bireylerin deneyimlerine, sosyal bağlarına ve duygusal algılarına bağlı olarak farklı biçimlerde anlamlandırılmakta olup kavramın tek bir tanım altında açıklanmasını güçleştirmektedir (Can, 2019: 48). Güven kavramının psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, ekonomi, antropoloji ve sosyobiyojoloji gibi farklı disiplinlerin inceleme alanına girmesi de literatürde ortak bir tanım üzerinde uzlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115). Bununla birlikte güvenin anlam ve kapsamını açıklayabilmek amacıyla literatürde farklı tanımlamalara yer verilmektedir.

Türk Dil Kurumu'na (2025) göre güven, bireyin bir kişi ya da duruma karşı kaygı ve kuşku duymadan inanması, bağlanması ve itimat etmesi olarak tanımlanmaktadır. Literatürde de güvenin benzer unsurlar üzerinden açıklandığı görülmektedir. Becker'e (1996: 45) göre güven, bireylerin belirsizlik ve risk içeren durumlarda karşı tarafın davranışlarına inanmayı tercih etmeleridir. Demircan ve Ceylan (2003: 140) ise güveni bağlılık temelli bir yaklaşımla ele almakta ve çalışanların örgütlerine duygusal bağlılık hissetmeleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgütten ayrılma niyeti taşımamalarıyla ilişkilendirmektedir. Rotter'e (1967: 651) göre güven, bireyin karşı tarafın sözlerine veya yazılı ifadelerine duyduğu itimat düzeyiyle ilgilidir. Bunun yanında Rousseau ve arkadaşları (1998: 395), güveni bireyin karşı tarafın niyet ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayanarak savunmasız kalmayı kabul etmesini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Luhmann (1979: 24-26) ise güveni riskli bir yatırım olarak değerlendirmekte ve bireyin belirsizlik ortamında bilinçli biçimde kırılganlık göstermeyi kabul ettiğini ifade etmektedir. Güven kavramıyla yakından ilişkili olan güvenilirlik ise, güvenilen tarafın yeterlilik, dürüstlük ve iyilikseverlik özelliklerine ilişkin algıları ifade etmektedir (Mayer vd., 1995: 716-717). Bu değerlendirmeler, güvenin yalnızca tek boyutlu bir yapı olmadığını; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurları içeren çok yönlü bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

3. Güven Türleri

Güvenin çok boyutlu bir kavram olduğu varsayımından hareketle literatürde güven farklı türler altında ele alınmaktadır. McAllister (1995), güveni bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Bunun yanında Lewicki ve Bunker (1996), güvenin oluşum sürecini hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde sınıflandırmıştır. Güven türlerine ilişkin bu yaklaşımlar, güvenin yalnızca rasyonel değerlendirmelere değil, aynı zamanda bireyler arası sosyal ilişkiler ve duygusal bağlara da dayandığını göstermektedir. Çalışmamız kapsamında örgütsel maneviyat ve algılanan örgütsel destek gibi kavramların duygusal güveni güçlendireceği; bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı gibi çıktıların ise daha çok bilişsel güven ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada McAllister'ın (1995) bilişsel ve duygusal güven modeli esas alınmıştır.

3.1. Bilişsel Güven

McAllister'a (1995: 25) göre bilişsel güven, bireyin karşısındaki kişinin güvenilirliği, dürüstlüğü ve sorumluluğu hakkındaki inançlarına dayanan rasyonel bir güven türüdür. Lewis ve Wiegert'e (1985: 970) göre bilişsel güven, bireyin kime, hangi koşullarda ve hangi konularda güveneceğini akılcı değerlendirmeler yoluyla belirlediği bir süreçtir. Bu güven türü; karşı tarafın tutarlı davranacağı, verdiği sözleri yerine getireceği ve adil hareket edeceğine yönelik beklentileri içermektedir. Dolayısıyla bilişsel güven, gözlemler, geçmiş deneyimler ve nesnel değerlendirmeler temelinde şekillenmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002: 616-628). Örgütsel bağlamda ise çalışanların geçmiş performansları, görev sorumluluklarını yerine getirme düzeyleri, sosyal benzerlikleri ve örgütün yapısal özellikleri bilişsel güvenin oluşumunda etkili olmaktadır. Açık biçimde tanımlanmış görevler, kurumsal değerler ve çalışanların mesleki yeterliliklerini gösteren unsurlar, bireylerin birbirlerini daha öngörülebilir ve güvenilir olarak değerlendirmesine katkı sağlamaktadır (McAllister, 1995: 28). Bu yönüyle bilişsel güven, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulmasında temel oluşturan bir yapı niteliği taşımaktadır.

3.2. Duygusal Güven

Duygusal güven, bireyler arasında yalnızca görev temelli değil, aynı zamanda samimiyet, karşılıklı ilgi ve duygusal bağlılık içeren ilişkiler sonucunda gelişmektedir. McAllister'a (1995: 26) göre bireyler güven ilişkilerine duygusal yatırım yapmakta, karşı tarafın iyiliğini önemsemekte ve bu ilişkinin karşılıklı olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle güven yalnızca rasyonel değerlendirmelere dayalı bir süreç değil, aynı zamanda sosyal etkileşimler sonucunda şekillenen duygusal bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Lewis ve Wiegert, 1985: 971).

Duygusal güven, güvenilen kişinin iyi niyetle hareket edeceği ve gerektiğinde karşı tarafın yararını gözeten davranışlar sergileyeceği inancına dayanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 628). Örgütlerde çalışanların birbirlerine gönüllü yardım etmeleri, destekleyici davranışlar sergilemeleri ve özgecilik davranışlarında bulunmaları duygusal güvenin gelişimini destekleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Smith vd., 1983: 657). Bununla birlikte McAllister (1995: 30), örgütlerde duygusal güvenin gelişebilmesi için öncelikle bilişsel güvenin tesis edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Taraflar arasında yeterli düzeyde rasyonel güven oluşmadığında, yardım ve destek gibi olumlu davranışlar dahi samimi değil, çıkar odaklı girişimler olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle bilişsel güven, duygusal güvenin gelişmesi için gerekli temel koşullardan biri olarak değerlendirilmektedir.

4. Örgütsel Güvenin Tanımı

Örgütsel güven, günümüz iş dünyasında değişim ve belirsizlik ortamında örgütlerin karar alma süreçlerini, çalışanlarla ilişkilerini ve dış çevreyle etkileşim biçimlerini belirleyen temel unsurlardan biri haline gelmiştir (Nešić ve Lalić, 2016: 27). Bu kavram, çalışanların örgütün değerleriyle özdeşleşmeleri, örgütle sürdürülebilir ilişkiler kurmaya istekli olmaları ve örgütsel süreçlerde kendilerini güvende hissetmeleriyle ilişkilidir. Örgütsel güven yalnızca yöneticilere duyulan güveni değil, aynı zamanda örgütün bütününe yönelik geliştirilen güven algısını da kapsamaktadır (Yu vd., 2018: 3). Krot ve Lewicka'ya (2012: 224) göre örgütsel güven, hem çalışan-yönetici ilişkileri gibi bireyler arası düzeyde hem de çalışan-örgüt ilişkileri gibi kurumsal düzeyde güven bağının nasıl oluştuğunu açıklamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel güven; çalışanların yöneticilerinin dürüst davranacağına, açık iletişim kuracağına ve verdikleri sözleri yerine getireceğine ilişkin inançlarını içermektedir (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Benzer şekilde Mishra ve Morrissey (1990: 443), örgütsel güveni çalışanların yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının dürüstlüğüne, karakterine ve yetkinliğine duydukları inanç olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel güvenin yalnızca yöneticilere duyulan güvenle sınırlı olmadığı; örgüte, yönetime ve çalışma arkadaşlarına yönelik güveni kapsayan çok boyutlu bir yapı olduğu söylenebilir.

Örgütsel güvenin oluşumunda şeffaf ve sürekli iletişim ortamının sağlanması, çalışanların düşünce ve duygularını özgürce ifade edebilmeleri, karar alma süreçlerine katılımlarının desteklenmesi ve örgütsel bilgilerin açık biçimde paylaşılması önemli rol oynamaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990: 443). Ayrıca örgütün toplumsal değerlerle uyumlu hareket etmesi, karar alma süreçlerinde şeffaf, hesap verebilir ve güvenilir bir yönetim anlayışı benimsemesi örgütsel güvenin gelişimini desteklemektedir (Tang ve Çakır, 2021: 159).

Özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde örgütsel güvenin önemi daha belirgin hale gelmektedir. Mishra'ya (1996: 262) göre güven, kriz dönemlerinde örgütlerin krizlere verdikleri tepkileri ve kriz sonuçlarını doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir. Güven ortamının bulunduğu örgütlerde açık iletişim kurulabilmekte, çalışanlara daha fazla yetki devri yapılabilen ve iş birliğine dayalı çözümler geliştirilebilmektedir (Mishra, 1996: 271). Bunun yanında örgütsel güven; çalışan bağlılığını artırmakta, işten ayrılma niyetini azaltmakta ve örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 145; Nešić ve Lalić, 2016: 27). Buna karşılık güven ortamının olmadığı örgütlerde çalışanlar arasında iş birliği zayıflamakta, bilgi paylaşımı azalmakta ve çalışanların örgüte yabancılaşma eğilimleri artmaktadır (Koşar, 2020: 357). Bu nedenle örgütsel güven, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından stratejik öneme sahip bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

5. Örgütsel Güvenin Modelleri

Örgütsel güven modelleri, güvenin örgüt içinde nasıl oluştuğunu, sürdürüldüğünü ve çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya yönelik kuramsal yaklaşımlardır. Literatürde örgütsel güvenin çok boyutlu bir yapı olarak ele alınması, araştırmacıları güvenin farklı yönlerini açıklayan çeşitli modeller geliştirmeye yöneltmiştir. Bu modeller; çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkileri temel alarak örgütsel güvenin kavramsal çerçevesinin anlaşılmasına önemli katkılar sunmaktadır.

5.1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman (1995), örgütsel güveni açıklamak amacıyla geliştirdikleri modelde güveni, bireyin karşı tarafın davranışlarını tam olarak kontrol edememesine rağmen ona karşı savunmasız kalmayı kabul etmesi olarak tanımlamaktadır. Modelde güvenin oluşumu; yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olmak üzere üç temel unsur üzerinden açıklanmaktadır. Yetenek, bireyin belirli bir alandaki bilgi ve beceri düzeyini; yardımseverlik, karşı tarafın güvenen bireyin yararını gözetmesini; dürüstlük ise söz ve davranışlar arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Mayer vd., 1995: 717). Ayrıca bireyin kişilik özellikleri ve geçmiş deneyimlerinden etkilenen *güvenmeye eğilim* faktörünün de güven oluşumunda önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Model, güvenin risk alma davranışıyla ilişkili olduğunu ve olumlu deneyimlerin güveni güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

5.2. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli

Mishra (1996), örgütsel güvenin özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde örgütsel performansı doğrudan etkileyen temel unsurlardan biri olduğunu

ileri sürmektedir. Araştırmacı, örgütsel güveni yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olmak üzere dört boyut çerçevesinde açıklamaktadır. Yetkinlik, yöneticilerin doğru ve etkili karar alabilme kapasitesine duyulan inancı ifade ederken; açıklık, örgüt içindeki dürüst ve şeffaf iletişimi kapsamaktadır. İlgililik boyutu, yöneticilerin çalışanların refahını ve iyilik hâlini önemsemesini ifade ederken; güvenilirlik, yönetimin sözleri ile davranışları arasındaki tutarlılığa dayanmaktadır (Mishra, 1996: 262-268). Mishra'ya göre bu boyutlardan herhangi birinin eksik olması örgütsel güvenin zayıflamasına neden olabilmektedir.

5.3. Cummings ve Bromiley'in Örgütsel Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996), örgütsel güvenin örgütlerde işlem maliyetlerini azaltarak örgütsel etkinliği artırdığını savunmaktadır. Araştırmacılar, güvenin var olduğu ortamlarda çalışanların birbirlerini sürekli denetleme ve kontrol etme ihtiyacının azaldığını, bunun da zaman ve kaynak tasarrufu sağladığını belirtmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996: 302-303). Model, güveni üç temel unsur üzerinden açıklamaktadır: tarafların taahhütlerini yerine getirme yönündeki iyi niyetli çabaları, ilişkilerde dürüst davranmaları ve fırsat oluşsa dahi karşı taraftan haksız avantaj sağlamaktan kaçınmaları. Bu yaklaşım, güvenin örgütlerde iş birliği ve koordinasyonu güçlendiren önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

5.4. McKnight, Cummings ve Chervany Güven Modeli

McKnight, Cummings ve Chervany (1998), güvenin yalnızca uzun süreli ilişkiler sonucunda değil, tarafların birbirini henüz tanımadığı durumlarda da oluşabileceğini savunmaktadır. Araştırmacılara göre güven, bireyin genel güven eğilimi ve örgütün sunduğu kurumsal güvenceler doğrultusunda gelişebilmektedir. Modelde güven; *güvenme niyeti* ve *güven inançları* olmak üzere iki temel yapı üzerinden açıklanmaktadır. Güvenme niyeti, bireyin karşı tarafa güvenmeye istekli olmasını ifade ederken; güven inançları, karşı tarafın dürüst, yetkin, yardımsever ve öngörülebilir olduğuna ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır (McKnight vd., 1998: 474-477). Model, güvenin bilişsel süreçler ve kurumsal yapıların etkisiyle şekillendiğini vurgulamaktadır.

5.5. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), Mishra'nın örgütsel güven modelini temel alarak güvene *özdeşleşme* boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir örgütsel güven modeli geliştirmiştir. Modelde yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarına ek olarak özdeşleşme, çalışanların örgüte aidiyet hissetmeleri ve örgütsel değerlerle bütünleşmeleri olarak açıklanmaktadır.

Araştırmacılara göre çalışanların örgütle güçlü bir özdeşleşme geliştirmesi, örgütsel güven düzeyini ve örgütsel etkinliği artırmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35). Buna karşılık çalışanların örgüte yabancılaşmaları, güven düzeyinin azalmasına neden olmaktadır. Model, örgütsel güvenin çalışan bağlılığı ve iş doyumu üzerindeki etkisini vurgulayan önemli yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

6. Örgütsel Güven Boyutları

Örgütsel güven çok boyutlu bir kavram olup çalışanların örgütteki farklı aktörlere ve sistemlere duydukları güveni kapsamaktadır. Literatürde örgütsel güvenin en yaygın biçimde; örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte, güvenin farklı kaynaklarını ve sonuçlarını açıklamaktadır. Örgüte güven daha çok örgütsel yapı ve uygulamalara yönelik algıları ifade ederken, yöneticiye güven çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkiler üzerinden şekillenmektedir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven ise çalışanlar arasındaki iş birliği, iletişim ve sosyal etkileşimler temelinde gelişmektedir.

6.1. Örgüte Güven

Örgüte güven, çalışanın örgütün kendi yararına hareket edeceğine veya en azından kendisine zarar vermeyeceğine ilişkin inancını ifade etmektedir (Tan ve Tan, 2000: 243). Bu güven türü, çalışanların örgütün kendilerini ne ölçüde desteklediği, değer verdiği ve katkılarını takdir ettiği yönündeki algıları doğrultusunda şekillenmektedir. Eisenberger ve arkadaşlarına (1986: 501) göre çalışanlar, örgütün kendilerine yönelik tutumlarını değerlendirerek zaman içerisinde örgütün kendilerine verdiği değere ilişkin genel bir kanaat geliştirmektedir. Çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması, örgüte duyulan güveni de olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında örgüte güven; örgütsel adalet, prosedürel uygulamalar ve örgütsel politikalar gibi yapısal unsurlardan da etkilenmektedir. Tan ve Tan'a (2000: 252) göre özellikle prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı, çalışanların örgüte duyduğu güvenin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Ayrıca örgüte duyulan güvenin, örgütsel bağlılığı artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmektedir. Bu nedenle örgüte güven, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağın önemli belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

6.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven ya da dikey güven, çalışanın yöneticisinin davranışlarına karşı savunmasız kalmasına rağmen ona güvenmeye istekli olması şeklinde

tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 243). Çalışanların yöneticilerine duydukları güven; yöneticinin etik değerlere bağlı hareket edeceğine, adil kararlar alacağına ve çalışanların yararını gözeten davranışlar sergileyeceğine yönelik inançları doğrultusunda şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Mayer ve arkadaşları (1995: 717-719), yöneticiye duyulan güvenin temel belirleyicilerini yetenek, iyilikseverlik ve dürüstlük olarak açıklamaktadır. Buna göre çalışanlar, yöneticilerinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasını, çalışanların yararını gözetmesini ve sözleriyle davranışları arasında tutarlılık bulunmasını güvenin temel koşulları olarak değerlendirmektedir. Whitener ve arkadaşları (1998: 516) ise yöneticilerin güvenilir olarak algılanabilmeleri için davranışsal tutarlılık, söz ve eylem uyumu, etkin iletişim, kontrolün paylaşılması ve çalışana ilgi gösterilmesi gibi güven inşa edici davranışlar sergilemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışanların yöneticilerine duydukları güven çoğu zaman örgüte yönelik güven algılarını da etkilemektedir. Çalışanlar yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak değerlendirdikleri için, yöneticileriyle yaşadıkları deneyimler doğrultusunda örgüte ilişkin güven algısı geliştirebilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 657). Ancak çalışanların yöneticilerine güven duymaları her zaman örgüte de güven duydukları anlamına gelmemektedir. Çünkü çalışanlar yöneticileriyle olumlu ilişkiler kurabilseler de, örgütsel uygulamaları adaletsiz bulduklarında örgüte yönelik güven düzeyleri düşük olabilmektedir (Tan ve Tan, 2000: 242).

6.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven ya da yatay güven, çalışanların birlikte çalıştıkları diğer çalışanların güvenilir, dürüst, adil ve yetkin davranacaklarına ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Örgütlerde çalışanlar sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde oldukları için güvene dayalı ilişkiler, etkili ve sürdürülebilir iş ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven duyan bireyler, daha destekleyici ve istikrarlı bir iş ortamında çalıştıkları için görevlerine daha kolay odaklanabilmekte ve örgütsel amaçlara katkı sağlayabilmektedir. İslamoğlu ve arkadaşlarına (2007: 37) göre çalışma arkadaşlarına duyulan güven; bireyin karşısındaki kişinin bilgi saklamayacağına, yanıltıcı davranışlar sergilemeyeceğine ve iyi niyeti suistimal etmeyeceğine yönelik beklentileri doğrultusunda gelişmektedir. Cook ve Wall'a (1980: 40) göre çalışanlar arası güven, iyi niyete dayalı güven ve yetkinliğe dayalı güven olmak üzere iki temel unsur üzerinden şekillenmektedir. İyi niyete dayalı güven, çalışma arkadaşının dürüst ve destekleyici davranacağına yönelik inancı ifade ederken; yetkinliğe dayalı güven, çalışma arkadaşının görevini başarılı biçimde yerine getireceğine ilişkin güveni kapsamaktadır. Çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık

davranışı sergilediği, iş birliği ve bilgi paylaşımının arttığı belirtilmektedir (McAllister, 1995: 31-32). Bu nedenle çalışma arkadaşlarına güven, örgütsel ilişkilerin güçlenmesi ve olumlu örgüt ikliminin oluşması açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

7. Sonuç ve Değerlendirme

Bu bölümde güven kavramı bireysel, örgütsel ve yönetsel boyutlarıyla ele alınarak dijital dönüşüm sürecinde örgütsel güvenin neden stratejik bir unsur hâline geldiği ortaya konulmuştur. Öncelikle güven kavramının farklı disiplinlerde nasıl tanımlandığı açıklanmış; güvenin yalnızca rasyonel değerlendirmelere dayalı bir yapı olmadığı, aynı zamanda duygusal ve davranışsal boyutlar içeren çok yönlü bir kavram olduğu vurgulanmıştır. Ardından bilişsel ve duygusal güven ayrımı çerçevesinde güven türleri incelenmiş; çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinde hem rasyonel değerlendirmelerin hem de sosyal ve duygusal bağların etkili olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında örgütsel güven kavramı; çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik geliştirdikleri güven algıları doğrultusunda değerlendirilmiş ve örgütsel güvenin açık iletişim, adalet, şeffaflık ve destekleyici yönetim anlayışıyla güçlendiği belirtilmiştir.

Bölüm kapsamında ayrıca Mayer, Davis ve Schoorman, Mishra, Cummings ve Bromiley, McKnight, Cummings ve Chervany ile Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd tarafından geliştirilen örgütsel güven modelleri ele alınmış ve güvenin oluşumuna ilişkin farklı kuramsal yaklaşımlar açıklanmıştır. Bu modellerin ortak noktası, örgütsel güvenin çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymalarıdır. Son olarak örgütsel güven; örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları çerçevesinde incelenmiş ve güvenin örgütsel bağlılık, iş birliği, bilgi paylaşımı ve örgütsel etkinlik üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmıştır. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ temelli yönetim anlayışının yaygınlaştığı günümüzde, çalışanların yalnızca teknolojiye değil, aynı zamanda bu teknolojileri yöneten örgütsel sistemlere de güven duymalarının kritik önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Bu nedenle dijitalleşme sürecinde örgütsel güvenin yeniden inşa edilmesi, sürdürülebilir ve insan odaklı örgüt yapılarının oluşturulmasında temel gerekliliklerden biri olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- Ball, K. (2021). Electronic monitoring and surveillance in the workplace. İçinde S. Moore, M. Upchurch ve X. Whittaker (Ed.), *Humans and machines at work: Monitoring, surveillance and automation in contemporary capitalism* (ss. 89-104). Palgrave Macmillan.
- Becker, L. C. (1996). Trust as noncognitive security about motives. *Ethics*, 107(1), 43-61.
- Can, İ. (2019). Güveni nasıl tanımlayabiliriz? Ya da sosyal bilimlerin konusu olarak güven. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 46-59. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61822/924962>
- Cook, J., ve Wall, T. D. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Cummings, L. L., ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. İçinde R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (ss. 302-330). Sage
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13679/165524>
- Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Gilbert, J. A., ve Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- İslamoğlu, G., Birsal, M., ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü*. İnkılâp Kitabevi.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., ve Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Konovsky, M. A., ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koç, H., ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.

- Koşar, D. (2020). Analysis of organizational trust studies conducted in Turkey: A content analysis. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 355-372. <https://doi.org/10.14527/pegegog.2020.012>
- Krot, K., ve Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.
- Lewicki, R. J., ve Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. İçinde R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (ss. 114-139). Sage Publications.
- Lewis, J. D., ve Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Lu, Y. (2022). Trust, truthfulness and distrust: An exposition with Confucian insight. *The Journal of Value Inquiry*, 56(3), 355-377. <https://doi.org/10.1007/s10790-020-09779-6>
- Luhmann, N. (1979). Trust as a reduction of social complexity. İçinde *Trust and power* (ss. 24-31). Wiley.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., ve Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. İçinde R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (ss. 261-287). Sage.
- Mishra, J., ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485. <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>
- Nešić, A., ve Lalić, D. (2016). The impact of trust on job performance in organisations. *Management*, 10(2), 27-33. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0028>
- Raisch, S., ve Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., ve Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum: Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-666. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Tan, H. H., ve Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tanğ, Y., ve Çakır, Ö. (2021). Örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisinin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 5(2), 155-180.
- Türk Dil Kurumu. (2025). *Güven*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Westerman, G., Bonnet, D., ve McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.2307/259292>
- Yu, M.-C., Mai, Q., Tsai, S.-B., ve Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864. <https://doi.org/10.3390/su10030864>

Dijital Çağda Liderlik Yaklaşımları: E-Liderlik, Dijital Liderlik ve Veri Tabanlı Karar Alma

Aslı Öztürk¹

Özet

Dijitalleşme ve bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler, örgütsel yapıları, iş yapış biçimlerini ve liderlik anlayışlarını köklü bir dönüşüme uğratmıştır. Geleneksel liderlik teorilerinin, dijital çağın belirsizlik, karmaşıklık ve teknolojik bağımlılıkla karakterize edilen örgütsel ortamlarında yetersiz kalması, yeni liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Teknolojik dönüşümün hız kazanması, kurumsal liderler üzerinde yeni sorumluluklar ve beklentiler oluştururken, dijital çağın gerektirdiği liderlik özelliklerinin önemini artırmıştır. Dijital çağın beraberinde getirdiği belirsizlik, hız ve çok boyutlu karmaşıklık, geleneksel liderlik anlayışlarının yetersiz kalmasına neden olmakta ve bu durum teknoloji, stratejik yönetim ile insan odaklı yaklaşımları bütünleştiren yeni liderlik modellerinin önemini artırmaktadır. Bu doğrultuda, dijital teknolojilerin sunduğu fırsatları örgütsel hedefler doğrultusunda etkin biçimde değerlendirebilen, kurumları dijital dönüşüm süreçlerinde yönlendirebilen, sanal çalışma ortamlarında iletişim ve koordinasyonu sürdürebilen ve aynı zamanda kültürel dönüşümü insan merkezli bir perspektifle destekleyebilen dijital liderlik ve e-liderlik yaklaşımları ön plana çıkmaktadır.

Bu bölüm, dijital çağda öne çıkan e-liderlik, sanal liderlik ve dijital liderlik kavramlarını kapsamlı bir şekilde incelemeyi ve bu yaklaşımlar arasındaki temel benzerlikler ile farklılıkları sistematik olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle e-liderlik kavramı, Van Wart vd. (2019) tarafından geliştirilen “Altı Bileşenli Model” çerçevesinde ele alınmaktadır. Ardından geleneksel liderlik ile e-liderlik arasındaki farklar; liderlik kavramı, etkileşim ortamı, iletişim biçimi, güç kaynağı, karar alma süreci ve teknolojinin rolü gibi kriterler açısından karşılaştırılmaktadır. Dijital liderlik kavramı tanımlanmakta ve e-liderlik ile ilişkisi analiz edilmektedir. Bu bağlamda, e-liderliğin belirli bir iletişim ve iş birliği biçimine işaret ederken, dijital liderliğin bütün bir

1 Öğr. Gör. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, asliozturk@karatekin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4520-0535

örgüt kültürünün dönüşümünü ifade ettiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, bazı araştırmacıların dijital liderliği, e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve Liderlik 4.0 gibi kavramları kapsayan bir “şemsiye terim” olarak kullanması değerlendirilmektedir. Son olarak, dijital liderlik yaklaşımlarının etkinliğinde belirleyici rol oynayan veri tabanlı karar alma (VTKA) becerisi, geleneksel karar alma modellerinden farkları bağlamında ele alınmaktadır.

1.Giriş

Dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemelerle birlikte örgütsel yapıları, iş yapış biçimlerini ve liderlik anlayışlarını köklü bir dönüşüme uğratmıştır. Bulut bilişim, nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zekâ ve uzaktan çalışma modelleri gibi gelişmeler, işletmelerin rekabet avantajı elde etme yöntemlerini yeniden şekillendirirken, liderlerin de bu yeni koşullara uyum sağlayacak yeterlikler geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Geleneksel liderlik teorileri, fiziksel etkileşim ve hiyerarşik yapılara dayalı modelleriyle, günümüzün belirsizlik, karmaşıklık ve teknolojik bağımlılıkla karakterize edilen dijital çağ örgütlerinde sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle, liderlerin geleneksel liderlik teorilerinin ötesine geçerek değişime açık, esnek, teknolojiye hızlı uyum sağlayabilen ve dijital ağlar aracılığıyla çalışanları yönlendirebilen yeni liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda, e-liderlik, sanal liderlik ve dijital liderlik gibi kavramlar, liderlerin dijital ortamlarda etkili olabilmeleri için geliştirmeleri gereken yeni yeterlikleri tanımlamaktadır. E-liderlik, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla çalışanların tutum, duygu, düşünce, davranış ve performanslarında sosyal etkileşim sağlayarak değişim oluşturma süreci olarak tanımlanırken; dijital liderlik, dijital teknolojiyle bütünleşmiş bir liderlik pratiği olarak teknoloji ve insan davranışının kesişim noktasında konumlanmaktadır. Sanal liderlik ise daha çok ekip düzeyinde ve coğrafi dağılım odaklı bir liderlik biçimini ifade etmektedir. Her ne kadar bu kavramlar literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da her birinin kendine özgü odak noktaları ve kapsamları bulunmaktadır. Bu kavramsal belirsizlik, hem teorik çalışmaların sağlam temellere oturtulmasını hem de uygulayıcıların hangi liderlik davranışlarını geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını zorlaştırmaktadır.

Bu bölümün amacı, dijital çağda öne çıkan liderlik yaklaşımlarını kavramsal düzeyde incelemek ve bu yaklaşımlar arasındaki temel benzerlikler ile farklılıkları sistematik bir şekilde ortaya koymaktır. Bu doğrultuda öncelikle e-liderlik kavramı, temel yeterlikleri ve geleneksel liderlikten ayrıştığı noktalar ele alınmaktadır. Bu çerçevede, Van Wart, Roman, Wang ve Liu (2019) tarafından geliştirilen “Altı Bileşenli Model” aracılığıyla e-liderliğin somut, ölçülebilir ve geliştirilebilir yeterlikleri detaylandırılmaktadır. Dijital liderlik kavramının

e-liderlik ile olan ilişkisi karşılaştırmalı bir çerçevede ele alınmaktadır. Bu bağlamda, e-liderliğin daha çok teknoloji aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim ve iş birliği süreçlerine odaklandığı; dijital liderliğin ise örgüt kültürü, yönetim anlayışı ve iş yapış biçimlerinin bütüncül dönüşümünü ifade ettiği vurgulanmaktadır. Ayrıca literatürde bazı araştırmacıların dijital liderlik kavramını; e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve Liderlik 4.0 gibi yaklaşımları kapsayan genel bir kavram olarak değerlendirdiği belirtilmektedir.

Son olarak, dijital liderlik yaklaşımlarının etkinliğinde belirleyici bir rol oynayan veri tabanlı karar alma (VTKA) becerisi, geleneksel karar alma modellerinden farkları bağlamında ele alınmaktadır. Dijital çağda liderlerin stratejik kararlar alırken sezgi ve geçmiş deneyimlerin ötesine geçerek veriye dayalı kanıtları temel alması giderek daha belirleyici bir hale gelmektedir. Bu bağlamda, VTKA'nın kavramsal çerçevesi, geleneksel karar alma modellerinin sınırlılıkları ve büyük veri ile analitiğin karar süreçlerine entegrasyonu tartışılmaktadır. Bölümün sonunda, e-liderlik, dijital liderlik ve veri tabanlı karar alma arasındaki ilişkiler bütüncül bir perspektifle değerlendirilmektedir.

2. Dijital Çağda Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle değişen iş dünyasında iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılmasıyla birlikte rekabetin artması, bulut bilişim, nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zekâ, sanal ofis ve evden çalışma gibi gelişmeler iş yapma süreçleri ve liderlik tarzlarında da dönüşümlerin yaşanmasını gerekli kılmıştır. Geleneksel liderlik teorileri örgütsel hedeflere ulaşmak için geleneksel çalışma ortamlarında sağladığı etkiyi dijital çağda sağlamakta yetersiz ve eksik kaldığı için liderlerin geleneksel liderlik teorilerinin ötesine geçerek yeteneklerini geliştirmeleri gerekmiştir.

Dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin yoğun bir biçimde çalışma yaşamına girmesi ile örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için yönetsel tüm süreçlerde çağdaş liderlik tarzlarını benimsemeleri gerekmektedir.

Özmen vd. (2020), dijital dönüşüm süreçlerinde örgütlerde yalnızca teknik becerilerin geliştirilmesinin yeterli olmadığı; çalışanların iletişim, uyum sağlama ve iş birliği gibi sosyal becerilerinin de desteklenmesi gerektiği belirtilmektedir. Örgütsel değerlerin sürdürülebilirliği açısından kültür, iletişim, liderlik anlayışı, yumuşak beceriler ve operasyonel modellerin birlikte geliştirilmesinin önem taşıdığı ifade edilmektedir. Ayrıca dijital liderlerin, yeni bilgi teknolojilerinin kullanımından kaynaklanabilecek riskleri tanımlama ve yönetme yetkinliğine sahip olmalarının da örgütsel başarı için kritik rol oynadığını vurgulanmaktadır (Özmen, Eriş, & Özer, 2020).

E-liderlik ve dijital liderlik, liderliğin dijital ya da sanal ortamlarda ve bilgi iletişim teknolojileri (BİT) aracılığıyla gerçekleştiğini teyit etmektedir. Bu liderlik türleri, teknoloji kullanımı yoluyla ekipleri ve örgütleri yönlendirme, destekleme ve yönetme becerisini içermektedir. Her iki liderlik türü de bilgi ve iletişim teknolojilerine (BİT) ve teknolojik araçlara dayanmakla birlikte, belirli odak noktaları açısından birbirlerinden ayrılmaktadır: E-liderlik, dijital araçlar aracılığıyla gerçekleştirilen liderliği vurgularken; dijital liderlik, liderliği BİT tarafından kolaylaştırılan bir etki süreci olarak kavramsallaştırarak daha geniş bir bakış açısı benimsemektedir (López-Figueroa, Ochoa-Jiménez, Palafox-Soto, & Munoz, 2025: 2).

Covid-19 pandemi süreciyle birlikte zaman, mekân gibi sınırlılıkların ortadan kalkarak esnek çalışma, evden ve uzaktan çalışma yöntemleri yaygınlaşmış ve bu sürecin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için özellikle teknolojik, sosyal ve organizasyonel destek veren e-liderlik uygulamaları önem kazanmıştır (Contreras, Baykal, & Abid, 2020).

2.1. E-Liderlik

Dijital dönüşümün hız kazanması ve örgütsel ihtiyaçların değişmesi, zaman ve mekândan bağımsız esnek çalışma gruplarının yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu durum, dijital iletişim araçlarını kullanarak ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş birliği yapan, farklı mekân ve zaman dilimlerinde faaliyet gösteren sanal ekip liderlerinin etkili iletişim stratejileri geliştirmesi, takım duygusunu ve bütünlüğünü desteklemesi, ekip içinde sosyal etkileşimi güçlendirmesi, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygularını artırmasını temel bir gereklilik haline getirmiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler, demografik yapının dönüşümü ve küreselleşmeyle birlikte yeniden şekillenen yeni ekonomik düzende, işletmelerin verimliliklerini artırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için elektronik ticaret uygulamalarına yönelmeleri, zaman ve mekândan bağımsız çalışma modellerine yönelmeleri, sanal organizasyonlar ve sanal ekipler oluşturmaları, elektronik işletme anlayışını ve buna bağlı olarak da elektronik liderlik (e-liderlik) kavramını ortaya çıkarmıştır (Naktiyok, 2006: 26).

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve dijitalleşme, rekabet koşullarını köklü biçimde değiştirerek bireylerin beklenti ve hedeflerini yeniden şekillendirmiş; bilgiye ve kaynaklara erişimin kolaylaşmasıyla birlikte işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi giderek zorlaşmıştır. Uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması ve geleneksel ofis ihtiyacının azalmasıyla birlikte nitelikli iş gücüne zaman ve mekân kısıtlaması olmadan erişim olanağı

mümkün kılınmış olup bu durum liderlerin fiziksel olarak bir araya gelmeyen sanal ortamlarda çalışanları yönetmelerini zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda liderlerin geleneksel liderlik tarzlarının ötesine geçerek, değişime açık, esnek, teknolojiye hızlı uyum sağlayabilen, etkili iletişim kurabilen, dijital ağlar aracılığıyla çalışanları yönlendiren ve teknolojiyi stratejik bir unsur olarak değerlendiren e-liderlik yaklaşımı önem kazanmaktadır (Sak, 2024: 83).

E-liderlik, bilgi teknolojileri aracılığıyla çalışanların ve örgütteki grupların tutum, duygu, düşünce, davranış ve performanslarında sosyal etkileşim sağlayarak değişim oluşturma olarak tanımlanmakla birlikte, e-liderlik sadece teknolojik araçları birbirine entegre etmekten ibaret olmayıp, bireyler arasında etkili bağlar kurarak, onları en verimli şekilde bir araya getirmeye odaklanan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda e-liderlik iletişim ve teknoloji olmak üzere iki temel faktör üzerinde yoğunlaşmaktadır. Özellikle bilgisayar destekli iletişim araçlarının yaygın olarak kullanılması ve maliyetlerin düşmesi, e-liderlik uygulamalarının yaygınlaşmasını destekleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Garcia Carreño, 2020: 20).

E-liderlik, çalışan odaklı yaklaşımıyla sanal ekiplerde yenilikçiliği teşvik eden, bilgi teknolojilerini etkin kullanarak fikirleri ürüne dönüştüren, bütüncül bir yaklaşım ve analitik düşünmeyle örgütsel süreçleri yöneten, çalışanların psikolojik sermayesini ve içsel motivasyonunu artırıp harekete geçirerek örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunu güçlendiren, araştırma geliştirme faaliyetlerinin çıktılarını sürdürülebilir bir biçimde ürün, hizmet, değer ve yeniliğe dönüşmesini sağlayan çok yönlü bir liderlik yaklaşımıdır. E-liderlerin sanal ekipte görev dağılımı ve koordinasyonu sağlaması, motivasyonu artırması, aktif geribildirim mekanizmalarının oluşturulması ve tüm bu süreçlerde teknolojiyi üst düzeyde kullanma becerisine sahip olması gerekmektedir (Beydoğan, 2025: 1446).

E-liderlik yaklaşımını geleneksel liderlik yaklaşımından ayıran en önemli özellik, süreçlerin ve faaliyetlerin bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirmesidir. Bu süreç örgütsel bilginin toplanması, işlenmesi, paylaşılması, saklanması ve örgüt içinde iletişimin sürekliliğinin ve etkinliğini sağlamayı da içerir. Geleneksel liderlik anlayışında yüz yüze etkileşimli olarak oluşturulan motivasyon ve etki, e-liderlik uygulamalarında mesaj, e-posta, video konferans gibi teknolojik araçlar üzerinden sağlanmaktadır. Bu sanal iletişim ortamında e-liderler, sürekli erişilebilir olmak, varlığının hissettirebilmek ve ilettikleri mesajların tam bir biçimde algılanmasını sağlamak olmak üzere iki temel zorluk ile karşı karşıya kalmaktadır (Avolio & Kahai, 2003: 327).

Naktiyok'un (2006) 158 yönetici üzerinde yürüttüğü araştırma sonuçları, dijital ortamlarda faaliyet gösteren liderlerin geleneksel liderlere göre, öz güven, yenilikçilik, esneklik, içsel motivasyon, ikna yeteneği empati, risk

alma, mizah anlayışı gibi duygusal zekâ temelli niteliklere daha fazla ağırlık verdiğini; geleneksel liderlerin ise, dürüstlük güvenilirlik, otorite ve ilham vermeyi ön planda tuttuklarını ortaya koymuştur. Liderlik davranışları açısından değerlendirildiğinde ise, geleneksel liderlerin iş süreçlerinde daha hassas davrandıkları, amaçların net olması, değer odaklı olmak ve görev odaklı yaklaşımları benimsedikleri; e-işletme liderlerinin ise daha insan merkezli bir yaklaşım ile katılımcı karar alma, bilgi paylaşımı, küresel bakış açısı, bilgi teknolojilerinin kullanımı ve vizyon oluşturma gibi yaklaşımları benimsediklerini göstermektedir (Naktiyok, 2006: 38).

2.1.1. E-Liderliğin Temel Yeterlikleri-Altı Bileşenli Model

E-liderlik kavramının soyut tanımlar düzeyinden somut, ölçülebilir ve geliştirilebilir yeterliklere indirgenmesi hem teorik hem de uygulamalı liderlik araştırmaları için kritik bir gereklilik teşkil etmektedir. Bu gereklilikten hareketle Van Wart, Roman, Wang, & Liu, (2019), keşifsel vaka çalışmalarına ve sistematik literatür taramasına dayanarak e-liderliğin altı temel yeterlik boyutundan oluşan bir model geliştirmişlerdir. Bu model, e-liderliği yalnızca teknolojik araçların kullanımına indirgemeyen; aksine, liderlik sürecinin dijital ortamlarda yeniden üretilmesini mümkün kılan çok boyutlu bir kapasiteler bütünü olarak kavramsallaştırmaktadır. Söz konusu altı yeterlik boyutu Tablo 1'de sırasıyla ele alınmıştır (Van Wart, Roman, Wang, & Liu, 2019: 92-93):

Tablo 1. E-Liderliğin Altı Temel Yeterliği-Altı Bileşenli Model

Yeterlik Boyutu	Tanım- Kapsam / İçerdiği Davranışlar
E-İletişim (E-Communication)	Dijital platformlar aracılığıyla açık, zamanlı ve bağlama duyarlı mesajlar üretebilme ve iletebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu yeterlik, yazılı iletişimde anlam kaymalarını önlemeyi, farklı dijital kanalların (e-posta, anlık mesajlaşma, video konferans, ortak çalışma platformları) kendine özgü dilbilimsel ve etkileşimsel özelliklerini kavramayı ve asenkron iletişimde geri bildirim döngülerini etkin biçimde yönetmeyi içermektedir.
E-Güvenilirlik (E-Trustworthiness)	Sanal etkileşimlerde fiziksel yakınlık ve yüz yüze temasın yokluğuna rağmen, liderin tutarlı davranışlar, şeffaf süreçler ve taahhütlerine sadakat yoluyla güven tesis edebilme becerisini tanımlamaktadır.
E-Sosyal Beceriler (E-Social Skills)	Dijital ortamlarda empati kurabilme, aktif dinleme sergileyebilme, çatışmaları yapıcı biçimde yönetebilme ve ilişkisel sürekliliği sağlayabilme kapasitesini ifade etmektedir.
E-Takım Oluşturma (E-Team Building)	Sanal ekiplerde ortak hedef bilinci oluşturma, rol ve sorumlulukları netleştirme, iş birliğini teşvik etme ve ekip uyumunu sağlama kapasitesidir. Geleneksel takım oluşturma süreçlerinden farklı olarak, sanal bağlamda bu yeterlik, teknolojik araçların ekip dinamiğini destekleyecek biçimde yapılandırılmasını gerektirmektedir.

E-Değişim Yönetimi (E-Change Management)	Dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların teknolojik değişimlere adaptasyonunu kolaylaştırma, değişim direncini yönetme ve dijital olgunluk seviyesini yükseltme kapasitesidir. Bu yeterlik, e-liderlerin yalnızca mevcut teknolojileri kullanmasını değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde dijital strateji geliştirebilmesini gerektirmektedir.
E-Teknoloji Becerileri (E-Technology Skills)	Mevcut ve gelişmekte olan bilgi iletişim teknolojilerini etkin biçimde kullanma, dijital araçların stratejik potansiyelini kavrama ve bu araçları liderlik süreçlerine bütünleştirme kapasitesini ifade etmektedir. Diğer beş yeterlikten farklı olarak e-teknoloji becerilerinin doğrudan teknik bir boyuta işaret etmekle birlikte, bunların salt operasyonel düzeyde araç bilgisinden ziyade, teknolojinin örgütsel ve stratejik sonuçlar doğuracak biçimde kullanılmasını içerdiğini vurgulamaktadır.

Kaynak: Van Wart, Roman, Wang, & Liu, (2019: 92-93).

Van Wart vd. (2019)'nin geliştirdiği bu altı bileşenli model, e-liderliği yalnızca bir iletişim biçimi ya da teknoloji kullanımı olarak tanımlayan indirgemeci yaklaşımlardan ayrılarak, dijital ortamlardaki liderlik sürecini çok boyutlu bir yeterlikler seti olarak kavramsallaştırmaktadır. Modelin ayırt edici özelliği, teknolojik boyutun (e-teknoloji becerileri) yanı sıra, iletişimsel, ilişkisel, yapısal, değişim odaklı ve etik-güvene dayalı boyutları da eş zamanlı olarak ele almasıdır. Bu yönüyle söz konusu model, e-liderlik araştırmalarında ölçme ve değerlendirme süreçleri için sağlam bir kavramsal çerçeve sunmakta ve aynı zamanda uygulamada liderlik geliştirme programlarına somut bir yol haritası sağlamaktadır.

2.1.2. Geleneksel Liderlik ve E-Liderliğin Karşılaştırılması

Başarılı liderliğin temel belirleyicisi, etkililik düzeyidir. Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşan nitelikleri, işletmelerin örgütsel yapılanma biçimlerini dönüştürmüş; bu dönüşüm, liderler ile takipçileri arasındaki etkileşimleri giderek artan bir yoğunlukta biçimlendirmiştir. Bu bağlamda liderlik, yeni bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla sürekli bir gelişim sergilemekte ve liderlik pratiklerinin uygulanma süreçlerinde devamlı bir değişimi zorunlu kılmaktadır (Sak, 2024: 89). Bu dönüşüm, liderlik olgusunun teknolojiyle iç içe geçen yeni bir boyut kazanmasına yol açmıştır. Geleneksel liderlik anlayışı ile teknoloji merkezli e-liderlik arasında; liderlik kavramının tanımlanışından hedeflerine, etkileşim ortamlarından iletişim biçimlerine, güç kaynaklarından karar alma süreçlerine ve karşılaşılan zorluklara kadar pek çok açıdan temel farklılıklar bulunmaktadır. Literatürdeki çeşitli çalışmalardan (Torre & Sarti, 2020; Akın, 2022; Sak, 2024; Okunola & Naicker, 2025)

derlenen Tablo 2'deki karşılaştırma, bu iki liderlik paradigması arasındaki ayrışma noktalarını sistematik bir biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Geleneksel Liderlik ve E-Liderlik Karşılaştırması

Karşılaştırma Kriteri	Geleneksel Liderlik	E-Liderlik
Liderlik Kavramı	Pozisyon, kişi.	Bireysel, ikili, sistemli.
Liderlik Hedefleri	Rasyonel ve planlı.	Süreçsel gelişim.
Temel Etkileşim Ortamı	Fiziksel ofis, yüz yüze toplantılar, hiyerarşik mekânlar.	Dijital platformlar, e-posta, video konferans, iş birliği yazılımları.
İletişim Biçimi	Senkron, yüz yüze; beden dili ve sözsüz ipuçları tam olarak algılanabilir.	Ağırlıklı olarak asenkron; metin tabanlı iletişim baskın, duygusal ipuçları sınırlıdır.
Güç ve Otorite Kaynağı	Hiyerarşik pozisyon, resmi yetki, yazılı kurallar (bürokratik liderlik).	Uzmanlık, etkili iletişim, teknoloji yeterliliği, dijital varlık.
Karar Alma Süreci	Hiyerarşik yapı içinde, sezgi ve geçmiş deneyimlere dayalı, sınırlı veri.	Gerçek zamanlı veri analitiği, ekip üyelerinin çevrimiçi katılımı, veri destekli kararlar.
Temel Liderlik Yaklaşımları	Yönetsel liderlik (yapıyı koruma), bürokratik liderlik (kurallara dayalı), otantik liderlik (güven-samimiyet), takım liderliği.	Dijital okuryazarlık, sanal empati, teknoloji entegrasyonu, sürekli erişilebilirlik, değişim yönetimi becerileri.
Karşılaşılan Temel Zorluklar	Koordinasyon eksikliği, bürokrasi, bilgi asimetrisi, inovasyon ve iş birliğini teşvik etmede sınırlılık.	Siber güvenlik tehditleri, dijital yorgunluk, sosyal izolasyon, yanlış anlama riski, kültürel ve zaman dilimi farklılıkları.
Teknolojinin Rolü	Destekleyici ve ikincil düzeyde; temel süreçler teknolojiden bağımsız işler.	Merkezi ve belirleyici; liderlik sürecinin kendisi teknoloji aracılığıyla gerçekleşir.

Kaynak: Torre & Sarti (2020); Akın (2022); Sak, (2024); Okunlola & Naicker (2025)'den faydalanılarak geliştirilmiştir.

Tablo 2'de yer alan bilgiler incelendiğinde; geleneksel liderliğin, daha çok hiyerarşik pozisyonlara, resmi yetkilere ve fiziksel etkileşim ortamlarına dayanırken; e-liderliğin, dijital platformlar üzerinden şekillenen, teknoloji yeterliliği ve uzmanlığı önceleyen, veri destekli karar alma süreçlerine dayalı bir liderlik biçimi olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu karşılaştırma, her iki liderlik türünün birbirinin alternatifi olmaktan çok, farklı örgütsel bağlamlarda geçerlilik kazanan farklı kavramlar olduğunu göstermektedir.

2.2. Dijital Liderlik

Dijital liderlik kavramı, liderlerin dijital dönüşüm süreciyle ilişkili zorlukları ele alma ve bunların üstesinden gelme konusunda daha yetkin hâle gelme ihtiyacından doğmuştur (Albannai, Raziq, Malik, Scott-Kennel, & Igwe, 2025: 2253). Bu ihtiyaç, özellikle dördüncü sanayi devrimiyle birlikte teknolojinin örgütsel yaşamın merkezine yerleşmesi ve liderlerin geleneksel yönetim becerilerinin ötesinde yeni yeterlikler geliştirmesini zorunlu kılmasından kaynaklanmaktadır. Liderlerin davranışsal tezahürlerini ve etki süreçlerini vurgulayan dijital liderlik, dijital teknolojiyle bütünleşmiş bir liderlik pratiği olarak ele alınmakta; başka bir deyişle, dijital teknoloji ve liderlik özellikleri aracılığıyla örgüt üzerinde etki yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır (Jagadisen, Salamzadeh, Farzad, Salamzade, & Palalić, 2022: 198). Bu tanım, dijital liderliği salt teknik bir yeterlikten ziyade, teknoloji ve insan davranışının kesişim noktasında konumlandırmaktadır.

COVID-19 salgını ve sonrası dönemde değişen çalışma koşulları, dijital liderliğin işlevini önemli ölçüde etkilemiş; özellikle çalışan bağlılığı, kurumsal çeviklik ve dijital işyeri dönüşüm süreçleri aracılığıyla örgütsel performansın korunması ve geliştirilmesindeki stratejik önemini daha görünür hâle getirmiştir. Ayrıca dijital liderlik, kuruluşların teknolojik yatırımlarından daha yüksek düzeyde katma değer elde etmelerine olanak sağlayarak sürdürülebilir ve optimum performansın sağlanmasında kritik bir yetkinlik alanı olarak öne çıkmıştır. Bununla birlikte, dijital araç ve uygulamaların insan kaynakları stratejileriyle bütünleşik bir şekilde yönetilmesini sağlayan liderlik yapıları var olmadığında, dijital yetkinliklerin tek başına kurumsal başarı için yeterli olmadığı değerlendirilmektedir (Abu-Mahfouz, Fung, & Chung, 2026: 15).

Dijital liderlik, teknolojinin stratejik biçimde kullanımı aracılığıyla örgütsel değişim süreçlerini yönlendiren ve sistemlerin yeniden yapılandırılmasını destekleyen bir liderlik yaklaşımı olarak e-liderlik anlayışını daha kapsamlı bir boyuta taşımaktadır. Bu yaklaşım; pazar yönelimi, dijital örgüt kültürü, kurumsal öğrenme kapasitesi ve ağ yetkinliği gibi unsurlar tarafından şekillendirilmekte olup, söz konusu faktörler organizasyonların yenilikçilik düzeyini ve dönüşüme hazır olma kapasitesini artırmaktadır. Böylece dijital liderlik, işletmelerin değişen çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlamasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunmaktadır (Hussain, Shahab, & Anwer, 2026: 18).

Dijital liderlik, yenilikçi örgütsel iklimi harekete geçirerek yeteneklerin teknoloji ile uyumuna ve dönüşüm çıktılarının oluşumuna yönlendirilmesini sağlayan sistematik örgütsel mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Dijital liderlik anlayışı, inovasyon odaklı örgüt kültürü ve yetenek geliştirme süreçleri

arasındaki bütünleşik etkileşimlerin bir sonucudur. Dijital liderlik; teknolojik değişimi yönlendiren, örgütsel öğrenmeyi destekleyen, yenilik kapasitesini artıran ve farklı kurumsal bileşenler arasındaki etkileşimi güçlendiren stratejik bir unsur olarak kurumsal performansın ve rekabet avantajının artırılmasına katkı sağlamaktadır (Ignjatović P., Ilić, Ilić-Kosanović, & Vujko, 2026: 19).

Alan yazınında dijital liderlik davranışlarını somutlaştırmaya yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Gorton (2018), dijital liderlerin etkinliğini belirleyen altı temel özelliği sistematik bir şekilde ortaya koymuştur. Bu özellikler, dijital liderliğin yalnızca teknik bilgi birikimine indirgenemeyeceğini, aynı zamanda stratejik vizyon, örgütsel dönüşüm ve insan odaklı bir yaklaşım gerektirdiğini vurgulamaktadır (Eryeşil, 2021: 106-107). Gorton (2018)'a göre dijital liderlerin sahip olması gereken özellikler Tablo 3'te yer almaktadır:

Tablo 3. Dijital Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Özellik	Açıklama
Dönüşümcü Yaklaşım	Dijital lider, dijital teknolojileri yalnızca ölçeği büyük veya gösterişli projeler olarak görmekten ziyade, bunları insan kaynağını ve kurum içi çalışma yöntemlerini dönüştüren stratejik bir araç olarak konumlandırır. Bu yaklaşım, teknolojiyi bir amaç değil, dönüşüm için bir araç olarak ele almayı gerektirir.
Yaygın Yetkinlik	Dijital becerilerin yalnızca bilişim teknolojileri departmanına özgü bir uzmanlık alanı olmaktan çıkarılması ve örgütün tüm kademelerine yayılması esastır. Dijital lider, bu becerilerin kurum genelinde sürekli olarak geliştirilmesini teşvik eder ve bu yönde sistematik fırsatlar yaratır.
Stratejik Bütünleşme	Dijital liderlik, ayrı ve bağımsız bir "dijital strateji" belgesi oluşturmak yerine, dijital süreç ve teknolojileri kurumun temel iş ve sanat stratejilerine hizmet edecek ve onları şekillendirecek biçimde bütünleştirir. Bu sayede dijital dönüşüm, örgütsel stratejinin ayrılmaz bir parçası haline gelir.
Yetkilendirme ve Kaynak	Dijital teknolojilerin ve çevik çalışma yöntemlerinin denenmesi, test edilmesi ve kurumsallaştırılması için liderlere açık bir yetki ve yeterli bütçe sağlanmalıdır. Bu özellik, dönüşüm sürecinde girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyen bir yönetim anlayışını yansıtır.
Kullanıcı Odaklılık	Tüm program ve projelerin başlangıç noktası, kapsamlı kullanıcı araştırmaları ve belirlenen kullanıcı ihtiyaçlarıdır. Dijital lider, elde edilen geri bildirimler doğrultusunda süreçleri yinelemeli olarak iyileştiren çevik bir yaklaşımı benimser.
İlham ve Somut Kanıt	Dijital dönüşümün faydalarını soyut vaatlerle değil, küçük ölçekli ve başarılı kavram kanıtları ile somut olarak gösterir. Bu sayede ekiplerin ve yönetim kurullarının dönüşüm sürecine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırır.

Kaynak: Gorton, 2018.

Tablo 3'te yer alan altı özellik, dijital liderliğin teknik uzmanlığın çok ötesinde, stratejik vizyon, örgütsel değişim yönetimi, kapsayıcı yetkinlik geliştirme ve kullanıcı merkezli bir zihniyeti gerektiren çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

Graham (2026) çalışmasında, başarılı bir dijital liderliğin büyük ölçüde dönüşümcü liderlik yaklaşımına dayandığını belirtmiştir. Bu çerçevede etkili dijital liderlik; liderlerin çalışanlara ilham verebilme, motivasyonu artırma, güçlü ilişkiler geliştirme, iş birliğini teşvik etme, yenilikçi fikirler üretebilme ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını destekleyen davranışları sergileyebilme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir. Ayrıca araştırma sonuçları dijital liderliğin inovasyon, problem çözme, dijital dönüşüm, örgütsel performans, kurumsal büyüme ve sürdürülebilirlik gibi kritik örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, dijital liderliğin etkinliği; dijital dönüşüm süreçlerinin başarısı, yenilik kapasitesi, örgütsel performans düzeyi ve büyüme potansiyeli ile doğrudan bağlantılıdır (Graham, 2026: 1).

Dijital liderlik yaklaşımında temel sorun alanları olarak; değişime direnç, dijital beceri eksikliği, hızlı teknolojik değişime uyum sağlayamama, örgüt kültürü ile liderlik hedefleri arasındaki uyumsuzluk ve teknolojik altyapı yetersizlikleri öne çıkmaktadır. Buna karşılık çözüm stratejileri arasında liderin aktif rol model olması, dijital yetkinlik geliştirme programlarının uygulanması ve dijital değerlerin örgüt kültürüne sistematik biçimde yerleştirilmesi yer almaktadır. Bu doğrultuda dijital liderlik; yalnızca teknolojik araçların yönetimiyle sınırlı olmayan, örgütsel kültür, öğrenme süreçleri, stratejik karar alma mekanizmaları ve insan odaklı dönüşüm süreçlerini kapsayan çok boyutlu bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Oktaysoy & Elkırımış, 2025: 160).

2.2.1. E-Liderlik, Dijital Liderlik ve Sanal Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Literatürde dijital teknolojilerle ilgili liderliği tanımlamak için e-liderlik, sanal liderlik (virtual leadership) ve dijital liderlik (digital leadership) gibi terimler birbirinin yerine kullanılmaktadır. Farklı vurguları olmasına rağmen, bu terimler dijital teknolojilerin söz konusu olduğu liderliği anlama konusunda aynı temel kaygıyı paylaşmakta ve bu nedenle yakından ilişkili kavramlar olarak değerlendirilmektedir (Bauwens & Cortellazzo, 2024: 2). Bazı araştırmalar dijital liderlik ile e-liderlik kavramlarını doğrudan birbirine eş tutmakta (Kashive, Khanna, & Powale, 2022; Soon & Salamzadeh, 2020); bu durum, söz konusu iki kavram arasındaki farkların tam olarak anlaşılamamasına ve dolayısıyla

kavramsal bir karmaşaya yol açmaktadır. Literatürdeki bu belirsizlik, hem teorik çalışmaların sağlam temellere oturtulmasını hem de uygulayıcıların hangi liderlik davranışlarını geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını zorlaştırmaktadır. Oysa dijital liderlik, e-liderlikten türemiş olmakla birlikte ondan çok daha kapsamlı bir niteliğe sahiptir; lider, örgüt ve bireyler olmak üzere üç düzeyde köklü bir örgütsel değişimi içermektedir (Jameson vd., 2022: 20). Başka bir ifadeyle, e-liderlik belirli bir iletişim ve iş birliği biçimine işaret ederken, dijital liderlik bütün bir örgüt kültürünün ve iş yapış biçimlerinin dönüşümünü ifade etmektedir.

Mevcut işleri desteklemek için bilgi teknolojisini kullanan e-liderliğin aksine dijital liderlik, örgütsel süreçlerin, iş modellerinin, liderlik gelişiminin ve personel yönetiminin dijital olarak etkinleştirilmesi yoluyla dijital dönüşüme bütüncül bir yaklaşım getirmektedir (Lin, 2025: 2473). Dolayısıyla e-liderlik, teknolojiyi mevcut yapıların hizmetine sunarken; dijital liderlik, teknolojiyi örgütsel yapıları yeniden tasarlamanın stratejik bir aracı olarak konumlandırmaktadır. Dijital liderliğin bu bütüncül yaklaşımının pratikteki yansımalarına bakıldığında, dijital girişimlere öncelik veren liderler ekiplerini teknolojik değişimleri benimsemeleri konusunda motive edebilmekte ve böylece başarılı bir dijital dönüşüm olasılığını artırabilmektedir (Cui, 2025: 216). Zira dijital dönüşümün başarısı yalnızca teknolojik altyapıya değil, aynı zamanda çalışanların değişime olan psikolojik hazır bulunuşluk düzeyine ve liderlerin bu süreçte sergilediği dönüşümsel davranışlara da bağlıdır. Bu doğrultuda e-liderlik, dijital liderliğin daha kapsamlı bir kavramı içinde bütünleşmiş ve onun bir parçası hâline gelmiştir. Nihayetinde dijital liderlik, yalnızca araçsal bir teknoloji kullanımını değil; stratejik vizyon, örgütsel değişim yönetimi ve dijital okuryazarlık gibi çok boyutlu bir liderlik kapasitesini ifade etmektedir.

Bu kavramsal karmaşanın en önemli göstergelerinden biri, bazı araştırmacıların dijital liderliği e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve Liderlik 4.0 gibi kavramları kapsayan bir “şemsiye terim” olarak kullanmasıdır. Karaköse vd. (2022: 1-2) bibliyometrik analizlerine dayanarak dijital liderliği, benzer anlamlara sahip olan ve birbiriyle dönüşümlü olarak kullanılabilen e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve liderlik 4.0 gibi liderlik stillerini kapsayan bir şemsiye terim olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, dijital liderliği oldukça geniş ve kapsayıcı bir çerçeveye oturtmakta ve mevcut kavramlar arasındaki farklılıkları ikincil düzeye indirgemektedir.

E-liderliğin hem sanal liderliği hem de dijital liderliği içine alan daha kapsamlı bir şemsiye kavram olduğunu, sanal liderliğin daha çok ekip düzeyinde ve coğrafi dağılım odaklandığını ve dijital liderliğin ise daha çok

örgüt düzeyinde ve stratejik dönüşüm odaklı olduğunu belirten (Bauwens & Cortellazzo, 2024), farklılıkları Tablo 4'teki gibi ifade etmişlerdir:

Tablo 4. E-Liderlik, Dijital Liderlik ve Sanal Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Kavram	Kapsam ve Odak Noktası
E-liderlik (E-leadership)	Dijital teknolojiler aracılığıyla gerçekleşen sosyal etki süreci; hem çalışan/ekipler hem de makro örgütsel çevre düzeylerde işler.
Dijital liderlik (Digital leadership)	Örgüt düzeyinde başarılı dijital dönüşümü uygulayan liderler; e-liderliğin dolaylı örgütsel bağlamını temsil eder ve dijital teknolojilerin iş hedefleriyle uyumlu hale getirilmesiyle ilgilenir.
Sanal liderlik (Virtual leadership)	Uzak veya sanal ekiplerdeki liderlik; coğrafi olarak dağılmış ve iletişim için dijital teknolojilere yoğun şekilde bağımlı ekiplerle ilgilenir.

Kaynak: Bauwens & Cortellazzo, 2024.

Tablo 4'te karşılaştırılan e-liderlik, dijital liderlik ve sanal liderlik kavramları, dijital teknolojilerin örgütsel süreçlere entegrasyonunda liderlerin hangi yeterliklere sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak dijital çağda liderlik, yalnızca iletişim kanallarının veya çalışma ortamlarının dönüşümüyle sınırlı değildir. Liderlerin stratejik kararlar alırken sezgi ve geçmiş deneyimlerin ötesine geçerek veriye dayalı kanıtları temel alması giderek daha belirleyici bir hale gelmektedir. Bu bağlamda, dijital liderlik yaklaşımlarının etkinliği, liderlerin veri tabanlı karar alma (VTKA) becerileriyle doğrudan ilişkilidir.

2.3. Veri Tabanlı Karar Alma

Sezgiye ve geçmiş deneyimlere aşırı derecede bel bağlayan geleneksel karar alma modellerinin ötesine geçen veri tabanlı karar alma (VTKA), seçeneklerin veri analizi ve deneysel kanıtlara dayanarak temellendirilmesi sürecidir (Sarioğuz & Miser, 2023: 184). Veri odaklı karar alma, örgütsel kararların yalnızca sezgiye değil ampirik verilere dayanarak alınması süreci olup, nicel kanıtlar, analitik ve gerçek zamanlı bilgi akışlarına yaptığı vurguyla geleneksel yönetsel muhakemeden ayrılmakta ve genellikle iş zekâsı sistemleri ile veri analitiği platformları gibi yenilikçi analitik araçlara dayanmaktadır (Sagar & Sagar, 2026: 12-13).

Modern çağın veri odaklı iş dünyasında firmalar, rekabet güçlerini korumak ve uzun vadeli başarı elde etmek için en ileri teknolojileri kullanma yönünde giderek artan bir baskı altındadır (Mahabub, Hossain, & Snigdha, 2025: 326). Ekonomi, endüstri ve tıp gibi hayatın neredeyse tüm alanlarını etkileyen veri tabanlı karar alma (VTKA), giderek daha fazla örgüt tarafından

karmaşık sorunları çözmek, kritik kararlar almak ve performansı artırmak için kullanılmakta olup; etkinliği, stratejik kararlar ve uyum yeteneği için büyük veri setlerinden anlamlı bilgiler elde edebilme becerisinde yatmaktadır (Lyu, 2025: 1).

Veri tabanlı karar almanın (VTKA), önemli bir kullanım alanı olan pazarlamada stratejik ve operasyonel kararları desteklemek üzere nicel veriler, analitik modeller ve tahmine dayalı algoritmalar kullanılmaktadır (Cruz & Rosário, 2025: 2). Sezgiye dayalı yöntemlerden farklı olarak, müşteri tercihleri, davranışları ve kampanya performansına ilişkin verilerin bütünleştirilmesiyle örgütler, bölümlendirme, hedef belirleme, kişiselleştirilmiş iletişim ve fiyatlandırma konularında eyleme dönüştürebilmektedirler. Bu sayede VTKA yoluyla kişiselleştirmeye geçişin şirket gelirlerini olumlu etkilediğini ve pazarlama verimliliğini artırdığı ifade edilmektedir (Chandra, Verma, Lim, Kumar, & Donthu, 2022).

Dijital dönüşüm çağında, insan kaynakları (İK) analitiği ve veri tabanlı karar alma (VTKA), iş gücü yönetimini ve örgütsel performansı geliştirmeye yönelik stratejik araçlar olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler operasyonel mükemmelliğe ulaşmaya çalışırken, İK analitiği iş gücü optimizasyonu, yetenek yönetimi ve genel örgütsel performansın kritik bir etkinleştiricisi (kolaylaştırıcısı) olarak ortaya çıkmıştır. Büyük veri, yapay zekâ ve gelişmiş analitik araçlarının entegrasyonu, geleneksel İK işlevlerinde devrim yaratmış; sezgiye dayalı yaklaşımların yerini veri odaklı karar almanın (VTKA) almasını mümkün kılmıştır (Madhuri & Kumar, 2025: 409).

2.3.1. Veri Tabanlı Karar Alma (VTKA)'nın Geleneksel Karar Alma Modellerinden Farkı

Geleneksel karar alma yaklaşımları, yöneticilerin bireysel sezgilerine, sınırlı gözlemlerine ve hiyerarşik yapı içinde edindikleri öznel deneyimlere dayanmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu ve çok sayıda değişkenin birbiriyle etkileşim içinde olduğu dijital çağ örgütlerinde önemli sınırlılıklar barındırmaktadır. Buna karşılık, veri tabanlı karar alma (VTKA), karar süreçlerini sistematik veri toplama, işleme, analiz etme ve yorumlama aşamalarına dayandırarak geleneksel yöntemlerden ayrılmaktadır (Provost & Fawcett, 2013: 51-52).

Günümüzün veri zengini ortamlarında geleneksel karar alma modellerinin önemli sınırlılıklar gösterdiğini belirten Elgendy, Elragal ve Päivärinta (2022), klasik karar teorisinin, karar sürecinde veri ve analitiğin oynadığı rolü tanımlamada yetersiz kaldığını, büyük veri ve analitiğin karar teorisinde kendi başına birer unsur olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Elgendy,

Elragal & Päivärinta, 2022: 358). Geleneksel yaklaşımlarda veri toplama, genellikle küçük örneklemeler ve sınırlı değişkenler üzerinden yürütülürken, VTKA'da büyük hacimli, çeşitli ve yüksek hızlı veri setlerinin tamamı analiz edilebilmektedir (Provost & Fawcett, 2013: 52-53). Geleneksel karar teorisinin bir diğer sınırlılığı olarak, karar vericinin “sınırlı rasyonellik” ile hareket ettiği varsayımına göre, insan karar vericiler bilişsel kapasitelerinin sınırlı olması nedeniyle optimal kararlar alamaz ve “yeterli” kararlarla yetinmek zorunda kalırlar (Elgendy, Elragal & Päivärinta, 2022: 345).

3.Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, dijital çağın belirsizlik, karmaşıklık ve teknolojik bağımlılıkla karakterize edilen örgütsel ortamlarında öne çıkan liderlik yaklaşımları kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır. Dijitalleşme ve bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemelerin, geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kaldığı yeni bir örgütsel gerçeklik yarattığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda e-liderlik, dijital liderlik ve sanal liderlik kavramlarının, liderlerin dijital ortamlarda etkili olabilmeleri için geliştirmeleri gereken yeni yeterlikleri tanımladığı görülmektedir.

E-liderlik, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla çalışanların tutum, duygu, düşünce, davranış ve performanslarında sosyal etkileşim sağlayarak değişim oluşturma süreci olarak tanımlanmakta ve Van Wart, Roman, Wang ve Liu (2019) tarafından geliştirilen “Altı Bileşenli Model” çerçevesinde e-iletişim, e-güvenilirlik, e-sosyal beceriler, e-takım oluşturma, e-değişim yönetimi ve e-teknoloji becerileri olmak üzere altı temel yeterlik boyutunda somutlaştırılmaktadır. Bu model, e-liderliği yalnızca teknolojik araçların kullanımına indirgemeyen, liderlik sürecinin dijital ortamlarda yeniden üretilmesini mümkün kılan çok boyutlu bir kapasiteler bütünü olarak kavramsallaştırması bakımından önem taşımaktadır.

Geleneksel liderlik ile e-liderlik arasında yapılan karşılaştırma, iki paradigmanın liderlik kavramı, etkileşim ortamı, iletişim biçimi, güç kaynağı, karar alma süreci ve teknolojinin rolü gibi temel kriterler açısından önemli farklılıklar taşıdığını ortaya koymuştur. Geleneksel liderlik hiyerarşik pozisyonlara, resmi yetkilere ve fiziksel etkileşim ortamlarına dayanırken; e-liderlik dijital platformlar üzerinden şekillenen, teknoloji yeterliliği ve uzmanlığı önceleyen, veri destekli karar alma süreçlerine dayalı bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır. Bu karşılaştırma, her iki liderlik türünün birbirinin alternatifi olmaktan çok, farklı örgütsel bağlamlarda geçerlilik kazanan farklı paradigmalar olduğunu göstermektedir.

Dijital liderlik kavramının, liderlerin dijital dönüşüm süreciyle ilişkili zorlukları ele alma ve bunların üstesinden gelme konusunda daha yetkin

hâle gelme ihtiyacından doğduğu anlaşılmaktadır. Gorton (2018) tarafından ortaya konan dönüşümcü yaklaşım, yaygın yetkinlik, stratejik bütünleşme, yetkilendirme ve kaynak, kullanıcı odaklılık ile ilham ve somut kanıt özellikleri, dijital liderliğin teknik uzmanlığın çok ötesinde, stratejik vizyon, örgütsel değişim yönetimi, kapsayıcı yetkinlik geliştirme ve kullanıcı merkezli bir zihniyeti gerektiren çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir. Dijital liderliğin başarıya ulaşabilmesi için örgütsel dijital dönüşüm süreçlerinin başarıyla yürütülmesi ve yenilikçi dijital uygulamaların geliştirilmesi; geleceğe yönelik stratejik bir bakış açısını, insan merkezli bir yaklaşımı ve çözüm üretme odaklı bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda hem dijital hem de geleneksel işletmelerde görev yapan liderlerin, sürdürülebilirlik eksenli bütüncül bir yaklaşım benimseyerek kurumsal büyümeyi desteklemeleri beklenmektedir. Dijital liderlik, iş süreçlerinin stratejik olarak konumlandırılması, yönlendirilmesi, izlenmesi, planlanması, zaman yönetiminin sağlanması ve uygulamaya geçirilmesi aşamalarında etkin bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte, başarılı dijital liderlik anlayışı; liderlerin finansal, toplumsal ve çevresel sorumluluk ilkelerini kurumsal amaç ve hedeflerle bütünleştirebilme, bu doğrultuda stratejik politikalar geliştirebilme ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen uzun vadeli bir yönetim kararlılığı sergileyebilme yetkinliğine dayanmaktadır (Graham, 2026: 23). Dijital liderlik; çalışan performansının geliştirilmesi, inovasyon kapasitesinin artırılması ve finansal çıktıların iyileştirilmesi üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak dijital liderlik, karmaşık ve belirsiz iş ortamlarında dinamik yeteneklerin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla teknolojiyi kurumsal stratejilerle bütünleştiren bütüncül bir yönetim perspektifi sunmaktadır (Hussain, Shahab, & Anwer, 2026: 18).

Literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılan e-liderlik, dijital liderlik ve sanal liderlik kavramlarının aslında farklı odak noktalarına ve kapsamlara sahip olduğu belirlenmiştir. E-liderlik dijital teknolojiler aracılığıyla gerçekleşen sosyal etki sürecini ifade ederken; dijital liderlik örgüt düzeyinde başarılı dijital dönüşümü uygulayan ve dijital teknolojilerin iş hedefleriyle uyumlu hale getirilmesiyle ilgilenen liderlik biçimini tanımlamaktadır. Sanal liderlik ise uzak veya sanal ekiplerde, coğrafi olarak dağılmış ve iletişim için dijital teknolojilere yoğun şekilde bağımlı ekiplerle ilgilenmektedir. Bu bağlamda e-liderlik belirli bir iletişim ve iş birliği biçimine işaret ederken, dijital liderlik bütün bir örgüt kültürünün ve iş yapış biçimlerinin dönüşümünü ifade etmektedir. Bazı araştırmacıların dijital liderliği e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve Liderlik 4.0 gibi kavramları kapsayan bir “şemsiye terim” olarak kullanması, alandaki kavramsal belirsizliğin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Dijital liderlik yaklaşımlarının etkinliğinde belirleyici rol oynayan veri tabanlı karar alma becerisinin, geleneksel karar alma modellerinden temel farklılıklar taşıdığı tespit edilmiştir. Geleneksel karar alma yaklaşımları, yöneticilerin bireysel sezgilerine, sınırlı gözlemlerine ve hiyerarşik yapı içinde edindikleri öznel deneyimlere dayanırken; veri tabanlı karar alma, karar süreçlerini sistematik veri toplama, işleme, analiz etme ve yorumlama aşamalarına dayandırmaktadır. Dijital çağda liderlerin stratejik kararlar alırken sezgi ve geçmiş deneyimlerin ötesine geçerek veriye dayalı kanıtları temel alması giderek daha belirleyici bir hale gelmektedir. Bu durum, özellikle pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve operasyonel süreçlerde veri analitiğinin stratejik bir araç olarak kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Sonuç olarak, dijital çağda etkili liderlik, geleneksel liderlik anlayışlarının ötesine geçerek teknolojiyi stratejik bir araç olarak konumlandıran, veriye dayalı karar alma süreçlerini benimseyen ve dijital dönüşümü bütüncül bir perspektifle yönetebilen çok boyutlu bir kapasiteyi gerektirmektedir. Bu bölümde ele alınan kavramsal çerçeve ve karşılaştırmalı analizler, dijital çağın liderlik dinamiklerini anlama ve bu dinamiklere uyum sağlama konusunda kapsamlı bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Dijital liderlik yaklaşımlarının başarısı, yalnızca teknolojik araçların etkin kullanımına değil, aynı zamanda liderlerin değişen koşullara uyum sağlama, çalışanları dijital dönüşüm sürecine dahil etme ve veri odaklı bir örgüt kültürü inşa etme becerilerine bağlıdır. Bu nedenle, günümüz örgütlerinin dijital çağın gerektirdiği liderlik yeterliklerini sistematik bir biçimde geliştirmeleri ve bu yeterlikleri kurumsal bir yetkinlik haline dönüştürmeleri hayati önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Abu-Mahfouz, Fung, C., & Chung, E. (2026). Digital leadership and organisational performance: A systematic literature review. *International Journal of Service Management and Sustainability*, 11(1), 1–22. <https://doi.org/10.24191/ijsms.v11i1.24236>
- Akın, C. (2022). A theoretical evaluation on traditional leadership approaches. *Education Quarterly Reviews*, 5(4), 344–349. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.05.04.596>
- Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoc, J. (2025). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*, 32(6), 2250–2275. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756>
- Avolio, B., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Bauwens, R., & Cortellazzo, L. (2024). The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies. *Human Resource Management Review*, 35(4), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101058>
- Beydoğan, G. (2025). E-leadership and innovation process in virtual teams. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(57), 1429–1450. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1535099>
- Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39, 1529–1562, 39(8), 1529–1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Front. Psychol*, 11:590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cruz, R. N., & Rosário, A. T. (2025). Data-driven decision-making in marketing: A systematic literature review of emerging themes and research gaps. *Systematic Review*, 13(12), 1–38. <https://doi.org/10.3390/systems13121114>
- Cui, J. (2025). Exploring the impact of digital leadership and green digital innovation on corporate digital transformation. *Journal of Current Social Issues Studies*, 2(4), 215–220. <https://doi.org/10.71113/JCSIS.v2i4.229>
- Elgendy, N., Elragal, A., & Päivärinta, T. (2022). DECAS: A modern data-driven decision theory for big data and analytics. *Journal of Decision Systems*, 31(4), 337–373. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1894674>

- Eryeşil, K. (2021). Digital leadership, leadership paradigm of the digitalAge: A conceptual framework. *Journal of Economics, Business & Political Studies*, 8(1), 98-112. <https://doi.org/10.48064/equinox.885320>
- Garcia Carreño, I. (2020). E-leadership: A bibliometric analysis. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 13(1), 19-34. <https://doi.org/10.3991/ijac.v13i1.12341>
- Gorton, C. (2018, Mart 7). 6 *Characteristics of digital leadership*. Nisan 2026 tarihinde digileaders.com: <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/> adresinden alındı
- Graham, N. (2026). Leadership in the era of digital transformation: The digital leadership. *Journal of Business and Technology*, 10(1), 1-33. <https://doi.org/10.4038/jbt.v10i1.192>
- Hussain, K., Shahab, H., & Anwer, S. (2026). Antecedents and outcomes of digital leadership: A systematic literature review. *Reviews of Management Sciences*, 8(1), 18-32. <https://doi.org/10.53909/rms.08.01.0334>
- Ignjatović P., A., Ilić, D., Ilić-Kosanović, T., & Vujko, A. (2026). Digital leadership and innovation: How organizational mechanisms drive digital transformation. *Preprints.org*, 1-22. <https://doi.org/10.20944/preprints202604.0412.v1>
- Jagadisen, M. S., Salamzadeh, Y., Farzad, F. S., Salamzade, A., & Palalić, R. (2022). Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 10(1), 195-211. <https://doi.org/10.21533/pen.v10i1.2237>
- Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computer and Education Open*(3), 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
- Karaköse, T., Kocabaş, İ., Yırcı, R., Papadakis, S., Özdemir, T. Y., & Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. *Sustainability*, 14(23), 1-26. <https://doi.org/10.3390/su142316171>
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *Journal of Management Development*, 41(5), 277-300. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>
- Lin, Q. (2025). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 28(6), 2469-2488. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, Palafox-Soto, M. O., & Munoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>

- Lyu, G. (2025). Data-driven decision making in patient management: A systematic review. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 25, 1-18. <https://doi.org/10.1186/s12911-025-03072-x>
- Madhuri, A., & Kumar, B. R. (2025). HR analytics and decision-making: A data-driven approach to employee performance management. *Journal of Neonatal Surgery*, 14(7), 409-423. <https://doi.org/10.52783/jns.v14.2425>
- Mahabub:, Hossain, R., & Snigdha, E. Z. (2025). Data-driven decision-making and strategic leadership: AI-powered business operations for competitive advantage and sustainable growth. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(1), 326-336. <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.24>
- Naktiyok, A. (2006). E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40. <https://izlik.org/JA84PC66DX> adresinden alındı
- Oktaysoy, O., & Elkırımış, Ö. (2025). Digital leadership. O. Oktaysoy, & Ö. Elkırımış içinde, *Beyond Authority: Leadership Approaches From Classical to Contemporary* (s. 149-165). Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub939.c3939>
- Okunlola, J. O., & Naicker, R. (2025). Deconstructing leadership in the post-industrial era: A comparative study of traditional leadership styles and digital leadership practices in high schools. *European Journal of STEM Education*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.20897/ejsteme/17375>
- Özmen, Ö., Eriş, E., & Özer, P. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69. <https://izlik.org/JA39AL57JR> adresinden alındı.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big Data*, 1(1), 51-59. <https://doi.org/10.1089/big.2013.1508>
- Sagar, R., & Sagar, R. (2026). The impact of data-driven decision making on organizational resilience. *Scriptora International Journal of Research and Inovation*, 2(1), 10-18. <https://doi.org/10.65579/sijri.2025.v2i1.02>
- Sak, H. (2024). E-liderlik. G. Durmuş içinde, *Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar II* (s. 83-111). Gaziantep: Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub551.c2244>
- Sarioğuz, O., & Miser, E. (2023). Data-driven decision-making: Revolutionizing management in the information era. *Journal of Artificial Intelligence General Science JAIGS*, 4(1), 179-194. <https://doi.org/10.56726/IRJMETS49577>
- Soon, C. C., & Salamzadeh, Y. (2020). The impact of digital leadership competencies on virtual team effectiveness in MNC companies in Penang, Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 219-253.

- Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “Way” toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences, 85*(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Stratejik Yönetimde Dijitalleşme: Yapay Zekâ, Rekabet Avantajı ve Dinamik Yetenekler

Uğur Dagtekin¹

Ahmet Kâmil Kabakuş²

Özet

Bu bölüm, dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerinin stratejik yönetim üzerindeki etkisini dinamik yetenekler perspektifi ile incelemektedir. Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik bir yenilenme değil, işletmelerin değer yaratma biçimlerini ve rekabet anlayışını yeniden şekillendiren stratejik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, operasyonel bir araç olmanın ötesinde, stratejik karar alma süreçlerini dönüştüren ve rekabet avantajı yaratma kapasitesi taşıyan bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler teorisi birlikte ele alınarak veri, algoritmalar ve dijital platformlar gibi yeni nesil kaynakların rolü tartışılmaktadır. Bu kaynakların tek başına yeterli olmadığı, asıl değerın organizasyonel süreçlere entegrasyon ile ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, yapay zekânın algılama, değerlendirme ve dönüştürme süreçleri üzerindeki etkisini açıklayan kavramsal bir model geliştirilmiştir.

Önerilen model, yapay zekânın veri analitiği, karar destek sistemleri ve otomasyon mekanizmaları aracılığıyla işletmelerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına katkı sunduğunu göstermektedir. Ayrıca rekabet avantajının statik bir yapıdan dinamik ve sürekli yeniden üretilen bir sürece dönüştüğü ortaya konulmaktadır. Çalışmada modelin pratik karşılıkları örnek uygulamalar üzerinden tartışılmakta, organizasyonel uyum ve veri temelli yaklaşımın önemi vurgulanmaktadır.

1 Öğr. Gör. Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, Akdağmadeni Meslek Yüksekokulu, Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, Yozgat, Türkiye: ugur.dagtekin@bozok.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7298-2723>

2 Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Erzurum, Türkiye: kkabakus@atauni.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3209-0672>

Sonuç olarak çalışma, yapay zekâ, dinamik yetenekler ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi bütünlük bir çerçevede ele alarak literatüre kavramsal bir katkı sunmaktadır.

1. Giriş

Dijital dönüşüm, günümüz işletmeleri açısından yalnızca teknolojik altyapının yenilenmesiyle sınırlı bir süreç değildir. Bu dönüşüm, organizasyonların stratejik yönelimlerini, değer yaratma biçimlerini ve rekabet anlayışlarını köklü biçimde yeniden şekillendirmektedir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, işletmeleri mevcut iş modellerini sorgulamaya ve yeniden tasarlamaya zorlamaktadır. Bu nedenle dijital dönüşüm, operasyonel bir iyileştirme süreci olmaktan çok, stratejik bir yeniden konumlanma olarak ele alınmaktadır (Ebert & Duarte, 2018; Tang, 2021). Plekhanov vd. (2023) literatürde, dijital dönüşümü sayısallaştırma ve dijitalleşme süreçlerinin ötesine geçerek organizasyonların tüm bileşenlerini kapsayan bütüncül bir değişim olduğunu vurgulanmaktadır.

Dijital dönüşümün temeli sayısallaştırma ile başlar. Sayısallaştırma analog verilerin dijital ortama aktarılmasını sağlar ve böylelikle bilginin işlenebilirliğini ve erişilebilirliğini artırır. Bu süreç Bond vd. (2023)'nin ifade ettiği gibi dijitalleşme ile birlikte iş süreçlerine entegre edilir ve operasyonel verimlilik sağlanır. Ancak asıl dönüşüm, bu süreçlerin organizasyonel yapıyı, iş modellerini ve değer üretim mekanizmalarını değiştirdiği noktada ortaya çıkar. Bu bağlamda dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik bir geçiş olmakla kalmayıp aynı zamanda kültürel, yönetsel ve stratejik bir dönüşüm süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Yankın, 2019; Bozkurt vd., 2021). Özellikle dijital bilgi çağında, veri üretimi ve kullanımı işletmelerin temel rekabet unsurlarından biri haline gelmiştir.

Dijital dönüşüm sürecinin merkezinde yer alan yapay zekâ teknolojileri, karar alma süreçlerini yeniden tanımlamaktadır. Geleneksel yapılarda yöneticilerin deneyimi ve sezgisi ön plandayken, günümüzde veri temelli karar mekanizmaları öne çıkmaktadır. Yapay zekâ sistemleri, büyük veri analitiği ve makine öğrenmesi algoritmaları aracılığıyla daha hızlı ve daha doğru kararlar alınmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum, karar süreçlerinde “decision augmentation” yaklaşımını güçlendirmekte, aynı zamanda belirli süreçlerde otomasyonun artmasına yol açmaktadır (Dwivedi vd., 2023). Böylece yapay zekâ, yalnızca destekleyici bir araç değil, stratejik karar süreçlerinin aktif bir bileşeni haline gelmektedir.

Yankın (2019)'a göre dijital dönüşümün etkisi yalnızca organizasyon içi süreçlerle sınırlı değildir. Bu dönüşüm, ekonomik yapıdan toplumsal ilişkilere kadar geniş bir etki alanına sahiptir. Endüstri 4.0 ile birlikte üretim süreçleri daha esnek, hızlı ve veri odaklı hale gelmiştir. Yapay zekâ, nesnelerin interneti

ve robotik sistemler, üretim ve hizmet sunumunu yeniden şekillendirmiştir. Bu süreç, yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına ve mevcut mesleklerin dönüşmesine neden olmuştur (Yankın, 2019). Aynı zamanda dijitalleşme, bireylerin bilgiye erişim biçimlerini, öğrenme süreçlerini ve sosyal etkileşimlerini de değiştirmiştir (Bozkurt vd., 2021).

Bu gelişmeler, rekabet avantajı kavramının da yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Geleneksel stratejik yaklaşımlarda rekabet avantajı, sahip olunan kaynakların nadirliği ve taklit edilemezliği üzerinden açıklanırken, dijital çağda bu yaklaşım yetersiz kalmaktadır. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, bu kaynakların erişilebilirliğini artırmış ve rekabet avantajını daha dinamik bir yapıya dönüştürmüştür. Artık sürdürülebilir rekabet avantajı, yalnızca belirli kaynaklara sahip olmaktan değil, bu kaynakları nasıl kullandığına ve ne kadar hızlı adapte olabildiğine bağlıdır (Kraus vd., 2021; Plekhanov vd., 2023). Bu bağlamda öğrenme, adaptasyon ve dönüşüm kapasitesi ön plana çıkmaktadır.

Dijital dönüşüm aynı zamanda veri odaklı bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmektedir. Organizasyonlar, kullanıcı davranışlarını analiz ederek daha kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilmektedir. Bu durum, müşteri deneyimini güçlendirirken rekabet avantajı yaratmaktadır. Ancak veri yoğunluğu beraberinde bazı riskleri de getirmektedir. Veri güvenliği, etik kullanım ve şeffaflık gibi konular dijital dönüşüm sürecinin kritik unsurları arasında yer almaktadır. Özellikle yapay zekâ sistemlerinin karar alma süreçlerine dahil olması, etik tartışmaları daha da önemli hale getirmiştir. Bu nedenle dijital dönüşüm sürecinde insan merkezli bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir (Dwivedi vd., 2023).

Sonuç olarak bu bölümde, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir değişim olmadığı; aksine stratejik, organizasyonel ve toplumsal boyutları olan çok katmanlı bir süreç olduğunu ortaya konulmaktadır. Sayısallaştırma ile başlayan bu dönüşüm, dijitalleşme ve yapay zekâ destekli sistemler aracılığıyla işletmelerin karar alma süreçlerini, iş modellerini ve rekabet stratejilerini yeniden şekillendirmektedir. Bu çerçevede çalışma, okuyucuya dijital dönüşümün kavramsal temellerini sunmakta, yapay zekânın stratejik rolünü açıklamakta ve rekabet avantajının statik bir yapıdan dinamik bir yapıya evrildiğini göstermektedir. Ek olarak bölümün devamında ele alınacak teorik yaklaşımlar, dinamik yetenekler perspektifi ve kavramsal model ile dijital dönüşümün stratejik yönetim bağlamındaki etkileri daha derinlemesine analiz edilecektir. Böylece bu giriş bölümü, okuyucuya hem kavramsal bir zemin sunmakta hem de çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacak tartışmalar için bütüncül bir çerçeve oluşturmaktadır.

2. Teorik Çerçeve

2.1. Kaynak Tabanlı Görüş ve Dijital Kaynaklar

Kaynak Tabanlı Görüş, işletmelerin rekabet avantajını açıklarken odağı dış çevreden işletmenin sahip olduğu kaynaklara yönelmektedir. Wernerfelt (1984), firmaların yalnızca ürün-pazar konumları üzerinden değil, sahip oldukları kaynaklar üzerinden de analiz edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini mevcut kaynaklarını nasıl kullandıkları ve gelecekte hangi kaynakları geliştirebildikleri üzerinden açıklamaktadır. Reyhanoglu & Örs (2005) de kaynak temelli yaklaşımın, firmaların rekabet avantajını sektör yapısından çok kendi kaynakları, yetenekleri ve temel yetkinlikleri üzerinden değerlendirdiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımda her kaynak stratejik değer taşımaz. Bir kaynağın rekabet avantajı yaratabilmesi için değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez olması gerekir. Barney tarafından geliştirilen bu ölçütler, literatürde VRIN çerçevesi olarak ifade edilmektedir. Lockett vd. (2009), kaynak temelli görüşün temelinde firma heterojenliği ve kaynakların firmaya özgü niteliğinin bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle firmalar arasındaki performans farkı, yalnızca pazardaki konumlarından değil, sahip oldukları kaynakların niteliğinden ve bu kaynakların kullanım biçiminden kaynaklanmaktadır.

Dijital dönüşüm süreci, kaynak temelli görüşün kapsamını daha da genişletmiştir. Geleneksel dönemde fiziksel varlıklar, finansal kaynaklar, marka değeri ve insan sermayesi stratejik kaynak olarak öne çıkarken, dijital çağda veri, algoritmalar, yazılım altyapıları, dijital platformlar ve dijital yetenekler temel stratejik kaynaklar haline gelmiştir. Willie (2024), dijital kaynakların kaynak temelli görüş çerçevesinde işletmeler için önemli bir rekabet avantajı unsuru olduğunu belirtmekte ve özellikle veri kullanımı, dijital platformlar, teknolojik yetenekler, dijital insan kaynağı, çeviklik ve stratejik iş birliklerinin dijital rekabet gücü açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Bu noktada temel soru şudur: Yapay zekâ gerçekten VRIN özelliklerine sahip bir kaynak mıdır? İlk bakışta yapay zekâ değerli bir kaynaktır. Çünkü veri analizi, karar destek, tahminleme, otomasyon ve kişiselleştirme gibi alanlarda işletmelere önemli katkılar sağlar. Ancak yapay zekânın nadir ve taklit edilmesi zor olup olmadığı tartışmalıdır. Çünkü günümüzde birçok yapay zekâ aracı bulut sistemleri, açık kaynak yazılımlar ve hazır platformlar üzerinden erişilebilir hale gelmiştir. Bu nedenle yapay zekâ tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaz. Asıl avantaj, yapay zekânın işletmenin veri yapısı, insan kaynağı, süreçleri, örgüt kültürü ve stratejik karar mekanizmalarıyla nasıl bütünleştirildiğine bağlıdır. Bu çerçevede dijital kaynakların değeri, yalnızca

sahip olunmalarından değil, işletme içinde nasıl yapılandırıldıklarından ve hangi stratejik amaçlara hizmet ettiklerinden kaynaklanmaktadır. Lockett vd. (2009), kaynakların tek başına değil, yöneticilerin bu kaynakları nasıl algıladığı, nasıl birleştirdiği ve nasıl kullandığı üzerinden değer kazandığını belirtmektedir. Bu bakış açısı, dijital kaynaklar için daha da önemlidir. Çünkü veri, algoritma veya platform gibi kaynaklar ancak doğru yeteneklerle desteklendiğinde stratejik çıktıya dönüşebilir. Dolayısıyla dijital çağda kaynak temelli görüş, yapay zekâ ve dijital kaynakları yalnızca teknolojik varlıklar olarak değil, stratejik değer üretme kapasitesi taşıyan kaynaklar olarak değerlendirmelidir. Ancak bu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için dinamik biçimde yönetilmesi gerekir. Bu durum, kaynak temelli görüş ile dinamik yetenekler teorisi arasında doğal bir bağ kurmaktadır.

2.2. Dinamik Yetenekler Teorisi

Kaynak temelli görüş, işletmelerin sahip olduğu kaynakların rekabet avantajı üzerindeki etkisini açıklamada güçlü bir teorik temel sunmaktadır. Ancak hızla değişen, belirsiz ve teknoloji yoğun çevrelerde yalnızca kaynaklara sahip olmak yeterli değildir. İşletmelerin bu kaynakları yenilemesi, yeniden yapılandırması ve değişen çevre koşullarına uyarlaması gerekir. Dinamik yetenekler teorisi bu noktada kaynak temelli görüşün tamamlayıcı bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kozak & Doğan (2017), dinamik yeteneklerin kaynak temelli görüşün genişletilmiş bir hali olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Yazarlara göre işletmelerin yalnızca kaynaklara sahip olması yeterli değildir. Bu kaynakları koordine edecek, harekete geçirecek ve değişen çevreye göre yeniden düzenleyecek yeteneklere de ihtiyaç vardır. Bu nedenle dinamik yetenekler, sıradan yeteneklerin ötesinde, yenilik ve değişimle ilişkili üst düzey stratejik yetenekler olarak görülmektedir.

Teece'in dinamik yetenekler çerçevesi bu teorinin en temel açıklama biçimlerinden biridir. Teece (2025), dinamik yetenekleri işletmelerin mevcut ve gelecekteki piyasa koşullarına uyum sağlamasını, teknolojik fırsatları değerlendirmesini ve rekabet avantajını yenilemesini mümkün kılan stratejik kapasite olarak ele almaktadır. Bu çerçevede dinamik yetenekler üç temel süreç üzerinden açıklanır: algılama, değerlendirme ve dönüştürme. İngilizce literatürde bu süreçler sensing, seizing ve transforming olarak ifade edilmektedir.

Algılama, işletmenin çevredeki fırsatları, tehditleri, müşteri ihtiyaçlarını ve teknolojik eğilimleri fark etme kapasitesidir. Dijital dönüşüm bağlamında yapay zekâ bu süreci hızlandırmaktadır. Büyük veri analitiği, tahminleme algoritmaları ve makine öğrenmesi modelleri sayesinde işletmeler çevresel

değişimleri daha erken görebilir. Böylece pazar eğilimleri, müşteri davranışları ve rekabet dinamikleri daha sistematik biçimde izlenebilir (Warner ve Wäger, 2019; Mikalef ve Gupta, 2021).

Değerlendirme, algılanan fırsatların stratejik kararlara dönüştürülmesi sürecidir. Bu aşamada işletme, hangi fırsatın değerlendirileceğine, hangi kaynakların kullanılacağına ve hangi iş modelinin tercih edileceğine karar verir. Yapay zekâ burada karar destek sistemleri aracılığıyla önemli bir rol üstlenir. Alternatiflerin karşılaştırılması, risklerin analiz edilmesi ve kaynak tahsisinin optimize edilmesi bu sürecin temel bileşenleridir. Bu nedenle yapay zekâ, yöneticinin yerine geçen bir mekanizma olmaktan çok, karar kalitesini artıran stratejik bir destek unsuru olarak değerlendirilmelidir (Fountaine vd., 2019; Jarrahi, 2018).

Dönüştürme ise işletmenin kaynaklarını, süreçlerini, iş modellerini ve örgütsel yapısını yeni koşullara göre yeniden düzenleme kapasitesidir. Bağış (2018), dinamik yeteneklerin yalnızca üst yönetim kararlarıyla açıklanamayacağını, bu yeteneklerin mikro temellerinde bireylerin yaratıcı davranışlarının da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bakış açısı dijital dönüşüm açısından oldukça önemlidir. Çünkü yapay zekâ ve dijital teknolojilerin işletmeye değer katabilmesi, yalnızca teknik altyapıya değil, çalışanların yaratıcılığına, öğrenme kapasitesine ve örgüt içi etkileşimlere de bağlıdır. Yapay zekâ bağlamında dinamik yeteneklerin mikro temelleri; veri okuryazarlığı, algoritmik çıktıları yorumlama kapasitesi, yöneticilerin dijital farkındalığı, çalışanların teknolojiye uyum becerileri ve birimler arası veri paylaşımı gibi unsurlar üzerinden şekillenmektedir. Bu nedenle yapay zekânın stratejik değer üretmesi yalnızca teknik altyapının varlığına değil, bu altyapının örgüt içindeki bilgi, beceri ve karar rutinleriyle bütünleşmesine bağlıdır. Böyle bir bütünleşme sağlandığında yapay zekâ, algılama, fırsatları değerlendirme/yakalama ve dönüştürme süreçlerini hızlandıran kurumsal bir kapasiteye dönüşmektedir (Vial, 2019).

Bu nedenle dinamik yetenekler teorisi, yapay zekânın stratejik yönetimdeki rolünü açıklamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Yapay zekâ, algılama sürecinde çevresel verileri anlamlandırır. Değerlendirme sürecinde karar alternatiflerini destekler. Dönüştürme sürecinde ise iş süreçlerinin, örgüt yapılarının ve değer yaratma modellerinin yeniden tasarlanmasına katkı sağlar. Böylece yapay zekâ yalnızca bir dijital kaynak değil, dinamik yetenekleri hızlandıran ve güçlendiren bir stratejik kapasite olarak konumlanır (Chanias vd., 2019).

Bu teorik yapı, dijital çağda rekabet avantajının neden statik değil dinamik bir nitelik kazandığını da açıklamaktadır. Rekabet avantajı artık yalnızca kaynaklara sahip olmaktan değil, bu kaynakları değişen çevre koşullarına göre

yeniden yapılandırabilmekten kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kaynak temelli görüş dijital kaynakların stratejik değerini açıklarken, dinamik yetenekler teorisi bu kaynakların nasıl rekabet avantajına dönüştürüleceğini açıklamaktadır (Barreto, 2010)



Şekil 1 Dinamik yetenekler çerçevesi (Teece, 2007; Teece, 2025)

Şekil 1’de sunulan model, dinamik yetenekler teorisinin temel çerçevesini ortaya koymaktadır. Teece (2007; 2025) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme süreçlerini üç temel yetenek üzerinden açıklamaktadır. Bu kapsamda algılama (sensing), fırsatları değerlendirme (seizing) ve dönüştürme (transforming) süreçleri, işletmelerin fırsatları belirlemesi, bu fırsatlara yönelik stratejik kararlar alması ve organizasyonel yapılarını buna uygun şekilde yeniden yapılandırmasını ifade etmektedir. Söz konusu süreçler, işletmelerin yalnızca mevcut kaynaklarını kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda bu kaynakları sürekli olarak yenileyerek rekabet avantajını sürdürülebilir kılmaya imkân tanımaktadır.

3. Yapay Zekâ ve Stratejik Karar Alma

Yapay zekâ, stratejik karar alma süreçlerini veriye dayalı içgörüler, hız ve öngörü yeteneği ile dönüştüren güçlü bir araçtır. Geleneksel yöntemlerde karar alma süreci çoğunlukla sınırlı veri, yönetsel deneyim ve sezgisel değerlendirmelere dayanırken, yapay zekâ bu süreci daha sistematik ve analitik bir yapıya dönüştürmektedir. Büyük veri setlerinin kısa sürede analiz edilebilmesi, insan gözünün fark edemeyeceği örüntülerin ortaya çıkarılmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum, karar alma süreçlerinin hem kapsamını hem de doğruluğunu artırmaktadır (Dwivedi vd., 2023; Ransbotham vd., 2018).

Yapay zekânın stratejik karar alma süreçlerine sağladığı temel katkılar şu şekilde özetlenebilir:

- **Veriye Dayalı Öngörü:**

Yapay zekâ sistemleri geçmiş verileri, pazar eğilimlerini ve müşteri davranışlarını analiz ederek geleceğe yönelik tahminler üretmektedir. Bu sayede yöneticiler, potansiyel riskleri önceden görebilmekte ve fırsatları daha erken değerlendirebilmektedir. Bu durum özellikle belirsizlik ortamlarında stratejik esnekliği artırmaktadır (Plekhanov vd., 2023).

- **Hız ve Operasyonel Verimlilik:**

Karmaşık veri analizleri çok kısa sürede gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum karar alma sürecini hızlandırmakta ve zaman baskısının yüksek olduğu rekabetçi ortamlarda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Yapay zekâ destekli sistemler, karar süreçlerinin gecikmesini azaltarak organizasyonel çevikliği artırmaktadır (Kraus vd., 2021).

- **Objektif Analiz:**

Yapay zekâ, duygusal önyargılardan bağımsız olarak veri temelli sonuçlar üretmektedir. Bu durum daha rasyonel ve tutarlı kararlar alınmasına katkı sağlamaktadır. Ancak bu objektiflik, kullanılan verinin kalitesine bağlıdır ve bu nedenle veri yönetimi kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Dwivedi vd., 2023).

- **Senaryo Planlaması:**

Yapay zekâ farklı değişkenlere dayalı alternatif senaryolar oluşturabilmektedir. “Eğer şöyle olursa” türü analizler sayesinde işletmeler farklı stratejik seçenekleri karşılaştırabilmekte ve daha sağlam kararlar alabilmektedir. Bu durum stratejik planlama süreçlerini güçlendirmektedir (Tang, 2021).

- **Kök Neden Analizi:**

Yapay zekâ sistemleri, ortaya çıkan problemlerin yalnızca sonuçlarını değil, bu sonuçlara neden olan temel faktörleri de analiz edebilmektedir. Bu sayede işletmeler yüzeysel çözümler yerine daha kalıcı ve stratejik çözümler geliştirebilmektedir.

- **Karar Destek ve Artırılmış Karar Alma:**

Yapay zekâ yöneticilerin yerini almak yerine onların karar verme kapasitesini artırmaktadır. Bu yaklaşımda insan ve makine birlikte çalışmakta, böylece daha dengeli ve güçlü kararlar ortaya çıkmaktadır (Ransbotham vd., 2018).

Bu katkılar birlikte değerlendirildiğinde, yapay zekânın stratejik karar alma süreçlerini yalnızca hızlandıran bir araç olmadığı görülmektedir. Aksine, karar alma sürecinin doğasını dönüştüren, belirsizliği azaltan ve alternatifleri sistematik biçimde değerlendirmeyi mümkün kılan bir yapı sunmaktadır. Bu yönüyle yapay zekâ, işletmelerin yalnızca daha hızlı değil, aynı zamanda daha bilinçli ve öngörüye dayalı kararlar almasını sağlayarak stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir bileşeni haline gelmektedir.

4. Yapay Zekâ ve Rekabet Avantajı

Yapay zekâ, stratejik karar alma süreçlerine sağladığı katkının da etkisiyle modern iş dünyasında operasyonel verimliliği artırma, müşteri deneyimini iyileştirme ve karar alma süreçlerini hızlandırma yoluyla rekabet avantajı sağlamada en kritik araçlardan biri haline gelmiştir. Bu dönüşüm, rekabet avantajının doğasını da yeniden şekillendirmektedir. Artık avantaj, yalnızca belirli kaynaklara sahip olmaktan değil, bu kaynakları veri temelli ve teknoloji destekli biçimde yönetebilme kapasitesinden doğmaktadır (Al Mubarak & Hamdan, 2023). Yapay zekânın rekabet avantajı üzerindeki etkisi iki temel stratejik eksenle değerlendirilebilir. İlki maliyet liderliğidir. Yapay zekâ destekli otomasyon, süreç optimizasyonu ve veri analitiği sayesinde işletmeler operasyonel maliyetlerini düşürebilmektedir. Özellikle tekrarlayan süreçlerin otomatikleştirilmesi, kaynak kullanımının iyileştirilmesi ve hata oranlarının azaltılması maliyet avantajını güçlendirmektedir. Berberoğlu (2023), yapay zekânın yönetsel süreçlerde verimliliği artırarak işletmelerin daha az kaynakla daha yüksek çıktı elde etmesini mümkün kıldığını belirtmektedir. Bu durum, maliyet liderliği stratejisini destekleyen temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. İkinci eksen ise farklılaşmadır. Yapay zekâ, müşteri verilerinin analiz edilmesi yoluyla işletmelere daha kişiselleştirilmiş ve özgün hizmetler sunma imkânı sağlamaktadır. Nalbant & Aydın (2024), dijitalleşen pazarlama süreçlerinde yapay zekânın müşteri deneyimini dönüştürdüğünü

ve bireyselleştirilmiş hizmet sunumunun rekabet avantajı açısından kritik bir unsur haline geldiğini vurgulamaktadır. Bu durum, işletmelerin pazarda kendilerini ayırttırmasına ve daha güçlü bir değer önerisi geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejilerini aynı anda destekleyebilen bir araç olarak dikkat çekmektedir. Bununla birlikte yapay zekâ temelli rekabet avantajının sürdürülebilirliği önemli bir tartışma alanıdır. Geleneksel rekabet anlayışında sürdürülebilir avantaj, taklit edilmesi zor kaynaklara dayanırken, yapay zekâ teknolojilerinin yaygınlaşması bu varsayımı zayıflatmaktadır.

Günümüzde birçok işletme benzer yapay zekâ altyapılarına, algoritmalara ve veri işleme araçlarına erişebilmektedir. Bu durum, yapay zekânın giderek standartlaşan ve yaygın erişilebilir hale gelen bir teknoloji haline geldiği yönündeki tartışmaları güçlendirmektedir. Alhelal vd. (2025), yapay zekânın tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmadığını, bu avantajın dijital kültür ve dijital beceriler gibi örgütsel faktörlerle desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Böylelikle rekabet avantajının en kritik belirleyicilerinden biri haline gelmektedir. Yapay zekâ sistemlerinin etkinliği büyük ölçüde veri kalitesi ve veri miktarına bağlıdır. Bu durum, veri tekelleşmesi olarak ifade edilen yeni bir rekabet dinamiğini ortaya çıkarmaktadır. Büyük veri setlerine sahip olan işletmeler, yapay zekâ sistemlerini daha etkin eğitebilmekte ve bu sayede rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde edebilmektedir. Bu bağlamda veri, klasik üretim faktörlerinin ötesinde stratejik bir güç unsuru haline gelmektedir (Al Mubarak & Hamdan, 2023).

Yapay zekâ temelli rekabet avantajının bir diğer boyutu hız ve çevikliklerdir. Büyük veri analizleri sayesinde işletmeler pazar değişimlerine daha hızlı tepki verebilmekte, fırsatları daha erken fark edebilmekte ve stratejik kararlarını daha hızlı güncelleyebilmektedir. Bu durum, özellikle dinamik piyasalarda rekabet avantajının sürekliliği açısından kritik bir rol oynamaktadır. Yapay zekâ aynı zamanda öngörü kapasitesi ile işletmelerin yalnızca mevcut durumu analiz etmesini değil, geleceğe yönelik stratejiler geliştirmesini de mümkün kılmaktadır. Ancak bu avantajların sürdürülebilirliği, yapay zekânın organizasyonel yapıya nasıl entegre edildiğine bağlıdır. Yapay zekâ yalnızca teknik bir araç olarak kullanıldığında kısa vadeli faydalar sağlayabilir. Buna karşılık organizasyonel öğrenme, dijital yetkinlikler ve veri temelli kültür ile desteklendiğinde daha kalıcı bir rekabet avantajı yaratabilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ, tek başına bir rekabet unsuru değil, daha geniş bir stratejik sistemin parçası olarak değerlendirilmelidir (Alhelal vd., 2025).

Sonuç olarak yapay zekâ, rekabet avantajını hem güçlendiren hem de yeniden tanımlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Maliyet liderliği ve farklılaşma

stratejilerini aynı anda destekleyebilmesi, hız ve öngörü kapasitesi sağlaması ve veri temelli karar alma süreçlerini mümkün kılması bu teknolojiyi stratejik açıdan kritik hale getirmektedir. Ancak yapay zekânın giderek yaygınlaşması, bu avantajın sürdürülebilirliğini tartışmalı hale getirmektedir. Bu nedenle rekabet avantajı, yapay zekâya sahip olmaktan çok, bu teknolojiyi veri, organizasyon ve strateji ile bütünleştirebilme kapasitesine bağlı olarak şekillenmektedir. Yapay zekânın rekabet avantajına sağladığı katkılar yalnızca teorik düzeyde kalmamakta, farklı sektörlerde geliştirilen uygulamalar aracılığıyla somut biçimde ortaya çıkmaktadır. Özellikle veri analitiği, karar destek sistemleri ve otomasyon temelli uygulamalar, işletmelerin maliyet, hız, farklılaşma ve karar kalitesi eksenlerinde rekabet gücü elde etmesini mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda, yapay zekânın rekabet avantajı yaratma mekanizmaları farklı sektörlerdeki uygulamalar üzerinden daha açık biçimde gözlemlenebilmekte olup, bu uygulamalar ve sağladıkları avantajlar Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1 Yapay Zekâ Temelli Rekabet Avantajı Uygulamaları

Sektör	Yapay Zekâ Uygulaması	Desteklenen Dinamik Yetenek	Sağlanan Rekabet Avantajı
Perakende	Kişiselleştirilmiş öneri sistemleri	Algılama / Fırsatları değerlendirme	Müşteri deneyimi artışı, satış hacminde büyüme, farklılaşma
Medya ve eğlence	İçerik öneri algoritmaları	Algılama / Fırsatları değerlendirme	Kullanıcı bağlılığı, müşteri elde tutma, farklılaşma
Finans	Yapay zekâ tabanlı kredi ve risk analizi	Fırsatları değerlendirme	Karar kalitesi artışı, hız, operasyonel verimlilik
Üretim	Kestirimci bakım sistemleri	Algılama / Dönüştürme	Maliyet düşüşü, üretim sürekliliği, verimlilik
Sağlık	Klinik karar destek sistemleri	Fırsatları değerlendirme	Tanı doğruluğu, hizmet kalitesi, zaman tasarrufu
Pazarlama	Hedefli reklam ve müşteri segmentasyonu	Algılama / Fırsatları değerlendirme	Daha etkili kampanyalar, dönüşüm oranı artışı, farklılaşma
Lojistik	Rota optimizasyonu ve talep tahmini	Fırsatları değerlendirme / Dönüştürme	Maliyet avantajı, hız, operasyonel etkinlik

Not: Tablo, yapay zekânın veri analitiği, karar destek ve otomasyon kapasiteleri aracılığıyla farklı sektörlerde rekabet avantajı yaratma biçimlerini özetlemek amacıyla yazarlar tarafından derlenmiştir.

Tablo 1’de yer alan uygulamalar, bu çalışma kapsamında geliştirilen kavramsal çerçevenin pratikteki yansımalarını ortaya koymaktadır. Dijital kaynaklar, dinamik yetenekler ve strateji bileşenleri arasındaki etkileşim, tabloda sunulan örnekler üzerinden somutlaşmaktadır. Özellikle veri analitiğine dayalı uygulamalar algılama sürecini, karar destek sistemleri değerlendirme sürecini ve otomasyon temelli uygulamalar ise dönüştürme sürecini desteklemektedir. Bu durum, yapay zekânın dinamik yetenekleri hızlandıran stratejik bir mekanizma olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Bu bağlamda tablo, teorik çerçevede öngörülen ilişkilerin farklı sektörlerde nasıl ortaya çıktığını göstermekte ve rekabet avantajının maliyet, farklılaşma, hız ve karar kalitesi gibi çok boyutlu unsurlar üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır. Böylece yapay zekâ, kaynaklar ve strateji arasındaki etkileşimi güçlendiren temel bir unsur olarak konumlanmaktadır.

5. Dinamik Yetenekler Perspektifi ve Kavramsal Model

Dinamik yetenekler teorisi, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme süreçlerini algılama (sensing), fırsatları değerlendirme (seizing) ve dönüştürme (transforming) boyutları üzerinden açıklamaktadır (Teece, 2007; 2025). Bu çerçeve, rekabet avantajının yalnızca mevcut kaynaklara sahip olmaktan değil, bu kaynakları sürekli olarak yenileyebilme ve yeniden yapılandırabilme kapasitesinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Ancak dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler, söz konusu süreçlerin işleyişini önemli ölçüde değiştirmekte ve hızlandırmaktadır. Özellikle veri analitiği, makine öğrenmesi ve algoritmik karar mekanizmaları, işletmelerin çevresel değişimleri daha erken algılamasına, stratejik alternatifleri daha etkin değerlendirmesine ve organizasyonel dönüşüm süreçlerini daha hızlı gerçekleştirmesine imkân tanımaktadır. Bu doğrultuda, dinamik yetenekler çerçevesi yapay zekâ perspektifiyle yeniden ele alınmakta ve söz konusu süreçlerin yapay zekâ destekli işleyişini açıklayan kavramsal bir model önerilmektedir.

5.1. Algılama

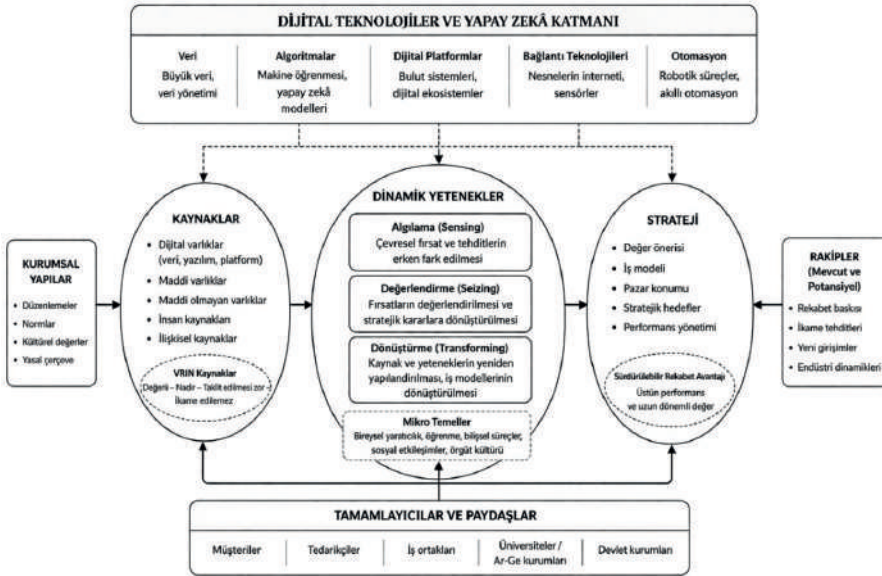
Algılama süreci, işletmelerin çevredeki fırsat ve tehditleri erken aşamada tespit edebilme kapasitesini ifade etmektedir. Dinamik yetenekler çerçevesinde bu süreç, pazar eğilimlerinin, teknolojik gelişmelerin ve müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesini gerektirmektedir. Yapay zekâ teknolojileri bu süreci önemli ölçüde dönüştürmektedir. Özellikle büyük veri analitiği ve makine öğrenmesi algoritmaları, işletmelerin çevresel değişimleri daha hızlı ve daha doğru biçimde algılamasını mümkün kılmaktadır. Bu sayede işletmeler yalnızca mevcut durumu analiz etmekle kalmamakta, aynı zamanda geleceğe yönelik öngörüler geliştirebilmektedir (Teece, 2007; Warner ve Wäger, 2019).

5.2. Fırsatları Değerlendirme

Değerlendirme süreci, algılanan fırsatların stratejik kararlara dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu aşamada işletmeler, hangi fırsatların değerlendirileceğine ve hangi kaynakların bu doğrultuda kullanılacağına karar vermektedir. Yapay zekâ bu süreçte karar destek sistemleri aracılığıyla önemli bir rol üstlenmektedir. Veri temelli analizler sayesinde alternatif stratejiler karşılaştırılabilmekte, riskler daha sistematik biçimde değerlendirilebilmekte ve karar alma süreci daha rasyonel bir yapıya kavuşmaktadır. Bu durum, karar kalitesini artırarak işletmelerin stratejik doğruluğunu güçlendirmektedir (Teece, 2018; Fountaine vd., 2019).

5.3. Dönüştürme

Dönüştürme süreci, işletmelerin mevcut kaynaklarını, süreçlerini ve organizasyonel yapılarını değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmasını ifade etmektedir. Bu aşama, dinamik yeteneklerin en kritik bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Yapay zekâ teknolojileri, süreç otomasyonu, iş modeli inovasyonu ve organizasyonel yeniden yapılanma gibi alanlarda bu süreci hızlandırmaktadır. Özellikle veri temelli süreç yönetimi ve otomasyon uygulamaları, işletmelerin daha çevik ve esnek bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Bu durum, rekabet avantajının sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir (Teece, 2007; 2018).



Şekil 2 Dijital dönüşüm bağlamında kaynaklar, strateji ve dinamik yetenekler (Wernerfelt, 1984; Teece, 2025 temel alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir)

Şekil 2’de sunulan model, yapay zekânın dinamik yetenekler süreci üzerindeki dönüştürücü etkisini bütüncül bir perspektifle ortaya koymaktadır. Modelde yapay zekâ, veri analitiği, makine öğrenmesi ve algoritmik karar mekanizmaları aracılığıyla algılama, değerlendirme ve dönüştürme süreçlerini destekleyen temel bir unsur olarak konumlandırılmıştır. Bu bağlamda yapay zekâ, yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda dinamik yeteneklerin işleyişini hızlandıran ve etkinliğini artıran bir yapı olarak ele alınmaktadır. Algılama aşamasında yapay zekâ, büyük veri analitiği ve tahminleme modelleri aracılığıyla çevresel değişimlerin daha erken ve daha doğru biçimde tespit edilmesini sağlamaktadır. Bu durum, işletmelerin fırsat ve tehditleri daha hızlı fark etmesine ve proaktif bir stratejik yaklaşım geliştirmesine imkân tanımaktadır. Değerlendirme aşamasında ise yapay zekâ, karar destek sistemleri aracılığıyla alternatif stratejilerin analiz edilmesine katkı sunmakta ve karar alma sürecinin daha sistematik, rasyonel ve veri temelli bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler, sınırlı bilgiye dayalı sezgisel kararlar yerine, kapsamlı veri analizlerine dayalı daha isabetli stratejik tercihler yapabilmektedir. Dönüştürme aşamasında yapay zekâ, organizasyonel yapıların, süreçlerin ve iş modellerinin yeniden yapılandırılmasını desteklemektedir. Süreç otomasyonu, akıllı sistemler ve veri temelli yönetim anlayışı sayesinde işletmeler daha çevik ve esnek bir yapıya kavuşmaktadır. Bu durum, yalnızca mevcut kaynakların etkin kullanımını değil, aynı zamanda bu kaynakların sürekli olarak yenilenmesini ve geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Modelin bütüncül yapısı dikkate alındığında, yapay zekânın dinamik yetenekler sürecinin her bir aşamasına entegre olduğu ve bu süreçleri hızlandırarak rekabet avantajının oluşumuna doğrudan katkı sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajı, yalnızca yapay zekâ teknolojilerine sahip olmaktan değil, bu teknolojileri dinamik yetenekler çerçevesinde etkin biçimde kullanabilme kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ, modelde yer alan süreçler arasındaki etkileşimi güçlendiren ve rekabet avantajını çok boyutlu bir yapıya dönüştüren stratejik bir bileşen olarak değerlendirilmektedir.

6. Organizasyonel Dönüşüm ve Stratejik Uyum

Yapay zekâ temelli dönüşüm, işletmelerin yalnızca teknolojik altyapılarını değil, aynı zamanda organizasyonel yapılarını ve stratejik yaklaşımlarını da yeniden şekillendirmektedir. Dinamik yetenekler çerçevesinde ele alındığında, yapay zekâ teknolojilerinin etkin kullanımı, işletmelerin veri odaklı bir yapıya geçişini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda veri, yalnızca operasyonel bir girdi olmaktan çıkarak stratejik karar alma süreçlerinin merkezinde yer alan temel bir kaynak haline gelmektedir (Vial, 2019). Bu dönüşüm, organizasyonların karar alma mekanizmalarının daha analitik, sistematik ve sürekli öğrenmeye

dayalı bir yapıya evrilmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte yapay zekâ destekli sistemlerin etkinliği, yalnızca teknolojik yatırımlarla değil, aynı zamanda organizasyonel uyum ile doğrudan ilişkilidir. İşletmelerin yapay zekâdan değer elde edebilmesi, dijital yetkinliklere sahip insan kaynağı, veri odaklı kültür ve esnek organizasyonel yapılar ile mümkün olmaktadır. Özellikle dijital yetkinliklerin geliştirilmesi ve organizasyon genelinde veri temelli bir kültürün benimsenmesi, yapay zekâ uygulamalarının başarısını doğrudan etkilemektedir (Mikalef & Gupta, 2021). Bu noktada çevik organizasyon yapıları ön plana çıkmakta, hiyerarşik ve katı yapıların yerini daha esnek, hızlı karar alabilen ve değişime uyum sağlayabilen yapılar almaktadır.

Yapay zekâ aynı zamanda insan ve teknoloji etkileşimini yeniden tanımlamaktadır. Karar alma süreçlerinde yapay zekâ sistemleri ile yöneticilerin birlikte çalıştığı hibrit bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu yapı, karar kalitesini artırırken, aynı zamanda organizasyonel öğrenme süreçlerini de hızlandırmaktadır. Sürekli veri üretimi ve geri bildirim mekanizmaları sayesinde işletmeler, stratejilerini daha hızlı güncelleyebilmekte ve değişen çevresel koşullara daha etkin uyum sağlayabilmektedir. Bu durum, işletmelerin yalnızca mevcut rekabet koşullarına uyum sağlamasını değil, aynı zamanda bu koşulları şekillendirebilmesini de mümkün kılmaktadır (Warner & Wäger, 2019).

Sonuç olarak organizasyonel dönüşüm ve stratejik uyum, yapay zekâ temelli rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır. Yapay zekâ teknolojileri, tek başına bir avantaj kaynağı olmaktan ziyade, organizasyonel yapı, strateji ve dinamik yetenekler ile bütünleştğinde değer yaratmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin rekabet gücü, sahip oldukları teknolojiden çok, bu teknolojiyi organizasyonel süreçlere ne ölçüde entegre edebildikleri ile belirlenmektedir. Dolayısıyla yapay zekâ, organizasyonel dönüşüm ile desteklendiğinde sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri haline gelmektedir.

7. Stratejik Riskler ve Yönetişim Boyutu

Yapay zekâ temelli stratejik dönüşüm, işletmelere önemli rekabet avantajları sunmakla birlikte, bu avantajların sürdürülebilirliği açısından çeşitli stratejik riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu risklerin başında veri kalitesi ve veri yönetimi gelmektedir. Ahmed (2025) tarafından da vurgulandığı üzere, yapay zekâ sistemlerinin çıktıları, beslendikleri verinin doğruluğu ve temsiliyeti ile doğrudan ilişkilidir. Eksik veya dengesiz veri setleri, stratejik kararların yanlış yönlendirilmesine neden olabilir. Bu durum, veri yönetimi ve veri etiği

konularını yalnızca teknik bir mesele olmaktan çıkararak stratejik bir yönetim alanı haline getirmektedir (Ahmed, 2025; Bahangulu & Owusu-Berko, 2025).

Algoritmik önyargı, yapay zekâ uygulamalarında en çok tartışılan risklerden biridir. Kordzadeh & Ghasemaghaci (2022), algoritmik sistemlerin geçmiş veriler üzerinden öğrenme gerçekleştirdiğini ve bu nedenle mevcut önyargıları yeniden üretebildiğini ifade etmektedir. Bu durum, özellikle müşteri segmentasyonu, kredi değerlendirme ve insan kaynakları uygulamaları gibi alanlarda sistematik hatalara yol açabilmektedir. Raub (2018) ise bu tür önyargıların yalnızca teknik değil, aynı zamanda hukuki ve kurumsal sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle işletmelerin yapay zekâ sistemlerini yalnızca doğruluk açısından değil, aynı zamanda adalet ve tarafsızlık açısından da değerlendirmesi gerekmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, yapay zekâ temelli karar sistemlerinin bir diğer kritik boyutudur. Agbese vd. (2023), yapay zekâ uygulamalarında etik gereksinimlerin anlaşılması ve uygulanmasının, sistemlerin güvenilirliği açısından temel bir unsur olduğunu belirtmektedir. Yapay zekâ algoritmalarının karmaşık yapısı, kararların nasıl üretildiğinin anlaşılmasını zorlaştırmakta ve bu durum “kara kutu” problemi olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle açıklanabilir yapay zekâ yaklaşımları ve denetlenebilir sistem tasarımları, stratejik yönetim açısından önemli bir gereklilik haline gelmektedir (Agbese vd., 2023).

Yapay zekâ uygulamalarının yönetimi, yalnızca teknik önlemlerle sınırlı değildir. Schuett vd. (2025), organizasyonlarda yapay zekâ etik kurullarının oluşturulmasının, karar süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği artırdığını ifade etmektedir. Bu bağlamda etik kurullar, denetim mekanizmaları ve politika çerçeveleri, işletmelerin riskleri sistematik biçimde yönetmesine katkı sağlamaktadır (Schuett vd., 2025). Bu tür yapılar, yapay zekâ uygulamalarının organizasyonel hedeflerle uyumlu, sorumlu ve sürdürülebilir biçimde kullanılmasını desteklemektedir. Bununla birlikte yapay zekâ temelli sistemlerin yaygınlaşması, veri tekelleşmesi ve dijital bağımlılık gibi stratejik riskleri de beraberinde getirmektedir. Büyük veri setlerine sahip olan işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, pazarda dengesizlik yaratabilirken, dış kaynaklı yapay zekâ çözümlerine bağımlılık da organizasyonların stratejik esnekliğini sınırlayabilmektedir. Ricciardi Celsi & Zomaya (2025), yapay zekâ yönetiminin bu tür risklerin dengelenmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Sonuç olarak yapay zekâ temelli rekabet avantajının sürdürülebilirliği, yalnızca teknolojik kapasiteye değil, aynı zamanda etkili yönetim mekanizmalarına bağlıdır. İşletmelerin bu süreçte başarılı olabilmesi, veri yönetimi, algoritmik şeffaflık ve kurumsal denetim yapıları gibi unsurları stratejik düzeyde ele

almasına bağlıdır. Bu bağlamda yapay zekâ, yalnızca bir rekabet aracı değil, aynı zamanda yönetilmesi gereken çok boyutlu bir stratejik risk alanı olarak değerlendirilmektedir (Ricciardi Celsi & Zomaya, 2025).

8. Sonuç ve Gelecek Çalışmalar

Bu çalışma, dijitalleşme ve yapay zekâ bağlamında stratejik yönetim literatürünü dinamik yetenekler perspektifi ile bütünleştirerek kavramsal bir çerçeve sunmuştur. Çalışmada geliştirilen model, yapay zekânın algılama, değerlendirme ve dönüştürme süreçlerini nasıl hızlandırdığını ve bu süreçler aracılığıyla rekabet avantajının nasıl yeniden üretildiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, dinamik yeteneklerin etkinliğini artıran stratejik bir kapasite olarak ele alınmıştır.

Modelin ortaya koyduğu en temel sonuç, rekabet avantajının sürekliliği adaptasyon kapasitesine bağlı hale gelmektedir. İşletmelerin rekabet gücü, sahip oldukları kaynaklardan çok, bu kaynakları ne kadar hızlı algılayabildikleri ne kadar doğru değerlendirebildikleri ve ne kadar etkin dönüştürebildikleri ile belirlenmektedir. Yapay zekâ bu üç sürecin tamamına entegre olarak işletmelere hız, öngörü ve karar kalitesi sağlamaktadır. Bu durum, rekabet avantajının çok boyutlu bir yapıya evrilmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte çalışma, yapay zekâ temelli rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin yalnızca teknoloji kullanımına bağlı olmadığını da ortaya koymaktadır. Bu avantajın kalıcılığı, organizasyonel uyum, veri kapasitesi ve stratejik bütünleşme ile doğrudan ilişkilidir. Yapay zekâ teknolojileri, ancak bu unsurlar ile birlikte ele alındığında değer yaratmakta ve işletmelerin uzun vadeli rekabet gücüne katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın dinamik yetenekler teorisi açısından temel katkısı, yapay zekânın yalnızca stratejik bir dijital kaynak olarak değil, kaynakların yeniden yapılandırılmasını mümkün kılan bir yetenek güçlendirici mekanizma olarak ele alınmasıdır. Bu yönüyle önerilen model, yapay zekâ ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi doğrudan teknoloji sahipliği üzerinden değil; algılama, fırsatları değerlendirme/yakalama ve dönüştürme süreçleri üzerinden açıklamaktadır. Böylece rekabet avantajının dijital çağda sürekli yenilenen, örgütsel öğrenme ve stratejik uyum gerektiren dinamik bir süreç olduğu vurgulanmaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli çıktısı, yapay zekânın stratejik yönetim sürecinde karar alma mekanizmalarını yeniden şekillendirmesidir. Veri temelli ve analitik karar yapıları, yönetsel sezgi ile birlikte çalışan hibrit bir modele doğru evrilmektedir. Bu dönüşüm, organizasyonların daha çevik, daha öğrenen

ve değişime daha hızlı uyum sağlayabilen yapılar haline gelmesini mümkün kılmaktadır.

Gelecek araştırmalar açısından, önerilen modelin farklı sektörlerde ve farklı organizasyonel bağlamlarda ampirik olarak test edilmesi önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bunun yanında yapay zekâ yetkinliği, veri olgunluğu ve dijital kültür gibi faktörlerin model üzerindeki etkilerinin incelenmesi, rekabet avantajının oluşum sürecine daha derinlemesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca yapay zekâ uygulamalarının uzun vadeli etkileri, organizasyonel dönüşüm üzerindeki rolü ve stratejik karar alma süreçleri ile etkileşimi, gelecekteki çalışmalar için önemli araştırma başlıkları arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak yapay zekâ, stratejik yönetim anlayışını dönüştüren ve rekabet avantajının doğasını yeniden tanımlayan temel bir unsur haline gelmiştir. Bu çalışma kapsamında geliştirilen model, bu dönüşümün nasıl gerçekleştiğini açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmakta ve yapay zekânın stratejik yönetim sürecindeki rolünü daha açık hale getirmektedir. Dolayısıyla yapay zekâ, yalnızca bugünün değil, geleceğin rekabet dinamiklerini belirleyen temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Agbese, M., Mohanani, R., Khan, A., & Abrahamsson, P. (2023). Implementing AI ethics: Making sense of the ethical requirements. In *Proceedings of the 27th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 62–71).
- Ahmed, I. (2025). Navigating ethics and risk in artificial intelligence applications within information technology: A systematic review. *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions*, 1(01), 579–601.
- Al Mubarak, M., & Hamdan, A. (Eds.). (2023). *Teknolojik sürdürülebilirlik ve işletme rekabet avantajı* (s. 3–8). Springer.
- Alhelal, A. A., Alshiha, A. A., & Al-Romeedy, B. S. (2025). AI-driven sustainable competitive advantage in tourism and hospitality: Mediating roles of digital culture and skills. *Sustainability*, 17(19), 8903.
- Bağış, M. (2018). Dinamik yeteneklerin mikro temelleri olarak etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1163–1185.
- Bahangulu, J. K., & Owusu-Berko, L. (2025). Algorithmic bias, data ethics, and governance: Ensuring fairness, transparency and compliance in AI-powered business analytics applications. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(2), 1746–1763.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Berberoğlu, B. M. (2023). Yönetimde yapay zekâ. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 3(2), 81–96.
- Bond, R. R., Mulvenna, M. D., Potts, C., O'Neill, S., Ennis, E., & Torous, J. (2023). Digital transformation of mental health services. *npj Mental Health Research*.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G., & Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 35–63.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., vd. (2023). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21.

- Fountainaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard Business Review*, 97(4), 62-73.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: A human-AI symbiosis perspective. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Kordzadeh, N., & Ghasemaghahi, M. (2022). Algorithmic bias: Review, synthesis, and future research directions. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 388-409. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927212>
- Kozak, M. A., & Doğan, E. (2017). Dinamik yeteneklerin stratejik planı aracılığıyla analizi: Bir kamu kurumu örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview. *SAGE Open*, 11(3).
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Nalbant, K. G., & Aydın, S. (2024). Geçmişten günümüze geleneksel pazarlamadan dijitalleşen pazarlamaya evrilen süreçte yapay zekâ ve metaverse faktörleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 231-258.
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2018). Reshaping business with artificial intelligence. *MIT Sloan Management Review*.
- Raub, M. (2018). Bots, bias and big data: Artificial intelligence, algorithmic bias and disparate impact liability in hiring practices. *Arkansas Law Review*, 71, 529-564.
- Reyhanoglu, M., & Örs, H. (2005). Rekabette kaynak temelli yaklaşımı (RBV) ile strateji geliştirme. *Pi: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43.
- Ricciardi, C., & Zomaya, A. Y. (2025). Perspectives on managing AI ethics in the digital age. *Information*, 16(4), 318.
- Schuett, J., Reuel, A. K., & Carlier, A. (2025). How to design an AI ethics board. *AI and Ethics*, 5(2), 863-881.
- Tang, D. (2021). What is digital transformation? *EDPACS*, 64(1), 9-13. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1847813>

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2025). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Cambridge University Press.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Willie, M. M. (2024). Leveraging digital resources: A resource-based view perspective. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(1), 1–14.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İİBF E-Dergi*, 7(2), 1–38.

Sürdürülebilir Liderlik ve Dijital Yetkinlikler: Örgütsel Performans Üzerindeki Stratejik Etkiler

Zümrül Gültekin¹

Özet

Bu bölümde sürdürülebilir liderlik, dijital yetkinlikler ve örgütsel performans kavramları ele alınmış; bu üç değişken arasındaki ilişkiler güncel literatür ışığında incelenmiştir. Sürdürülebilir liderlik, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları birlikte değerlendirerek uzun vadeli değer yaratmayı amaçlayan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Dijital yetkinliklerin ise yalnızca teknik becerilerden ibaret olmadığı; bilgi yönetimi, iletişim, içerik üretimi, güvenlik ve problem çözme gibi çok boyutlu yeterlilikleri kapsadığı vurgulanmıştır. Ayrıca örgütsel performansın finansal sonuçların yanı sıra büyüme, operasyonel etkinlik ve sürdürülebilirlik boyutlarını da içeren kapsamlı bir yapı olduğu belirtilmiştir. Literatür bulguları, sürdürülebilir liderliğin ve dijital yetkinliklerin örgütsel performansı doğrudan ve dolaylı yollarla olumlu etkilediğini göstermektedir. Özellikle örgütsel öğrenme, psikolojik güvenlik, örgüt kültürü ve dijital dönüşüm süreçlerinin bu ilişkide önemli rol oynadığı görülmektedir.

1. Giriş

Ekonomik kalkınmanın beraberinde getirdiği çeşitli sosyal sorunlar, liderler için ekonomik faydaları, sosyal sorumluluğu ve çevre korumasını bütünleştirme konusunda yeni zorluklar ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çeşitli yeni liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında, sürdürülebilir liderlik, liderlerin ekonomi, toplum ve çevre olmak üzere üçlü hedefleri dengelemedeki kilit rolünü ortaya koymakta ve son yıllarda liderlik teorisi araştırmalarının önemli bir parçası haline gelmiştir (Liao, 2022).

Dijital yeterlilik, bir bireyin dijital teknolojileri eleştirel, işbirlikçi ve yaratıcı bir biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, bir bireyin dijital yeterliliğe sahip olarak değerlendirilebilmesi için dijital

1 Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Alaçam Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, zumrul.gultekin@omu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4032-4651

teknolojilerin etkin kullanımına ilişkin gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olması gerekmektedir (Ferrari, 2012).

Örgütsel performans, kâr amacı güden ya da gütmeyen tüm örgütler için en önemli değerlendirme ölçütlerinden biridir. Bu nedenle yöneticilerin, örgütsel performansı etkileyen faktörleri belirlemesi büyük önem taşımaktadır. Söz konusu faktörlerin bilinmesi, yöneticilerin bunlardan en üst düzeyde yararlanabilmelerine ve örgütsel performansı artırmaya yönelik uygun strateji ve uygulamaları hayata geçirebilmelerine olanak sağlamaktadır (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021).

Diğer taraftan sürdürülebilir liderlik ve dijital yetkinlikler, örgütsel performans üzerinde stratejik etki yaratan iki tamamlayıcı kapasite olarak öne çıkmaktadır. Literatür, liderliğin performansı doğrudan etkilediğini; bu etkinin örgütsel öğrenme, dijital kültür, çeviklik, yenilik ve çalışan güçlenmesi gibi mekanizmalar üzerinden güçlendiğini göstermektedir (Gaybullaev & Strode, 2026; Shin, Mollah & Choi, 2023).

Bu çerçevede, sürdürülebilir liderlik, dijital yeterlilikler ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konulması, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi açısından önem taşımaktadır.

2. Sürdürülebilir Liderlik

Sürdürülebilir liderlik en kısa tanımıyla, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları birlikte gözетerek uzun vadeli değer yaratan liderlik anlayışıdır. Sürdürülebilir liderlik, klasik “kâr odaklı” liderlikten farklı olarak bugünü yönetirken geleceği, çalışanları, toplumu ve çevreyi birlikte dikkate alan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Araştırmalar, bu kavramın sürdürülebilir kalkınma ve liderlik teorilerinin birleşiminden doğduğunu vurgulamaktadır (Sattar, Mathew, Iyer, Sharma & Sharma, 2024). Dünyada son dönemde yaşanan kırılğan ve belirsiz gelişmeler, sürdürülebilir liderlik tarzını küçükten büyüğe tüm örgütler açısından daha önemli hale getirmiştir (Zorlu ve Korkmaz, 2020).

Sürdürülebilir liderlik temel tanım ve amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sürdürülebilir liderlik, ekonomik, kültürel, sosyal ve etik açıdan çok boyutlu bir süreçtir; yalnızca bugünkü takipçileri yönlendirmekle kalmaz, geleceği de şekillendirir ve örgütün çevre üzerindeki etkisini önemsemektedir (Mısırdalı-Yangil & Dil-Şahin, 2019).
- Sürdürülebilir lider, paydaşların (çalışanlar, müşteriler, toplum, gelecek kuşaklar) ihtiyaçlarını gözетerek, uzun vadeli değer yaratmayı ve kârı

bu çerçevede inşa etmeyi amaçlamaktadır (Ribeiro & Leitão, 2024; Ertaş & Özdemir, 2021).

- Sürdürülebilir liderlik, liderlik uygulamaları, örgütsel sürdürülebilirlik ve toplumsal etki arasındaki karmaşık etkileşimi anlamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Sürdürülebilir liderliğe yönelik kapsamlı bir bakış açısı, yalnızca çevresel girişimler veya kurumsal sosyal sorumluluk programlarına ilişkin yüzeysel değerlendirmelerin ötesine geçerek; liderlik davranışları, değerler ve örgüt kültürünün daha derin boyutlarını incelemektedir (Maguate, Kilag, Alegre, Alegre, Rubin ve Ortiz, 2024: 574).

Sürdürülebilir liderliğin üç temel odak noktası bulunmaktadır. Bu odak noktaları (ekonomik, çevre, toplum/sosyal) Tablo 1’de açıklanmaktadır.

Tablo 1. Sürdürülebilir Liderliğin Üç Temel Odak Alanı

Odak Alanı	Kısa Açıklama	Kaynaklar
Ekonomi	Uzun vadeli kârlılık ve rekabet avantajı	(Sattar vd., 2024; Ribeiro & Leitão, 2024; Attar & Soğancıoğlu, 2025)
Çevre	Doğanın sınırlarına saygı, çevresel sorumluluk	(Mısırdalı-Yangil & Dil-Şahin, 2019; Eustachio, Caldana & Filho, 2023)
Toplum/Sosyal	Adalet, etik, paydaş refahı	(Mısırdalı-Yangil & Dil-Şahin, 2019; Liao, 2022)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.1. Sürdürülebilir Liderlerin Öne Çıkan Özellikleri ve Davranışları

Her liderlik türünde olduğu gibi sürdürülebilir liderlerin de bazı özellikleri ve davranışları vardır. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır.

- Doğanın sınırlarına saygı, çevreye zarar vermemek; çevreyi besleyen, topluma zarar vermeyen, kaynak ve bilgiyi paylaşan adil bir yaklaşım gerektirmektedir (Yangil & Şahin, 2019; Ertaş & Özdemir, 2021).
- Uzun vadeli bakış, sistemsel/holistik düşünme; ekonomik, sosyal ve çevresel hedefleri birlikte dengelemeyi gerektirir (Liao, 2022; Sajjad, Eweje, & Raziq, 2023).
- Etik, dürüst, alçakgönüllü, sosyal sorumluluğa duyarlı olma; paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler kurmayı gerektirir (Ertaş & Özdemir, 2021).

- Kapsayıcı, işbirlikçi, katılımcı liderlik; çalışanları ve paydaşları sürdürülebilirlik hedeflerine dâhil etmeyi gerektirir (Filho, Eustachio, Caldana, Will, Salvia, Rampasso, Anholon, Platje & Kovaleva, 2020).

2.2. Sürdürülebilir Liderlerin Diğer Liderlik Türlerinden Farkı

Sürdürülebilir liderleri diğer liderlerden ayıran bazı farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

- Dönüşümcü, hizmetkâr, otantik veya sorumlu liderlikle ortak yönleri olsa da sürdürülebilir liderlik üçlü bilanço (ekonomi–toplum–çevre) aynı anda ve uzun vadeli biçimde dengelemeyi merkeze almasıyla ayrılmaktadır (Liao, 2022; Algharabli, Jerónimo, & Henriques, 2026; Sajjad vd., 2023).
- Yeşil/dönüşümcü veya yalnızca “sosyal sorumluluk” odaklı liderlikten daha geniş ve bütüncül bir çerçeve sunmaktadır (Sattar, 2024; Ribeiro & Leitão, 2024).

Sürdürülebilir liderlik, liderin yalnızca kârı değil; insanı, toplumu ve çevreyi birlikte gözeterek uzun vadeli değer yaratmasını ifade etmektedir. Ekonomi–toplum–çevre dengesine dayalı bu yaklaşım, geleceği koruyan, etik ve katılımcı bir liderlik modelidir.

3. Dijital Yetkinlikler

Dijital yetkinlik, sadece bilgisayar kullanabilme değil, dijital teknolojileri güvenli, eleştirel ve üretken biçimde kullanabilme bütünüdür. Çalışmalar, bunun teknik beceriler, düşünme becerileri, etik ve katılım boyutlarını içeren çok boyutlu bir yapı olduğunu vurgulamaktadır (Ilomäki, Paavola, Lakkala, & Kantosalo, 2016; Napal-Fraile, Peñalva-Vélez & Mendióroz Lacambra, 2018; Oberländer, Beinicke, & Bipp, 2020)

3.1. Dijital Yetkinliklerin Temel Bileşenleri

Dijital yetkinlik; teknik yeterlik (araçları kullanma), anlamlı kullanım (iş, eğitim, günlük yaşam), eleştirel değerlendirme ve dijital kültüre katılım motivasyonunun bileşimidir (Ilomäki vd., 2016). Dijital yetkinliklerin literatürde belirlenmiş bazı bileşenleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Dijital Yetkinlik Bileşenleri

Boyut	Kısa Açıklama	Kaynaklar
Teknik / Operasyonel	Araçları ve yazılımları kullanma	(Ilomäki vd., 2016; Iordache, Mariën & Baelden, 2017; Oberländer vd., 2020)
Bilgi ve veri	Bilgi arama, seçme, değerlendirme	(Napal-Fraile vd., 2018; Mbandje, Loureiro & Lucas, 2023)
İletişim ve iş birliği	Çevrimiçi iletişim, paylaşım, iş birliği	(Napal-Fraile vd., 2018; Mattar, Santos & Cuque, 2022; Reddy, Chaudhary & Hussein, 2023; Nazeha, Pavagadhi, Kyaw, Car, Jimenez & Car, 2020)
İçerik üretimi	Metin, görsel, multimedya, kod üretme	(Napal-Fraile vd., 2018; Mattar vd., 2022; Iordache vd., 2017)
Güvenlik ve etik	Veri gizliliği, dijital kimlik, hukuk/etik	(Napal-Fraile vd., 2018; Mattar vd., 2022; Nazeha vd., 2020)
Problem çözme / strateji	Sorun giderme, yeni araç öğrenme, yaratıcılık	(Napal-Fraile vd., 2018; Oberländer vd., 2020)

Kaynak: *Yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Tablo 2 incelendiğinde dijital yetkinliğin yalnızca teknik becerilerden ibaret olmadığı, birbirini tamamlayan altı temel bileşenden oluştuğu görülmektedir. Bu bileşenler; dijital araçları etkin kullanma, bilgi ve veriyi yönetme, çevrim içi iletişim ve iş birliği kurma, dijital içerik üretme, güvenlik ve etik kurallara uyma ile problem çözme ve yenilik geliştirme becerilerini kapsamaktadır. Dolayısıyla dijital yetkinlik, bireyin teknolojiyi kullanabilmesinin yanında bilgiyi değerlendirebilmesini, dijital ortamda etkili iletişim kurabilmesini, güvenli davranabilmesini ve karşılaştığı sorunlara yaratıcı çözümler üretebilmesini içeren çok boyutlu bir yeterlilik alanı olarak değerlendirilebilir.

3.2. Eğitim ve İş Yaşamı Bağlamında Dijital Yetkinlikler

Dijital yetkinlik, bireylerin dijital teknolojileri etkili, güvenli ve sorumlu bir şekilde kullanabilmelerini sağlayan bilgi, beceri ve tutumların bütünüdür. Günümüzde dijital yetkinlikler yalnızca teknolojik araçların kullanımını değil, aynı zamanda bilgiye erişme, değerlendirme, üretme ve paylaşma süreçlerini de kapsamaktadır. Bu nedenle dijital yetkinlikler eğitim, iş yaşamı ve günlük yaşamın vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır.

3.2.1. Öğrenciler İçin Dijital Yetkinlikler

Öğrenciler açısından dijital yetkinlikler; bilgiye erişme ve değerlendirme becerileri, dijital içerik üretimi, etik farkındalık, problem çözme ve teknolojilerin stratejik kullanımı gibi alanları kapsamaktadır. Bu beceriler öğrencilerin öğrenme süreçlerine aktif katılımını desteklemekte ve yaşam boyu öğrenme yetkinliklerinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Napal-Fraile vd., 2018).

Öğrenciler için temel dijital yetkinlik alanları şunlardır (Napal-Fraile vd., 2018):

- Bilgi ve veri okuryazarlığı,
- Dijital içerik üretimi,
- Dijital etik ve sorumluluk,
- Problem çözme becerileri,
- Teknolojilerin stratejik ve amaç odaklı kullanımı.

3.2.2. Öğretmenler İçin Dijital Yetkinlikler

Öğretmenlerin dijital yetkinlikleri, yalnızca teknolojik araçları kullanabilme becerisini değil, aynı zamanda bu araçları pedagojik amaçlarla etkili biçimde entegre edebilme yeterliliğini de içermektedir. Dijital çağda öğretmenlerin, öğrencileri dijital toplumun gerektirdiği becerilerle donatmaları ve kendi mesleki gelişimlerini sürekli sürdürmeleri beklenmektedir (Falloon, 2020; Caena & Redecker, 2019; Tondeur vd., 2023).

Bu kapsamda öğretmenlere yönelik dijital yetkinlikler aşağıdaki alanlarda yoğunlaşmaktadır (Falloon, 2020; Caena & Redecker, 2019; Tondeur vd., 2023):

- Öğretim tasarımı dijital teknolojilerin entegrasyonu,
- Öğrencilerin dijital vatandaşlık ve dijital yeterliliklerinin geliştirilmesi,
- Dijital öğrenme ortamlarının etkili yönetimi,
- Sürekli mesleki gelişim ve dijital becerilerin güncellenmesi.

3.2.3. İş Dünyası İçin Dijital Yetkinlikler

Dijital dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte iş dünyasında dijital yetkinlikler stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Çalışanlardan yalnızca temel dijital araçları kullanmaları değil, aynı zamanda veri temelli karar verme, dijital iletişim kurma, değişen teknolojilere uyum sağlama ve sürekli öğrenme becerileri göstermeleri beklenmektedir (Santos & Gomes, 2023; Oberländer vd., 2020).

Son yıllarda örgütler için önemli bir dijital yetkinlik olarak dijital sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital sürdürülebilirlik, elektronik verileri oluşturan, kullanan, ileten veya sağlayan teknolojilerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerini destekleyecek şekilde kullanılmasını ifade etmektedir (George vd., 2021). Dijital sürdürülebilirlik kavramına yönelik akademik ilginin hızla arttığı ve özellikle 2021 sonrasında araştırma sayılarında belirgin bir yükseliş olduğu görülmektedir (Gültekin ve Korkmaz, 2024).

İş yaşamında öne çıkan dijital yetkinlikler şunlardır (Santos & Gomes, 2023; Oberländer vd., 2020):

- Geniş kapsamlı dijital araç ve yazılım kullanımı,
- Veri yönetimi ve veri analizi,
- Dijital iletişim ve iş birliği,
- Teknolojik değişimlere uyum sağlama,
- Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme.

Dijitalleşmenin iş yaşamında yaygınlaşması, çalışanlar arasındaki iletişimin önemli ölçüde elektronik ortamlara taşınmasına neden olmuştur. Bu durum, iş yerlerinde dijital nezaketsizlik olarak adlandırılan ve karşılıklı saygı normlarını ihlal eden iletişim davranışlarının daha görünür hale gelmesine yol açmıştır. Dijital nezaketsizlik, zarar verme niyetinin açık olmadığı veya hiç bulunmadığı durumlarda dahi ortaya çıkabilen bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Lim & Teo, 2009). İş yerinde dijital nezaketsizlik, çalışanların yaşam tatmini ve iş yaşamındaki çeşitli tutumları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilen bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Gültekin & Gültekin, 2024). Dolayısıyla örgütsel performansı da etkileyebilir.

4. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans, yönetim ve strateji çalışmalarında örgütün “ne kadar başarılı olduğunu” ölçmek için kullanılan temel kavramdır. Araştırmalar, bunun tek bir sayıdan (örneğin sadece kâr) ibaret olmadığını, çok boyutlu ve bağlama göre değişen bir yapı olduğunu vurgulamaktadır (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009; Hamann, Schiemann, Bellora & Günther, 2013; Gutterman, 2023; Chourasia & Bahuguna, 2025).

Örgütsel performans, örgütün belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirme kapasitesi ve başarısıdır. Bu, genellikle çıktılarını hedeflerle karşılaştırılması üzerinden değerlendirilir (Bayle & Clausen, 2024).

Örgütsel performans, işletmenin elde ettiği ekonomik sonuçları ifade etmektedir. Finansal performans kâr, aktif kârlılığı, yatırım getirisi, ürün/

pazar performansı satışlar, pazar payı, hissedar getirisi toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer olarak (Richard vd., 2009; Hamann vd., 2013) ifade edilebilir.

4.1. Örgütsel Performansın Boyutları

Çok sayıda araştırma, örgütsel performansın tek boyutlu bir yapı olmadığını ve farklı performans göstergelerinden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Literatürde örgütsel performansın temel boyutları arasında kârlılık, likidite (nakit ödeme gücü), büyüme ve borsa/sermaye piyasası performansı yer almaktadır (Hamann vd., 2013; Hamann & Schiemann, 2021; Combs, Crook & Shook, 2005). Bununla birlikte, örgütlerin başarısının yalnızca finansal göstergelerle değerlendirilmesi yeterli görülmemektedir. Bu nedenle pazarlama ve satış performansı, ürün kalitesi, üretim verimliliği, bilgi ve yenilik kapasitesi, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel performans gibi finansal olmayan boyutlar da örgütsel performansın önemli bileşenleri arasında kabul edilmektedir (Chourasia & Bahuguna, 2025; Kaplan, 2001). Tablo 3'te örgütsel performansın bu boyutları ve kısa açıklamaları sunulmaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Performansın Başlıca Boyutlarının Özeti

Boyut	Kısa açıklama	Kaynaklar
Finansal	Kâr, nakit akışı	(Richard vd., 2009; Hamann vd., 2013; Gutterman, 2023)
Pazar/Büyüme	Satış, pazar payı, büyüme oranı	(Richard vd., 2009; Hamann vd., 2013; Combs vd., 2005)
Sermaye piyasası	Hisse getirisi, piyasa değeri	(Richard vd., 2009; Hamann vd., 2013; Combs vd., 2005)
İç/operasyonel	Verimlilik, süreçler, kalite, bilgi	(Combs vd., 2005)
Sosyal/sürdürülebilir	Çevresel sürdürülebilirlik, paydaş memnuniyeti, çevre	(Gutterman, 2023)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel performansın yalnızca finansal sonuçlarla açıklanamayacak kadar kapsamlı ve çok boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir. Tabloda performansın finansal, pazar/büyüme, sermaye piyasası, iç/operasyonel ve sosyal/sürdürülebilirlik olmak üzere beş temel boyutta ele alındığı anlaşılmaktadır.

Finansal performans boyutu, işletmenin kârlılığı ve nakit akışına odaklanırken; pazar/büyüme boyutu satışlar, pazar payı ve büyüme oranı gibi rekabet gücünü yansıtan göstergeleri kapsamaktadır. Sermaye piyasası

performansı ise işletmenin yatırımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini gösteren hisse getirisi ve piyasa değeri gibi unsurları içermektedir.

Örgütsel performansın yalnızca dışsal sonuçlardan ibaret olmadığı, iç süreçlerin etkinliğinin de önemli olduğu görülmektedir. Bu kapsamda iç/operasyonel performans boyutu verimlilik, süreç yönetimi, kalite ve bilgi yönetimi gibi örgütün iç işleyişine ilişkin göstergeleri kapsamaktadır. Son olarak sosyal/sürdürülebilirlik performansı; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, paydaş memnuniyeti ve çevresel etkiler gibi günümüzde giderek önem kazanan sürdürülebilirlik göstergelerini içermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde tablo, örgütsel performansın finansal başarı, büyüme, operasyonel etkinlik ve sürdürülebilirlik unsurlarını birlikte içeren bütüncül bir yapı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin performanslarının değerlendirilmesinde yalnızca finansal göstergelere odaklanmak yerine, tüm bu boyutların birlikte ele alınması daha kapsamlı ve gerçekçi sonuçlar sağlayacaktır.

Örgütsel performans, bir örgütün ekonomik sonuçlarını ve çoğu yaklaşımda bunları destekleyen pazar, süreç ve paydaş çıktıları bütünüdür. Kârlılık ve büyüme kadar, iç süreçlerin kalitesi, çalışan ve müşteri memnuniyeti, hatta sosyal ve çevresel sonuçlar da giderek bu kavramın parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle tek göstergeden değil, çok boyutlu bir performans setinden söz edilir.

5. Sürdürülebilir Liderlik ve Örgütsel Performansı İlişkisi

Araştırmalar, sürdürülebilir liderliğin örgütsel/sürdürülebilir performans üzerinde genelde olumlu ve güçlü bir etkisi olduğunu, fakat bu etkinin çoğu zaman araya giren başka süreçler (öğrenme, kültür, güçlendirme vb.) üzerinden oluştuğunu göstermektedir. Bu performans; ekonomik, çevresel, sosyal sonuçlar ve çalışan performansı boyutlarını kapsamaktadır.

Literatürde sürdürülebilir liderliğin sürdürülebilir örgütsel/sürdürülebilir performansı doğrudan pozitif etkilediğini belirleyen çalışmalar olduğu tespit edilmiştir (Iqbal & Ahmad, 2020; Iqbal, Ahmad, Nasim & Khan, 2020; Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022; Ishola, 2025). Ayrıca liderlik tarzlarının genel olarak sürdürülebilir performansla güçlü biçimde ilişkilendirildiği; özellikle sürdürülebilir, dönüşümcü ve hizmetkâr liderliğin öne çıktığı görülmüştür (Udin, 2024; Piwovar-Sulej & Iqbal, 2022; Thapa & Gurung, 2025). Sürdürülebilir liderlik yeşil insan kaynakları yönetimini doğrudan etkilediği gibi kurumsal sosyal sorumluluk aracılığıyla dolaylı olarak da etkilemektedir (Altıntaş, 2026). Bu çalışmalar doğrudan etkileri göstermektedir. Literatürde sürdürülebilir liderlik ve sürdürülebilir, örgütsel ve iş performansı arasında

dolaylı etkilerin olduğunu gösteren çalışmaların da olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Aracılık Analizleri

Aracı Değişken	Etkisi	Kaynaklar
Örgütsel öğrenme	Sürdürülebilir liderlik → öğrenme → sürdürülebilir performans	(Iqbal & Ahmad, 2020; Iqbal, Ahmad & Halim, 2020; Jamayat, Shahzad & Tabassam, 2025)
Psikolojik güvenlik	Liderlik çalışanların kendini güvende hissetmesini artırır, bu da sürdürülebilir performansı güçlendirir	(Wijaya, Rahardjo, Abdillah, & Riza, 2025)
Sosyal inovasyon	Yükseköğretimde sürdürülebilir liderlik → sosyal inovasyon → sürdürülebilir performans	(Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022)
Dijital kültür/IT yetkinliği	Dijital liderlik → dijital kültür/ yetenekler → sürdürülebilir performans	(Shin vd., 2023; Mollah, Choi, Hwang & Shin, 2023; Khaw, Teoh, Abdul Khalid & Letchmunan, 2022)
Örgüt kültürü	Sürdürülebilir liderlik uygulamaları → kültür → ekonomik/sosyal/ çevresel performans	(Ayad & Al-Sabi, 2025; Wijaya vd., 2025)
Yapay Zekâ Yaklaşımı	Sürdürülebilir liderlik → İş performansı → Teknoloji Yönetimi	Altıntaş, Oktaysoy, Topçuoğlu, Uygungil, Erdoğan, Türan, Torun, Tatar & Şahin (2026).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde sürdürülebilir liderlik ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkinin çoğu araştırmada doğrudan değil, çeşitli aracı değişkenler üzerinden açıklandığı görülmektedir. Bu durum, sürdürülebilir liderliğin örgütsel sonuçları etkileyebilmesi için belirli örgütsel ve bireysel mekanizmaları harekete geçirdiğini göstermektedir.

Tabloda yer alan aracı değişkenler arasında örgütsel öğrenme, psikolojik güvenlik, sosyal inovasyon, dijital kültür ve bilgi teknolojileri yetkinliği, örgüt kültürü ve yapay zekâ yaklaşımları bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme aracılığıyla sürdürülebilir liderlerin öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik ederek sürdürülebilir performansı artırdığı görülmektedir. Benzer şekilde psikolojik güvenlik, çalışanların kendilerini rahat ve güvende hissetmelerini sağlayarak performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Sosyal inovasyonun özellikle yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilir liderlik ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkide önemli bir köprü görevi üstlendiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında dijital kültür ve bilgi teknolojileri yetkinlikleri, dijital dönüşüm çağında sürdürülebilir liderliğin etkilerini güçlendiren kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kültürü ise liderlik uygulamalarının örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel performansına yansımada temel bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak yapay zekâ yaklaşımının da yeni bir aracı değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bulgu, sürdürülebilir liderlik araştırmalarının geleneksel örgütsel değişkenlerin ötesine geçerek teknoloji odaklı süreçlere yöneldiğini göstermektedir.

Genel olarak tablo, sürdürülebilir liderliğin performans üzerindeki etkisinin tek başına ortaya çıkmadığını; öğrenme, güven, inovasyon, kültür ve dijital yetkinlikler gibi örgütsel kaynaklar aracılığıyla güçlendiğini göstermektedir. Ayrıca son yıllarda dijitalleşme ve yapay zekâ temelli değişkenlerin aracı mekanizmalar arasında giderek daha fazla yer aldığı dikkat çekmektedir. Bu durum, sürdürülebilir liderlik literatürünün teknoloji ve dijital dönüşüm ekseninde gelişmeye devam ettiğini ortaya koymaktadır.

Literatürde sürdürülebilir liderlik ile performans arasındaki ilişkide çeşitli düzenleyici değişkenlerin rol oynadığı görülmektedir. Bunlardan biri olan psikolojik güçlendirme, çalışanların kendilerini yetkin ve etkili hissetmeleri durumunda sürdürülebilir liderliğin öğrenme ve performans üzerindeki dolaylı etkisini artırmaktadır (Iqbal vd., 2020; Jamayat vd., 2025). Benzer şekilde örgütsel dayanıklılık düzeyi yüksek olan örgütlerde sürdürülebilir liderliğin çevresel performans üzerindeki olumlu etkisinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir (Ahsan & Khawaja, 2024). Ayrıca sürdürülebilirlik odaklı ve güçlü bir örgüt kültürü, sürdürülebilir liderliğin sürdürülebilir örgütsel performans üzerindeki etkisini güçlendirirken, zayıf veya sürdürülebilirliği desteklemeyen bir kültür bu etkinin azalmasına neden olabilmektedir (Ayad & Al-Sabi, 2025; Wijaya vd., 2025).

6. Dijital Yetkinlikler ve Örgütsel Performans İlişkisi

Dijital yetkinlikler; dijital liderlik, dijital sürdürülebilirlik, dijital okuryazarlık ve dijital teknoloji kullanımı gibi bileşenleri içerir ve araştırmalarda hem bireysel hem örgütsel performansla anlamlı ilişkiler göstermektedir. Dijital teknolojilerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanılması, örgütlerin uzun dönemli rekabet avantajı elde etmelerinde önemli rol oynamaktadır (George, Merrill & Schillebeeckx, 2021; Gültekin, 2024).

Dijital liderlik, dijital ürün ve uygulamaları süreçlere entegre eden bir liderlik tarzı olarak tanımlanmakta ve örgütsel performansı pozitif etkilemektedir (Sönmez, Çağlın & Sezer, 2025). Sönmez vd. (2025) yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmenin, dijital liderlik ve örgütsel performans ilişkisinde aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerde dijital okuryazarlık beceri düzeyi arttıkça, yaşam boyu öğrenme eğilimlerinin de anlamlı ve pozitif biçimde yükseldiği gösterilmiştir. Çalışma, yüksek dijital okuryazarlığın; bilgiye erişim ve bilginin aktif kullanımını kolaylaştırarak öğrenme eğilimlerini artırdığını, bunun da mesleki gelişimi desteklediğini vurgular (Ocak, Çengelci & Yurtseven, 2022).

Spor bilimleri öğrencilerinde dijital ekran uygulamalarının sık kullanımı, algılanan sportif yeterlik üzerinde olumsuz etkiye sahiptir; bu, dijital kullanımın niteliğine göre performansı düşürebileceğini gösterir (Demir & Cengiz, 2022).

Dijital yetkinlikler (özellikle dijital liderlik ve dijital okuryazarlık), öğrenme süreçleri ve öğrenen örgüt kültürü üzerinden hem bireysel hem örgütsel performansı genellikle pozitif etkiler. Ancak amaçsız/sürekli dijital ekran kullanımı gibi durumlarda belirli performans türleri (örneğin sportif yeterlik) olumsuz etkilenebilmektedir; bu nedenle kritik nokta, dijital becerinin seviyesi kadar nasıl ve ne amaçla kullanıldığıdır.

7. Sonuç

Günümüzün hızla değişen ve dijitalleşen iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için hem sürdürülebilir liderlik anlayışını benimsemeleri hem de dijital yetkinliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir liderler, ekonomik hedefleri sosyal ve çevresel sorumluluklarla dengeleyerek uzun vadeli örgütsel değer yaratırken; dijital yetkinlikler örgütlerin değişime uyum sağlama, yenilik geliştirme ve rekabet avantajı elde etme kapasitesini artırmaktadır. Literatür genel olarak değerlendirildiğinde, sürdürülebilir liderlik ve dijital yetkinliklerin birlikte ele alınmasının örgütsel performansın finansal, operasyonel ve sürdürülebilirlik boyutlarında önemli kazanımlar sağladığı görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin gelecekteki başarıları, sürdürülebilir liderlik uygulamalarını dijital dönüşüm stratejileriyle bütünleştirebilmelerine bağlı olacaktır.

Kaynakça

- Ahsan, M., & Khawaja, S. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: Exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. *Discover Sustainability*, 5. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00422-z>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Algharabli, M.H., Jerónimo, H.M. & Henriques, P.L. (2026). Understanding sustainable leadership through an integrative systematic review of definitions boundaries and metrics. *Discov Sustain* 7, 598. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02876-9>
- Altıntaş, M., Oktaysoy, O., Topçuoğlu, E., Uygungil Erdoğan, S., Turan Torun, B., Tatar, V., & Şahin, Y. (2026). The mediating role of artificial intelligence attitude in the impact of sustainable leadership on job performance and technology management: A case study of the Turkish public sector. *Journal of East European Management Studies*, 31(3).
- Altıntaş, M. (2026). Sürdürülebilir liderliğin yeşil insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 51, 1-20. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1630992>
- Attar, M., & Soğancıoğlu, Ş. (2025). Sürdürülebilir liderlikten kurumsal sürdürülebilirliğe: Yeşil çift yönlü inovasyon. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(4), 2326-2348. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2668>
- Ayad, T. H., & Al-Sabi, S. M. (2025). Effect of Sustainable Leadership Practices on Sustainable Organizational Performance in the Hospitality Sector. Does Organizational Culture Matter?. *Journal of Tourism and Services*, 16(30), 278-301. <https://doi.org/10.29036/6g57g065>
- Bayle, E., & Clausen, J. (2024). A Conceptual Model to Understand and Assess International Sport Federations' Organizational Performance. *Journal of Global Sport Management*, 10, 487-513. <https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2327067>
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: A review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626.
- Caena, F., & Redecker, C. (2019). Aligning teacher competence frameworks to 21st century challenges: The case for the European Digital Competence Framework for Educators (Digcompedu). *European journal of education*, 54(3), 356-369. <https://doi.org/10.1111/ejed.12345>

- Chourasia, A., & Bahuguna, P. C. (2025). Organizational performance as dependent variable in strategic human resource management literature—a journey so far. *Benchmarking: An International Journal*, 32(9), 3324-3357. <https://doi.org/10.1108/bij-11-2023-0778>
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In *Research methodology in strategy and management* (pp. 259–286). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/s1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/s1479-8387(05)02011-4)
- Demir, Ü., & Cengiz, C. (2022). Effect of Digital Screen Usage on Perceived Sports Competence of Sport Sciences University Students. *Journal of Physical Education and Sports Studies*, 14(2), 31-53. <https://doi.org/10.55929/besad.1076481>
- Ertaş, B. D., & Özdemir, M. (2021). Okullarda sürdürülebilir liderlik ölçeği'nin (OSLÖ) geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 851-862. <https://doi.org/10.33206/mjss.855208>
- Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., & Leal Filho, W. (2023). Sustainability leadership: Conceptual foundations and research landscape. *Journal of Cleaner Production*, 415, 137761. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137761>
- Falloon, G. (2020). From digital literacy to digital competence: The teacher digital competency (TDC) framework. *Educational Technology Research and Development*, 68, 2449- 2472. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>
- Ferrari, A. (2012). *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*.
- Filho, L., Eustachio, J., Caldana, A., Will, M., Salvia, A., Rampasso, I., Anholon, R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761. <https://doi.org/10.3390/su12093761>
- Gaybullae, O., & Strode, J. P. (2026). Transformational leadership and organizational sustainability performance: A systematic literature review of global evidence. *Environment, Development and Sustainability*, 1-49. <https://doi.org/10.1007/s10668-026-07319-z>
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999-1027. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Gutterman, A. S. (2023). Organizational performance and effectiveness. Available at SSRN 4532570. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4532570>
- Gültekin, Z. (2024). Örgütlerde dijital sürdürülebilirlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 7(2), 139-152. <https://doi.org/10.46737/emid.1590990>

- Gültekin, Z., & Korkmaz, F. (2024). "Dijital Sürdürülebilirlik" başlıklı uluslararası çalışmaların bibliyometrik analizi. *Denetişim*, (31), 248-261. <https://doi.org/10.58348/denetisim.1541499>
- Gültekin, Z., & Gültekin, F. (2024). İş yerinde dijital nezaketsizlik ölçeğinin günümüze ve Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 63, 351-363. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1462989>
- Hamann, P., Schiemann, F., Bellora, L., & Günther, T. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance. *Organizational Research Methods*, 16, 67-87. <https://doi.org/10.1177/1094428112470007>
- Hamann, P., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>
- Ilomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21, 655-679. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
- Iordache, C., Mariën, I., & Baelden, D. (2017). Developing digital skills and competences: A quick-scan analysis of 13 digital literacy models. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9 (Italian Journal of Sociology of Education 9/1), 6-30. <https://doi.org/10.14658/PUPJ-IJSE-2017>
- Iqbal, Q., Ahmad, N., Nasim, A., & Khan, S. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2020). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, 29(1), 108-119. <https://doi.org/10.1002/sd.2135>
- Iqbal, Q., Ahmad, N., & Halim, H. (2020). How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries. *SAGE Open*, 10. <https://doi.org/10.1177/2158244020969394>
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions: Social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20. <https://doi.org/10.1108/ijshc-04-2021-0162>
- Ishola, K. (2025). The impact of sustainability leadership on job performance in Nigeria university. *International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science*, 3(12), 106-110. <https://doi.org/10.51583/ijltemas.2024.131210>

- Jamayat, R., Shahzad, A., & Tabassam, A. (2025). Sustainable Leadership: The Key to Driving Long-term Business Performance. *Physical Education, Health and Social Sciences*, 3(1), 44-61. <https://doi.org/10.63163/jpehss.v3i1.200>
- Kaplan, R. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11, 353-370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review. *Journal of Management Development*, 41(9-10), 514-534. <https://doi.org/10.1108/jmd-03-2022-0070>
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1045570. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2009). Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46(8), 419-425.
- Maguate, G.S., Kilag, O.S.T., Alegre, A.B., Alegre, J.M.D., Rubin, A.M.M., & Ortiz, J.G.B. (2024). Understanding sustainable leadership: A review and forward outlook. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability and Excellence*, 1(6), 573-582. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4873100>
- Mattar, J., Santos, C. C., & Cuque, L. M. (2022). Analysis and comparison of international digital competence frameworks for education. *Education Sciences*, 12(12), 932. <https://doi.org/10.3390/educsci12120932>
- Mbandje, D., Loureiro, M., & Lucas, M. (2023). Digital competence and information literacy: Clarifying concepts based on a literature review. *Educational Media International*, 60, 306-316. <https://doi.org/10.1080/09523987.2023.2324584>
- Mısırdalı-Yangil, F. & Dil-Şahin, M. (2019). Sürdürülebilir liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik analizi. *BMIJ*, 7(5), 2124-2147. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1276>
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875. <https://doi.org/10.3390/su15107875>
- Napal Fraile, M., Peñalva-Vélez, A., & Mendióroz Lacambra, A. M. (2018). Development of digital competence in secondary education teachers' training. *Education Sciences*, 8(3), 1-12. <https://doi.org/10.3390/educsci8030104>
- Nazeha, N., Pavagadhi, D., Kyaw, B. M., Car, J., Jimenez, G., & Car, L. T. (2020). A digitally competent health workforce: Scoping review of educational

- frameworks. *Journal of Medical Internet Research*, 22(11), e22706. <https://doi.org/10.2196/22706>
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Ocak, G., Çengelci, S., & Yurtseven, R. (2022). Öğretmenlerin dijital okuryazarlık beceri düzeyleri ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Afyonkarahisar Örnekleme). *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 8(1), 123-155. <https://doi.org/10.47615/issej.1103143>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Reddy, P., Chaudhary, K., & Hussein, S. (2023). A digital literacy model to narrow the digital literacy skills gap. *Heliyon*, 9 (4), e14878. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14878>
- Ribeiro, G. K. A., & Leitão, J. (2024). Sustainable leadership and sustainable entrepreneurship: A systematic literature review. *Discover Sustainability*, 5(1), 188. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00383-3>
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35, 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2023). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849-2867. <https://doi.org/10.1002/bse.3631>
- Santos, M., & Gomes, M. (2023). Lifelong Digital Learning: “Computer Literacy”, “Digital Literacy” and “Digital Competence” As Dimensions For Digital Skills. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-028>
- Sattar, S. A., Mathew, F. A., Iyer, S. G., Sharma, S. K., & Sharma, A. (2024). Sustainable leadership: Fostering long-term organizational and environmental well-being. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 2154-2161. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5673>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees’ digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Sönmez, R. V., Çağlın, C., & Sezer, İ. (2025). Dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(4), 1972-1989. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2659>

- Thapa, A., & Gurung, V. J. (2025). Leadership for Sustainable Performance: A Systematic Literature Review. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 7(1), 66-78. <https://doi.org/10.3126/qjmss.v7i1.82008>
- Tondeur, J., Howard, S., Van Zanten, M., Gorissen, P., Van Der Neut, I., Uerz, D., & Kral, M. (2023). The HeDiCom framework: Higher Education teachers' digital competencies for the future. *Educational Technology Research and Development*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11423-023-10193-5>
- Udin, U. (2024). Leadership styles and sustainable performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7(8), 2024171. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024171>
- Wijaya, I., Rahardjo, K., Abdillah, Y., & Riza, M. F. (2025). Sustainability performance in business: A systematic review of leadership, culture, capability and digital marketing contributions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2543049. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2543049>
- Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2020). Sürdürülebilir liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Gazi Akademik Bakış*, 13(26), 199-213. <https://doi.org/10.19060/gav.750462>

Yapay Zekâ Destekli Hizmet Ekosistemlerinde Değer Yaratımı: Turizm İşletmeleri Bağlamında Deneyim Tasarımı ve Operasyonel Zekâ 8

Kevser Küçük Can¹

Özet

Turizm ve konaklama sektörü, teknolojik yenilikler ve değişen turist beklentileriyle desteklenen kapsamlı bir dijital dönüşüm yaşamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisi, yapay zekâ uygulamalarıyla birlikte, sektörün işletme çerçevesini ve hizmet sunumunu kökten değiştirmektedir. Bu bölüm, turizm işletmelerinde yapay zekânın yarattığı değeri, kapsamlı bir bakış açısıyla deneyim tasarımı ve operasyonel zekâyı odaklanarak analiz etmektedir. Akıllı turizm kavramı, özelleştirme, bağlamsal farkındalık ve gerçek zamanlı etkileşim yoluyla teknoloji odaklı deneyimlerin iyileştirilmesini vurgulamaktadır. Yapay zekâ destekli konuşma ajanları, hizmet botları ve büyük veri analitiği, operasyonel verimliliği artırırken turist deneyimini de geliştirmektedir. Bu teknolojilerin etkinliği, turistler tarafından algılanan güven, kullanılabilirlik ve değer gibi unsurlara bağlılık göstermektedir. Kişiselleştirilmiş hizmet sunumu, değer yaratmanın temelini oluşturmaktadır. Yapay zekâ, bireysel tercihlere göre özelleştirilmiş öneriler sunmak ve gerçek zamanlı pazarlama kampanyalarını kolaylaştırmak için kapsamlı turist verilerini değerlendirmektedir. Makine öğrenimi ve doğal dil işleme teknolojileri, talep tahmini, dinamik fiyatlandırma, duygu analizi ve süreç otomasyonunda operasyonel zekâyı önemli ölçüde geliştirmektedir. Araştırmalar, stratejik bir dijitalleşme planının işletme büyümesini artırdığını göstermektedir. Yapay zekânın olası tehditleri göz ardı edilmemektedir. Sürdürülebilir başarı için insan ve yapay zekâ arasındaki iş birliği, doğru kullanım ve sürekli eğitim girişimleri zorunluluk taşımaktadır. Bu nedenle, yapay zekâ turizm işletmeleri için karmaşık bir dönüşüm alanı olarak görülmekte ve gelecekteki araştırmalar için çok disiplinli metodolojiler önerilmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, kevser.kucuk@ahievran.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-7984-8941.

1. Giriş

Turizm ve konaklama sektörü, teknik gelişmeler ve değişen turist beklentileriyle desteklenen önemli bir dijital dönüşüm yaşamaktadır (Chaturvedi vd., 2024). Bu geçişi yönlendiren en önemli faktörlerden biri de teknolojinin ayrılmaz rolüdür. Teknoloji, pazardaki birçok gelişmeyi yönlendirmekte; bireyler ve kuruluşlar, bireyler ve bilgi, bireyler ve teknoloji, teknolojik uygulamalar, kuruluşlar ve bilgi ile kuruluşlar ve teknoloji arasındaki etkileşimi kapsamaktadır (Yuan vd., 2019). Dijital araçlardaki son gelişmeler, bu etkileşimlerin kapsamını genişletmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, mobil teknoloji ve sosyal medya, kişiselleştirilmiş ve bağlam odaklı deneyimlerin üretilmesini mümkün kılmaktadır (Buhalis & Foerste, 2015).

Teknolojinin turizm endüstrisi üzerindeki etkisini anlamak için, bu olgunun tarihsel gelişimini incelemek gerekmektedir. Turizm sektöründe BİT kullanımının uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Ancak özellikle e-biletler ve çevrim içi otel rezervasyonları gibi çeşitli görevlerin otomasyonu yoluyla, sektörün temel operasyonları üzerindeki devrim niteliğindeki etkisi 2000 yılından itibaren gözlemlenmektedir (Law vd., 2014). Turizm, küresel ölçekte iş operasyonlarını dijitalleştiren ilk sektörlerden biri olarak kabul edilmekte ve çevrim içi uçuş ile otel rezervasyonlarında öncülük etmiş bulunmaktadır (Succurro, 2026). Çok sayıda platform, yorumlar ve derecelendirmeler yoluyla kullanıcı tarafından oluşturulan içeriği uygulamaya koyarak turizm hizmetlerinde şeffaflığı ve turist güvenini büyük ölçüde artırmıştır (Meladze & Khakhubia, 2025). Ne var ki, bu ilk dönem başarılarına rağmen sektörün dijitalleşme süreci beklendiği kadar hızlı ilerlememiştir. Bununla birlikte işlemler için dijital teknolojilerin ilk benimsenmesi, turizm sektöründe daha sonraki, derin ve kalıcı bir dijital değişime yol açmamıştır. Bu yavaş ilerlemeye katkıda bulunan iki temel yapısal faktör bulunmaktadır: (i) otomasyona direnen insan merkezli bir hizmet modeliyle karakterize edilen sektörün minimum teknolojik gelişmişliği; (ii) finansal sınırlamaları, beceri eksiklikleri, araçlara bağımlılıkları ve parçalanmış organizasyonel yapıları nedeniyle temel dijitalleşmenin ötesine geçme kapasiteleri sıklıkla engellenen mikro işletmelerin ve KOBİ'lerin yaygınlığıdır (Restrepo-Morales vd., 2024).

Bu yapısal kısıtlamalara rağmen, gelişmekte olan teknolojiler turizm sektöründeki dijital dönüşümü canlandırmaktadır. Yapay zekâ ise bu teknolojilere öncülük etmektedir. Yapay zekâ (YZ); insan zekâsını, emeğini ve günlük yaşamı dönüştürmektedir (Kidd & Birhane, 2023). Yapay zekâ; akademik olarak insan muhakemesini, bilişini ve davranışını taklit eden bir bilim ve mühendislik disiplini olarak nitelendirilmektedir (Tussyadiah vd., 2020). Turizm ve hizmet sektörlerinde yapay zekânın uygulama alanları her geçen gün

daha da çeşitlenmektedir. İnsan zekâsının özelliklerini sergileyen makinelerle temsil edilen yapay zekâ, hizmet sektöründe giderek daha fazla kullanılmakta ve şu anda önemli bir inovasyon kaynağı olarak hizmet vermektedir (Huang & Rust, 2018). Ev ortamlarında, sağlık hizmetlerinde, otelcilikte ve yemek sektöründe robotlar, varoluşumuzun birçok yönünü otomatikleştirmiştir. Sanal botlar turist hizmetlerini kendi kendine hizmete dönüştürmüş (Fluss, 2017), büyük veri YZ uygulamaları portföy yöneticilerinin yerini almış ve Pepper gibi sosyal robotlar, turistlerle yüz yüze hizmetlerde insan karşılama görevlilerinin rolünü üstlenmiştir (Javelosa, 2017).

Turizm sektöründe yapay zekâ uygulamaları alanında, özellikle dikkat çekici bir örnek bulunmaktadır. Yapay zekâ destekli konuşma ajanları (AICA'lar), bu dönüşümde kilit rol oynamaktadır. Bu gelişmiş sistemler, kullanıcılar ve makineler arasında doğal dil etkileşimlerini mümkün kılarak hem metin tabanlı hem de sesli iletişimi desteklemektedir (Diederich vd., 2022). Özellikle ChatGPT gibi üretken yapay zekâ teknolojilerini kullanan gelişmiş AICA'lar, benzersiz turist ihtiyaçlarına dinamik olarak uyum sağlayan bağlama duyarlı ve insan benzeri etkileşimler sunmaktadır (Hao vd., 2025; Carvalho & Ivanov, 2024). AICA'ların turizm ve konaklama sektörüne yaygın olarak entegre edilmesi, hizmet etkileşimlerini temelden değiştirmiş; geleneksel insan aracılı karşılaşmalardan, farklı davranışsal tepkiler ve kabul süreçleri gerektiren yapay zekâ aracılı etkileşimlere geçişi sağlamıştır (Gursoy vd., 2023).

Turizm sektöründe yapay zekânın yaygın entegrasyonunun temel itici gücü, turist deneyimini iyileştirme çabasıdır. Turist deneyimini iyileştirmek, turizm sektöründe yapay zekânın temel taahhütlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Çok sayıda kavramsal çalışma, yapay zekânın ziyaretçi memnuniyetini ve katılımını artıran kişiselleştirilmiş ve etkileşimli teklifleri nasıl kolaylaştırabileceğini incelemektedir (Erdös vd., 2025). Yapay zekâ, gelişmiş veri işleme yetenekleri, önemli depolama alanı ve yüksek hız sağlayarak konaklama işletmelerinin turist bilgilerini birleştirmesine ve turist gereksinimlerine ilişkin tahminlerin doğruluğunu artırmasına olanak tanımaktadır (Duan vd., 2019). Turizmde akıllı ilkelerin uygulanması, öncelikle akıllı hizmet ekosistemi içinde paydaş değer yaratımını teşvik etmek için gelişmiş teknolojileri ve büyük verileri kullanarak turist deneyimini iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Xiang & Fesenmaier, 2017).

Bu değişiklikler ışığında, dijital dönüşümün turizm sektörünü nasıl yeniden şekillendirdiği açıkça görülmektedir. Turizmde dijital dönüşüm, hizmet sunumunun ve işletme yönetiminin yeniden tanımlanmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bölüm, yapay zekânın turizm işletmelerinde deneyim tasarımı ve operasyonel zekâ bağlamında nasıl değer yarattığını ele almaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın odak noktası ve amacı aşağıdaki şekilde belirlenmiştir: Bu çalışma, otel ve turizm sektörüne vurgu yaparak, yapay zekâ ve otomasyon odaklı bir değer ortak yaratım (VCC) sürecini etkileyen temel turist odaklı değişkenleri ve teknolojileri analiz etmeyi amaçlamaktadır. Dijital dönüşümün iki temel unsurunun turizm işletmelerinin büyümesi üzerindeki farklı etkileri dikkatlice incelenmekte; (i) operasyonel yönü gösteren dijital teknolojinin uygulanması ve (ii) deneyim tasarımı ile operasyonel zekâyı destekleyen yapay zekâ temelli hizmet uygulamalarının geliştirilmesi ele alınmaktadır. Sonuç olarak, bu bölüm, söz konusu boşluğu ele alarak yapay zekânın turizm işletmelerindeki hizmet deneyimi, kişiselleştirilmiş hizmet sunumu ve operasyonel zekâ boyutlarını bütüncül bir perspektiften değerlendirmektedir.

2. Hizmet Ekosistemlerinde Yapay Zekânın Yükselişi

Teknoloji, pazardaki birçok gelişmeyi yönlendirmektedir. Değer ortak yaratımı, hizmet bilimi ve hizmet odaklı mantığa göre daha geniş hizmet ekosistemleri içinde gerçekleşmektedir (Anttiroiko vd., 2014). Spohrer vd. (2007) bir hizmet ekosistemini; kurumlar ve teknoloji aracılığıyla etkileşimde bulunan, ağırlıklı olarak gevşek bir şekilde bağlı değer öneren sosyal ve ekonomik aktörlerden oluşan, kendiliğinden algılayan ve yanıt veren mekânsal ve zamansal bir çerçeve olarak tanımlamışlardır. Lusch ve Vargo (2014) ise hizmet ekosistemini; paylaşılan kurumsal düzenlemeler ve hizmet alışverişi yoluyla iş birlikçi değer yaratımı ile bağlantılı, kaynakları entegre eden aktörlerin makul ölçüde kendi kendine yeten, kendi kendini düzenleyen bir sistemi olarak tanımlamaktadır.

Öte yandan Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT), turizm sistemini temelden dönüştürmüş; kurumsal operasyonları, turist davranışlarını ve birincil etkileşim alanları olarak destinasyonları etkilemiştir (Ip vd., 2011). Bilgi ve İletişim Teknolojisi (BİT) araçları ve uygulamaları, turizm işletmelerinin performanslarını ve rekabet güçlerini hiper-otomasyon, bilgi yayılımı ve pazarlama, tedarik ve tedarik zinciri yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve turist hizmetleri ve yönetimi dâhil olmak üzere iş fonksiyonlarının ve süreçlerinin dönüşümü yoluyla artırımlarını sağlamıştır (Sigala & Marinidis, 2012).

Hızla gelişen turizm sektörü, yıkıcı özellikler sergilemektedir (Buhalis & Law, 2008). Seyahat edenlerin “deneyimine” verilen önem ve yoğun rekabet ortamı, paydaşları bilgi ve verilere öncelik vermeye zorlamaktadır (Ruiz-Molina vd., 2018; Mandić & Pranicević, 2019). Geleneksel tedarikçi odaklı işletme modelleri, turist merkezli operasyonlar, dinamik fiyatlandırma ve uyarlanabilir stratejiler aracılığıyla paylaşım ekonomisi çerçevesini kullanan Airbnb gibi

hiper ölçekli platformlar tarafından bozulmaktadır. Yeni iş modellerinin ortaya çıkışı, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birleşerek dağıtım ve reklam sektörlerindeki geleneksel çevrim içi ve çevrim dışı kuruluşları bütünleştirmiştir (Law vd., 2014). Google ve Facebook gibi işletmeler ise turizm paydaşlarını ve operasyonlarını önemli ölçüde etkilemek için verileri kullanmaktadır (Alsetoohy & Ayoun, 2018).

Yukarıda bahsedilen yıkıcı faktörler arasında, “makinelere, açık talimatlarla elle kodlanmış yazılımlara dayanmaksızın, problem çözme gibi insan benzeri zekâ gösterme kapasitesi” olarak tanımlanan Büyük Veri ve Yapay Zekâ (BDAI), turizmde akıllı çözümlere yönelik artan talebe rağmen, nispeten az araştırılmış bir alan olarak ortaya çıkmıştır (Talwar & Koury, 2017). İnsan zekâsının özelliklerini sergileyen makinelerle temsil edilen yapay zekâ (YZ), hizmet sektöründe giderek daha fazla kullanılmakta ve şu anda önemli bir inovasyon kaynağı olarak hizmet vermektedir (Rust & Huang, 2014). Üretken yapay zekâ, çevrim içi yorumlara yanıt oluşturma (Zhang vd., 2025), seyahat güzergâhları oluşturma (Wong vd., 2023), seyahat deneyimlerini geliştirme (Hsu vd., 2024), turist karar verme simülasyonu (Xiong vd., 2025), yetenek seçimi (Hu vd., 2024) ve finansal danışmanlık sağlama (Chen vd., 2023) gibi görevleri kolaylaştırabilmektedir.

Yapay Zekâ Destekli Konuşma Ajanları (AICA'lar), turizm ve konaklama sektöründe kullanıcılar ve hizmet sağlayıcılar arasında doğal dil iletişimini kolaylaştıran tüm yapay zekâ destekli sistemleri kapsayan geniş bir terimdir. Kural tabanlı sohbet botları, makine öğrenme sistemleri ve metin, ses ve çok modlu formatlarda üretken yapay zekâ teknolojilerini içermektedir (Ku, 2024). Giderek artan sayıda konaklama kuruluşu, etkileşimleri geliştirmek ve dijital ortamda turist hizmetleri sağlamak için yapay zekâ destekli sohbet robotları uygulamaktadır. Örnek olarak, sırasıyla Marriott Hotel ve Las Vegas'taki The Cosmopolitan Hotel tarafından geliştirilen “Chatbotlr” ve “Rose” verilebilir (Trilyo, 2018). Diğer bir deyişle konaklama sektörü, hizmet robotlarının benimsenmesinde bir artış yaşamaktadır (Song vd., 2023). YZ sistemleri, diğer makineler veya insanlarla etkileşimi sağlayan çeşitli düzeylerde kendi kendine öğrenme becerileri, uyarlanabilirlik ve bağlantı sergilemektedir (Huang & Rust, 2021). Hizmet robotları, hizmet sunmak için otonom veya yarı otonom hareket, iletişim ve operasyon yeteneğine sahip fiziksel, sosyal olarak etkileşimli ajanlar olarak tanımlanmaktadır (Wirtz vd., 2018). Operasyonlarına tamamen hizmet robotlarını dâhil eden ilk kuruluş olan Hotel Henn Na, konaklamanın geleceğine örnek teşkil etmektedir (Zeng vd., 2020). Benzer şekilde, Hilton Hotels & Resorts'ta Connie ve Aloft Hotels'te Botlr gibi diğer otel zincirleri de hizmet robotları kullanmıştır (So vd., 2024). Hizmet robotları şu anda misafirleri yönlendirme, yiyecek ve içecek servisi,

otel odalarının dezenfeksiyonu ve konsiyerj hizmetleri sağlama gibi çeşitli kapasitelerde kullanılmaktadır (Ivanov & Webster, 2020).

Rezervasyon motorları, sohbet robotları, tahmine dayalı analizler, AR/VR araçları ve hizmet robotları gibi uygulamalar; operasyonları optimize etmeye, maliyetleri düşürmeye, karar verme süreçlerini iyileştirmeye ve turist deneyimlerini geliştirmeye hazırdır (Pergelova vd., 2026). Turistlerin hizmet otomasyonu konusundaki çeşitli tercihleri nedeniyle, araştırmacılar, hizmet robotları gibi yapay zekâ destekli hizmetlere yönelik kullanıcı tepkilerini anlamanın gerekliliğini vurgulamaktadır (Huang & Rust, 2021). Wang vd. (2024), sosyal robotlara (SR) entegre otellerde turist deneyiminin insan merkezli, tek yönlü etkileşimden insan-nesne, iki yönlü etkileşime dönüştüğünü ileri sürmektedir.

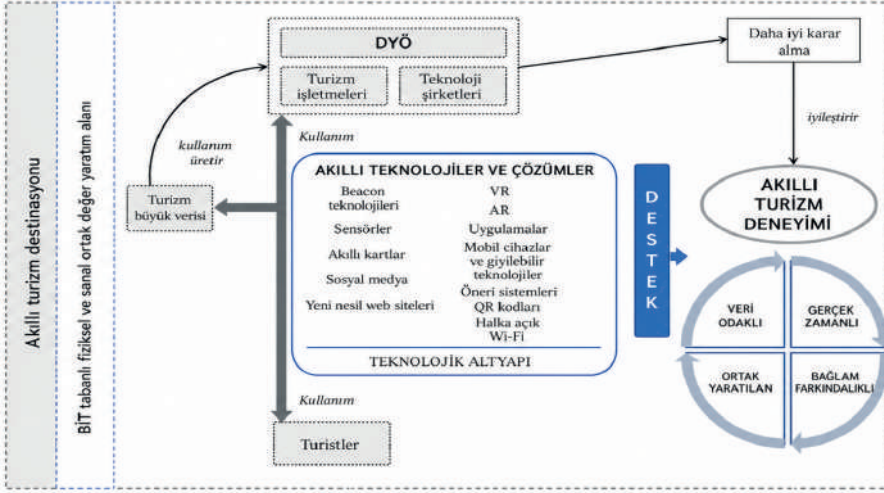
YZ önemli bir inovasyon itici gücü olsa da hizmet sektörlerinde insan istihdamı için bir tehlike oluşturmaktadır. Tarihsel olarak, asgari beceri gerektirenler de dâhil olmak üzere hizmet sektöründeki meslekler, imalat rollerinin aksine, bağlamsal anlayışa ve anlık etkileşimli iletişime önemli ölçüde bağlı oldukları için otomasyonu daha zor olarak algılanmıştır (Autor & Dorn, 2013). 2022 yılının sonlarında ChatGPT'nin yenilikçi chatbot hizmetinin tanıtımından sonra yapay zekâ teknolojisinin yaygın olarak benimsenmesi, insan kaynakları teknolojisi yetkinliklerinin geliştirilmesi ve sektördeki iş gücü açığını gidermede yapay zekâ odaklı teknolojik çözümlerin potansiyeli üzerine araştırmaların artmasına yol açmıştır.

3. Turizm İşletmelerinde Akıllı Hizmet Deneyimi ve Kullanıcı Etkileşimi

Turistler; konum belirlemek, rezervasyon yapmak, seyahat bilgilerine erişmek ve bunları yönetmek için giderek daha fazla akıllı cihaz kullanmaktadır (Dorcic vd., 2019). Sosyal medyanın ve bilgi ve iletişim teknolojisinin (BİT) ortaya çıkışı, işletmelerin ve pazarlamacıların turistlerle bağlantı kurma ve etkileşimde bulunma yöntemlerini dönüştürmüştür (Buhalis & Foerste, 2015). Çevrimiçi platformlar, mobil uygulamalar ve dijital araçlar aracılığıyla işletmeler, gelişmiş kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilmekte, gerçek zamanlı iletişim kurabilmekte ve genel turist memnuniyetini artırabilmektedir (Bekele & Raj, 2025).

Öte yandan akıllı turizm, BİT'lerin turizm deneyimiyle birleşmesinden ortaya çıkmaktadır (Hunter vd., 2015). Akıllı deneyim bileşeni, özellikle teknoloji aracılı turizm deneyimlerini ve bunların kişiselleştirme, bağlam farkındalığı ve gerçek zamanlı izleme yoluyla geliştirilmesini vurgulamaktadır (Buhalis & Amaranggana, 2015). Neuhofer vd. (2015), bilgi toplama, yaygın bağlantı ve gerçek zamanlı senkronizasyonu akıllı turist deneyimlerinin temel

katalizörleri olarak tanımlamıştır. Şekil 1, akıllı turizm deneyiminin akıllı destinasyon paradigması içinde çok paydaşlı, teknoloji odaklı bir çerçeve olarak düzenlendiğini göstermektedir. Bu kavram, destinasyon yönetim kuruluşları, turizm işletmeleri, teknoloji firmaları ve gezginlerin akıllı teknolojiler, teknolojik altyapı ve kapsamlı turizm verilerini kullanarak birbirleriyle etkileşime girmesini içermektedir. Beaconlar, sensörler, akıllı kartlar, sosyal medya, mobil cihazlar, giyilebilir cihazlar, artırılmış ve sanal gerçeklik uygulamaları, öneri sistemleri, QR kodları ve Wi-Fi gibi teknolojiler, destinasyonda veri oluşturmayı ve hizmet etkileşimini kolaylaştırmaktadır. Akıllı turizm deneyimi, veriye dayalı metodolojiler, gerçek zamanlı işlevler, ortak yaratım ve bağlamsal farkındalık gibi özelliklerden etkilenmektedir. Bu yapı, akıllı turizm deneyiminin teknoloji altyapısı, paydaş katılımı, veri kullanımı ve aktif ziyaretçi katılımına dayanan dinamik bir değer yaratma süreci olduğunu göstermektedir.



Şekil 1. Akıllı turizm deneyimi: Akıllı destinasyon bağlamında boyutlar ve oluşum

Kaynak: Rana vd., 2025.

Akıllı telefonlar, çeşitli işlevleriyle turizm deneyimlerini önemli ölçüde dönüştürerek gezginlerin daha bağlantılı, bilgilendirilmiş ve eğlenmiş hissetmelerini sağlamaktadır (Wang vd., 2014). Bu cihazlarda desteklenen artırılmış gerçeklik uygulamaları ve mobil uygulamalar da turist deneyimlerini geliştirebilmektedir. Bu çerçevede sıklıkla referans verilen bir uygulama, turist hizmetleri için yapay zekâ destekli sohbet robotları ve sanal asistanlardır. Otel web sitelerinde, mobil uygulamalarda veya mesajlaşma platformlarında uygulanan bu yapay zekâ asistanları tipik soruları yanıtlayabilmekte, seyahat

önerileri sunabilmekte ve doğal dilde rezervasyonları kolaylaştırabilmektedir. Sohbet robotları ve sesli asistanlar, konaklama sektöründe anında, 7/24 turist hizmeti sağlamak için giderek daha önemli hâle gelmektedir (Chi vd., 2020). Sohbet robotları, turist sorularını anlamak ve kullanıcılara ilgili bilgileri sağlamak için doğal dil işlemeyi kullanmakta (Parmar vd., 2019); karşılaşma sırasında konuklara ilgili bilgileri sağlamak için mobil konsiyerj görevi görebilmektedir (Parvez, 2021). Mevcut ticari uygulamalar, yapay zekâ destekli konuşma ajanlarının standart turist sorularının önemli bir yüzdesini bağımsız olarak yanıtlayabileceğini göstermektedir (Cai vd., 2022).

Olağanüstü deneyimler yaratmak, konaklama ve turizmde temel bir amaçtır (Lin vd., 2024). Kapsamlı bir düzeyde turist deneyimi (CX), turistlerin etkileşimli bir ürünle etkileşim kurma ve onu kullanma biçimiyle karakterize edilmekte; dokunsal duyum, işlevsellik ve niyet gibi özellikleri kapsamaktadır (Rana vd., 2025). Etkileşim, özellikle sanal asistanlar, sohbet robotları ve robotik konsiyerjler gibi yapay zekânın gelişmesiyle turist-makine düzeyine kadar uzanabilmekte ve bunların tümü gelişmiş bir deneyim için gerçek zamanlı etkileşim sağlamaktadır (Femenia-Serra & Neuhofer, 2018). Weiss vd. (2009), turist deneyimini beş göstergeyle değerlendirmeyi önermektedir: 1) somutlaştırma, 2) duygu, 3) insan odaklı algı, 4) güvenlik duygusu ve 5) ortak deneyim.

Turist odaklı unsurlar, hizmet robotlarıyla etkileşimlere ilişkin turist algılarını, tutumlarını, değerlerini ve duygularını vurgulamaktadır. Güven, turistin hizmet sağlayıcının tutarlı davranacağını, yükümlülüklerini yerine getireceğini ve etik davranacağını beklediği psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Xie & Karan, 2019). Algılanan güvenle ilgili endişe, turistlerin kişisel bilgilerin kullanımı üzerinde yalnızca sınırlı bir kontrole sahip olacakları gerçeğinde yatmaktadır. Çalışmalar, hem olumlu hem de olumsuz turist duygularının hizmet robotlarının ve diğer yapay zekâ teknolojilerinin benimsenmesini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Wong vd., 2023). Algılanan kullanım kolaylığı, turist katılımı, empati ve algılanan değer hizmet robotlarının benimsenmesini olumlu yönde etkileyebilmektedir (de Kervenoael vd., 2020).

Teknoloji Kabul Modeli (TAM) (Davis vd., 1989), turist algılarının — özellikle algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığının— turistlerin teknoloji benimseme konusundaki tutumları ve davranışsal niyetlerinin kritik göstergeleri olduğunu öne sürmektedir. Yapay zekâ destekli sistemler çeşitli uygulamalarda hizmet verimliliğini ve turist memnuniyetini önemli ölçüde artırmıştır (Huang vd., 2025). Ancak özellikle duygusal kavrama ve karmaşık problem çözme konularında potansiyel eksiklikler de göstermektedir (Scarpi, 2024). Yapay zekâ tarafından üretilen standartlaştırılmış yanıtlar sıklıkla empati eksikliği

göstermekte ve mekanik özellikleri, özellikle şikâyet çözümü bağlamında, turist memnuniyetsizliğini yoğunlaştırabilmektedir (Fan vd., 2024). Turistler bir robot uşak veya yapay zekâ tur rehberi konusunda endişeliyse, deneyimlerine yönelik amaçlanan avantajlar ters etki yaratabilmektedir. Bu durum, yapay zekâ destekli turist deneyimi girişimlerinde teknolojik kabul ve değişim yönetimi unsurlarının denetlenmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Osei vd., 2020).

4. Deneyim Tasarımı Bağlamında Kişiselleştirilmiş Hizmet Sunumu

Teknoloji, değer yaratımını ürün merkezli bir metodolojiden turist merkezli bir paradigmaya kaydırmıştır (Buhalis & Sinarta, 2019). Giderek daha bilgili, bağlantılı ve güçlendirilmiş turistler, markalar aracılığıyla iş birliği içinde değer yaratmaktadır. “İşletme ve turist tarafından iş birliği içinde değer yaratılması” olarak nitelendirilen ortak yaratım, işletme faaliyetlerinin tüm yelpazesini dönüştürmektedir (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Pine ve Gilmore’un (1999) “deneyim ekonomisi” kavramı, işletmelerin yalnızca mal ve hizmet sunmaktan, ayırt edici ve unutulmaz deneyimler yaratarak turistlerle aktif olarak etkileşime geçme gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu deneyimler tek taraflı değildir; işletme ve turist tarafından ortaklaşa oluşturulmaktadır. Bireysel turistlerin işletme ile birlikte özgün deneyimler yaratmasına olanak tanıyan yüksek kaliteli etkileşimler ise yeni rekabet avantajlarının kilidini açmak için kritik önem taşımaktadır.

Seyahat, turizm ve konaklama sektörleri doğası gereği deneyimsel ve dinamiktir (Hays vd., 2013). Bu durum, bağlam odaklı ve son derece kişiselleştirilmiş hizmet ve etkileşim yoluyla hizmet tekliflerinin turist gereksinimlerine göre uyarlanması gerekliliğini vurgulamaktadır (Buhalis & Sinarta, 2019). Turistlerin bireysel tercihleri, sosyo-politik değişimler ve hava durumu, trafik veya mevsimsel değişiklikler gibi çevresel koşullar, gerçek zamanlı değerler birlikte yaratılması için gerekli bağlamsal bilgiyi sağlamaktadır (Buhalis & Foerste, 2015). Markalar, kapsamlı iç ve dış bağlamsal verileri kullanarak hizmet tekliflerini bağlamsallaştırabilmekte, kişiselleştirebilmekte ve bireyselleştirebilmektedir. Turistlerin duygu ve davranışlarının —çevrimiçi topluluk yorumları, mekânsal hareketler, harcamalar ve sosyal medya etkinliği gibi unsurların— nicelleştirilmesi, tercihleri ve ihtiyaçları hakkında önemli bilgiler sağlayarak hizmetleri gerçek zamanlı ve bağlamsal olarak duyarlı biçimde özelleştirme fırsatları yaratmaktadır (Choe & Fesenmaier, 2017).

Turist verilerinin hizmet tasarımında kullanımı bu süreçte belirleyici bir rol üstlenmektedir. Doborjeh vd. (2022), konaklama ve turizm sektörlerinde yapay zekâ metodolojilerinin sistematik incelemesinde, büyük veri analizinin

turist ilişkileri yönetimini dönüştürdüğünü vurgulamıştır. Yapay zekâ, arama geçmişi, önceki satın alımlar ve sosyal medya etkinliği de dâhil olmak üzere turist verilerini toplayıp analiz edebilmekte; bu da gezginleri herhangi bir personel üyesinden daha derinlemesine anlamayı ve kişiselleştirilmiş seyahat hizmetlerinin sunulmasını kolaylaştırmaktadır (Erdös vd., 2025). Yapay zekâ, kapsamlı turist verilerini verimli bir şekilde depolayarak ve alarak, turist tercihlerini tahmin etmekte, konuklara hem genel hem de kişiselleştirilmiş bilgiler sunmakta ve sesli komutları ile yüz ve konuşma tanımayı yöneterek değer ortak yaratım sürecini geliştirmektedir (Parvez, 2021).

Öneri sistemleri ve konum tabanlı hizmetler, kişiselleştirilmiş deneyim tasarımının somut uygulama alanlarını oluşturmaktadır. Samara vd. (2020), yapay zekânın kullanıcı tercihlerini ve davranışlarını öğrenerek turistlerin muhtemelen beğeneceği destinasyonları veya hizmetleri önermek suretiyle güvene dayalı önerileri geliştirdiği sonucuna varmıştır. Konum tabanlı tetikleyiciler, coğrafi ve fiziksel unsurları gerçek zamanlı sanal veri girdileriyle entegre ederek son derece alakalı ve kişiselleştirilmiş teklifler sunmaktadır (Buhalis & Sinarta, 2019). Destinasyon Yönetim Kuruluşları ve akıllı destinasyonlardaki işletmeler, turist verilerini kullanarak kalıpları belirleyebilmekte, duygu analizi yapabilmekte, gereksinimleri ve davranışları tahmin edebilmekte ve hizmetleri geliştirerek daha kişiselleştirilmiş deneyimler oluşturabilmektedir (Del Vecchio, 2017). Mobil teknolojiler bu süreçte bağlam duyarlı sistemlerin gelişimini hızlandırmış; sosyal medya ise akıllı telefonlarla birlikte daha akıllı bir deneyimin geliştirilmesinde önemli bir temel olarak ortaya çıkmıştır (Buhalis & Foerste, 2015).

Kişiselleştirilmiş deneyimin turist değeri üzerindeki etkisi ise araştırmaların odaklandığı temel bir boyutu oluşturmaktadır. Algılanan değer, turistlerin bir hizmet robotunu kullanırken katılan masraflarla ilişkili olarak elde edilen faydaları değerlendirmesiyle ilgili olmakta (El-Adly, 2019); işlevsel, duygusal ve sosyal değer bu yapının üç alt boyutunu oluşturmaktadır (Sweeney & Soutar, 2001). Yang vd. (2024), algılanan kişiselleştirme, görsel estetik ve bilgi kalitesini turistlerin kişiselleştirilmiş öneriler hakkındaki izlenimlerini etkileyen önemli unsurlar olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, kişiselleştirmeye aşırı odaklanmanın ve kullanıcı gizliliği endişelerini ihmal etmenin turist güvenini aşındırabileceğini de ortaya koymaktadır. Lv vd. (2024) ise kişiselleştirilmiş lüks önerilerin turistlerin algılanan gelecekteki öz gelişimini artırdığını ve yaşam memnuniyetlerini yükselttiğini göstermektedir. Ancak öneriler kullanıcı özelliklerine göre değil, teklifin ayrıcalığını vurgular biçimde çerçevelendiğinde bu etkinin azaldığını belirtmektedir.

5. Operasyonel Zekâ: Veri Analitiği, Otomasyon ve Süreç Verimliliği

Turizmde yapay zekânın temel uygulamalarından biri, talep ve pazar trendi tahminlerinin doğruluğunu artırmaktır. Turist tahminlemesi için kullanılan geleneksel istatistiksel teknikler, kapsamlı ve karmaşık veri kümelerini yönetebilen makine öğrenmesi modelleriyle giderek geliştirilmekte veya yerini bu modellere bırakmaktadır. Song vd. (2023), turizm talebi tahminlemesi üzerine yapılan onlarca yıllık araştırmayı inceleyerek tahmin doğruluğunu artırmada yapay zekâ tabanlı modellerin etkinliğini vurgulamaktadır. Tutarlı bir gözlem, yapay zekâ modellerinin doğrusal olmayan trendleri belirleyebilmesi ve tahminleri iyileştirmek için çevrim içi arama sorguları veya sosyal medya metrikleri gibi kapsamlı verileri kullanabilmesidir. Yapay zekâ destekli analitiğin gelir yönetimi, kapasite planlaması ve pazarlama stratejisi için karar desteğini geliştirdiği görülmektedir.

Yapay zekâ destekli iş zekâsı araçları, yönetsel karar alma desteği için turizm sektöründe yaygın biçimde uygulanmaktadır. Bu yapay zekâ algoritmaları, önceki rezervasyon trendlerini, rekabet fiyatlandırmasını ve meteorolojik veya etkinlik verilerini değerlendirerek ideal fiyatlandırma ve envanter dağıtım stratejileri önerebilmektedir. Gerçek zamanlı koşullara uygun hizmet teklifleri sunmak, dinamik fiyatlandırma stratejileri ve gerçek zamanlı verim yönetimi yoluyla rekabet avantajını artırarak markalara önemli kazanımlar sağlamaktadır (Buhalis & Foerste, 2015). Makine Öğrenimi (ML) ve Yapay Zekâ (AI) uygulaması, hızlı bir şekilde uyarı sistemi kurabilmekte ve karar verme süreçlerini kolaylaştırabilmektedir. Bu donanım ve yazılım çözümleri çeşitli faaliyetleri gerçek zamanlı olarak başlatırken aynı anda dinamik olarak bilgi toplamakta ve analiz etmektedir (Buhalis & Sinarta, 2019).

Makine öğrenimi ve doğal dil işleme (NLP) gibi yapay zekâ metodolojileri, turizm sektöründe pazar bilgisi elde etmek ve pazarlama stratejilerini yönlendirmek için giderek daha fazla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, yapay zekâyı sıklıkla insan yöneticilerinin sınırlı rasyonelliğini artıran bir karar destek aracı olarak nitelendirmektedir. Yapay zekâ kapsamlı verileri hızla analiz ederek belirsizliği azaltabilmekte ve daha mantıklı karar vermeyi kolaylaştırabilmektedir. Turizm işletmeleri, seyahat yorumları veya sosyal medya gönderileri üzerinde duygu analizi kullanarak kamuoyu algısını gerçek zamanlı olarak değerlendirebilmekte ve stratejilerini buna göre yeniden biçimlendirebilmektedir. TripAdvisor yorumlarından veya Twitter akışlarından elde edilen kapsamlı veriler, turist memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılabilir. Bu bilgiler hizmet tekliflerinde ve pazarlama iletişiminde kanıta dayalı iyileştirmeleri kolaylaştırmaktadır.

Akıllı turizmde teknoloji ayrı bilgi sistemleri yerine bir altyapı olarak kabul edilmektedir. Donanım, yazılım ve ağ teknolojilerini entegre eden, fiziksel dünyanın gerçek zamanlı farkındalığını ve gelişmiş analitiği sağlayan bir dizi akıllı bilgi işlem teknolojisini kapsamaktadır (Washburn vd., 2010). Büyük veri, akıllı turizmin temel bileşenidir ve değer yaratmanın temelini oluşturmaktadır (Gretzel vd., 2015). Son yıllarda ortaya çıkan akıllı teknolojiler, daha kullanıcı merkezli veri üretimini kolaylaştırmış ve neredeyse her parametrenin ölçülmesini sağlayarak turistlerin dijital ayak izlerinin çeşitli şekillerde izlenmesine olanak tanımıştır (Choe & Fesenmaier, 2017). Turizm büyük verileri bu sayede, özellikle pazarlama ve politika uygulama önlemlerinde destinasyon yönetimi ve karar alma için bir istihbarat kaynağı olarak işlev görebilmektedir.

Tussyadiah vd. (2020), turizmde otomasyonun yalnızca fiziksel robotları değil, aynı zamanda bilgi sağlama ve işlemleri kolaylaştıran algoritmik süreçleri de kapsadığını belirtmektedir. Yapay zekâ destekli self-servis kioskları ve otomatik check-in sistemleri, havaalanlarında ve otellerde bilgisayar görüşü ve doğal dil işlemeyi kullanarak operasyonları optimize etmektedir. Çevrim içi rezervasyon, kendi kendine check-in, elektronik ödeme ve ortaklarla gelişmiş iletişim gibi süreçler, turizm işletmelerinin zamandan tasarruf etmelerini, koordinasyonu artırmalarını ve insan hatasını en aza indirmelerini sağlamaktadır. Süreç otomasyonu, dijital varlık yönetimi ve kâğıt tabanlı sistemlere daha az bağımlılık operasyonel verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir (Kumar vd., 2024). Dijital teknolojilerin uygulanmasıyla piyasa dalgalanmalarına hızlı tepki verme ve krizlere etkili biçimde yanıt verme kapasitesi de artırılabilir. Stratejik bir dijitalleşme planının işletme büyümesi üzerindeki etkisi, dijital teknolojinin tek başına uygulanmasından önemli ölçüde daha büyüktür (Succurro, 2026).

To ve Yu (2025), turizm ve konaklama sektöründe 900'den fazla yapay zekâ ile ilgili yayını analiz ederek dört baskın araştırma akımı belirlemiştir. Bunlar; yorumların makine öğrenimi ve duygu analizi, robotlar ve ChatGPT dâhil olmak üzere yapay zekâ kullanımı, talep tahmini için sinir ağları, seyahatte rastgele orman modelleridir. Dyduch ve Brzozowska (2025) ise makine öğrenimi, süreç otomasyonu ve öneri sistemleri dâhil olmak üzere yapay zekâ araçlarının turizm işletmelerinde verimliliği, kişiselleştirmeyi ve rekabet gücünü nasıl artırabileceğini gösteren SmartTourAI çerçevesini sunmaktadır. McKinsey Küresel Enstitüsü'nün bulguları (Talwar & Koury, 2017) ise turizmin yapay zekâ benimseme spektrumunun alt ucunda yer aldığına işaret etmektedir. Buna karşın bulut bilişim modelinin küçük işletmeler için bilgi işlem gücünü giderek daha erişilebilir kıldığı ve platformlara, altyapılara ve yazılımlara erişimi demokratikleştirdiği görülmektedir.

6. Turizm İşletmelerinde Yapay Zekâ Destekli Değer Yaratımı

Değer üretiminin geleneksel anlayışında turistler işletmenin dışında görülmekte, değer üretimi işletmenin içinde ve dış pazarlarda gerçekleşmekteydi. “Değer zinciri” kavramı, işletmenin değer üretmedeki tekil işlevini örneklemektedir (Porter, 1980). Değerin birlikte yaratılması ise başlangıçta hizmet sağlayıcılar ve turistler arasında, bu varlıkların değer yaratmak için kaynaklarını birleştirdiği ortaklıkları ifade etmektedir (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Yeni araçlarla donanmış ve mevcut seçeneklerden memnun olmayan turistler, işletmelerle değer yaratmak için etkileşime girmeye çalışmaktadır. Bu durum değer kavramını ve değer yaratma metodolojisini yeniden tanımlamaktadır. Bu yoğun rekabetçi ekonomide markalar, olağanüstü turist deneyimleri birlikte yaratarak rakiplerinden ayrışabilmektedir (McKinsey, 2016).

Gerçek zamanlı pazarlama, turistlerle dinamik etkileşimden ve deneyimlerin birlikte yaratılmasından türetilen, kişiselleştirilmiş ve bağlam odaklı ürün ve hizmetlerin sunulması olarak tanımlanmakta ve tüm paydaşlar için değeri optimize etmeyi amaçlamaktadır (Buhalis & Sinarta, 2019). Gerçek zamanlı hizmette rekabet avantajı elde etmek; gerçek zamanlılık, ortak yaratım, veri odaklılık, turist merkezlilik ve turist deneyiminin geliştirilmesini kapsayan bağlamsal yönleri anlamaya bağlıdır. Değer yaratımı, iş birlikçi bir ekip içinde kaynak ve bilgi alışverişi yoluyla gerçekleşmekte ve bağlamsal olarak ilgili gerçek zamanlı hizmetlerle sonuçlanmaktadır (Buhalis & Sinarta, 2019).

Yapay zekânın önemli bir katkısı, turistleri büyük ölçekte özelleştirilmiş pazarlama mesajlarıyla segmentlere ayırma ve hedefleme kapasitesidir. Yapay zekâ sistemleri, geçmiş seyahat davranışlarını değerlendirerek belirli bir seyahat paketine en çok ilgi duyma eğiliminde olan kişileri belirleyebilmekte ve onlara otomatik olarak özel reklamlar sunabilmektedir. Bu tür hassas hedefleme, geleneksel analitiklerle daha önce mümkün olmamıştır. Yapay zekâ destekli kişisel asistanların turistlerin sorularına birden fazla dilde anında yanıt vererek hizmet kolaylığını ve kişiselleştirmeyi önemli ölçüde artırdığı belirtilmektedir (Erdös vd., 2025). Leung (2020), yapay zekâ yeteneklerinin gezginlerin deneyimlerini aktif olarak değiştirmelerine ve birlikte üretmelerine olanak sağlaması nedeniyle, gezginlerin ortak yaratımının turizm hizmetlerinin geleceğini önemli ölçüde etkileyeceğini öngörmektedir. Bu birlikte yaratma davranışı, hizmet deneyimlerini dönüştürerek turistler için mutluluğu, sadakati ve genel refahı artırabilmektedir (Solakis vd., 2024).

Değer odaklı turist ilişkileri kavramı, hizmet ve katılımın hem işletme hem de turistler için değer yaratmada esas olduğunu öne süren hizmet odaklı mantığa (SDL) dayanmaktadır (Vargo & Lusch, 2016). SDL, turisti aktif bir

kaynak olarak görmekte ve onu değer yaratma sürecine dâhil edilmesi gereken, yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için organizasyonel kaynakları etkileme kapasitesine sahip bir unsur olarak değerlendirmektedir. Değer odaklı turist ilişkileri (VCC) sürecinde yapay zekâ ve otomasyonun uygulanması, entegre turist bilgilerinin kapsamlı veritabanından ve gelişmiş hesaplama gücünden yararlanarak turist beklentilerini tahmin etmeyi ve kişiselleştirilmiş etkileşimler oluşturmayı sağlamaktadır. Yapay zekâ ve otomasyon işlevleri hizmet robotlarına entegre edilerek bu robotların geleneksel personele benzer şekilde turistlerle etkileşim kurmasına olanak tanınmaktadır.

Hizmet robotları ve sosyal robotlar, yapay zekâ destekli değer yaratımında turist deneyimi üzerinden belirleyici bir rol oynamaktadır. Araştırmacılar, hizmet robotlarının otellere heyecan unsuru kattığını, değeri artırdığını ve turist deneyiminin ortak yaratılmasını kolaylaştırdığını savunmaktadır (Borghi & Mariani, 2022). Turistler ve hizmet temsilcileri arasındaki güçlü ilişki, misafirperverlik deneyimlerini geliştirmekte ve turist mutluluğunu artırmaktadır. İyi turist deneyimleri turist memnuniyetini artırmakta (Wu & Huo, 2023); sosyal robotların varlığının konaklama hizmetlerinin turist değerlendirmesini iyileştirdiği giderek daha fazla vurgulanmaktadır (Roy vd., 2020).

Bilgi ve İletişim Teknolojisi, turizm sektöründe kurumsal ve yapısal pazar dönüşümlerini kolaylaştırmada kritik bir rol oynamaktadır. Morabito (2015), büyük veri odaklı akıllı bir ortamda faaliyet göstermenin iş modellerinin turist segmentasyonu, değer önerileri, kanallar, turist ilişkileri, gelir akışları ve maliyet yapısı dâhil olmak üzere dokuz bileşeninin tamamını temelden etkilediğini öne sürmektedir. Akıllı turizmde ekonomik güç, bilgi kaynaklarının sahipliğinden ve bunların yayılmasından kaynaklanmaktadır. Değerin yalnızca sahiplikten değil, giderek artan bir şekilde altyapıya veya verilere erişimden doğduğu görülmektedir. Dijital araçlar, turizm işletmeleri ile kamu ve özel sektördeki diğer ekonomik kuruluşlar arasındaki dış temasların akışını iyileştiren kolaylaştırıcı bir unsur görevi görmektedir ve bu gelişmiş koordinasyon işletme büyümesini olumlu yönde etkilemektedir (Succurro, 2026). Konaklama sektöründeki KOBİ'lerde IoT ve veri analitiği gibi tamamlayıcı araçlarla entegre edilen yapay zekâ uygulamaları, operasyonların iyileştirilmesi, iş gücü giderlerinin azaltılması ve daha kişiselleştirilmiş turist deneyimleri aracılığıyla doğrudan gelir artışını kolaylaştırabilmektedir (Kim vd., 2024).

Premathilake ve Li (2024), yapay zekâ destekli robotik performansların turist duyguları ve elektronik ağızdan ağıza iletişim davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Etkileşimli ve yenilikçi yapay zekâ destekli performansların artan duygusal etkileşim sayesinde olumlu eWOM'u önemli ölçüde teşvik ettiğini

göstermiştir. Böylece yapay zekâ destekli değer yaratımı, yalnızca operasyonel verimlilik veya kişiselleştirilmiş hizmet sunumuyla sınırlı kalmamakta; turist deneyimi, duygusal etkileşim, sadakat, gelir artışı ve işletme performansı üzerinde çok boyutlu etkiler üretmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu bölümde ele alınan temel bulgular, yapay zekânın turizm ekosistemini kökten dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Turizmde akıllı ilkelerin uygulanması, öncelikle akıllı hizmet ekosistemi içinde paydaş değer yaratımını teşvik etmek için gelişmiş teknolojileri ve büyük verileri kullanarak turist deneyimini iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Xiang & Fesenmaier, 2017). Çalışma, gerçek zamanlı ortak yaratım ve anlık hizmetlerin, çeşitli platformlarda turistlerle değer ortak yaratımı için benzersiz bir yöntem sunduğunu göstermektedir. Etkileşimler, turistlerin işletmelerle iş birliği içinde değer üretmeye ve katılmaya eğilimli oldukları anda anında gerçekleşmektedir (Buhalis & Sinarta, 2019). Çalışma, gerçek zamanlı hizmetlerin, her iki taraf için de ilgili bağlamsal bilgilerle zenginleştirilmiş gerçek zamanlı turist büyük verilerini kullanarak marka rekabet gücünü artırdığını göstermektedir.

Turistlerin bilgiye benzersiz erişimi ve son derece kişiselleştirilmiş hizmetlere olan gelişen ihtiyaç, hizmet ekosistemini önemli ölçüde bozmuş ve yeniden yapılandırmıştır. Yapay zekâ destekli kişisel asistanların hizmet kolaylığını ve kişiselleştirmeyi önemli ölçüde artırdığı, öneri sistemlerinin güvene dayalı önerileri geliştirdiği ve büyük veri analizinin turist ilişkileri yönetimini dönüştürdüğü görülmektedir. Mevcut araştırmalar, işletmelerin değer yaratma faaliyetlerini iyileştirmek için yapay zekâ ve otomasyon gibi yeni teknolojileri entegre etme gerekliliğini vurgulamaktadır (Grönroos, 2008).

Bu bölümde ele alınan temel noktalar değerlendirildiğinde, yapay zekâ ve otomasyonun turizm işletmelerine sunduğu katkılarının hem turist deneyimi hem de operasyonel verimlilik boyutlarında belirgin biçimde ortaya çıktığı görülmektedir. Literatür, yapay zekâyı teorik olarak sürdürülebilirliğin üçlü temel çizgisiyle ilişkilendirmektedir. Ekonomik olarak yapay zekâ, verimliliği ve kârlılığı artırabilmektedir. Çevresel olarak, koruma ve kaynak yönetimini destekleyebilmektedir. Sosyal açıdan ise turist memnuniyetini ve güvenliğini artırabilmektedir. Bununla birlikte, dengeli bir yaklaşım şarttır. Yapay zekâyı bağımlılık, dijital eşitsizliklerin artması veya yerel istihdam olanaklarının azalması gibi yeni zorluklar doğurmamalıdır.

Marriott Otelleri gibi özel gerçek zamanlı komuta merkezi ve KLM gibi bir saatlik yanıt taahhüdü olan havayolları gibi büyük işletmeler, uygulama stratejilerini zaten formüle etmişlerdir. Bununla birlikte, Küçük ve Orta Ölçekli

İşletmeler (KOBİ'ler) de serbestçe erişilebilir araçları kullanabilmekte ve turistlerle gerçek zamanlı olarak etkileşim kurabilmektedirler (Buhalis & Sinarta, 2019). Ampirik araştırmalar, dijital teknolojinin uygulanmasının ve stratejik bir dijitalleşme stratejisinin oluşturulmasının, turizm sektöründeki mikro işletmelerin ve KOBİ'lerin performansını olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Stratejik bir dijitalleşme planının işletme büyümesi üzerindeki etkisi, dijital teknolojinin tek başına uygulanmasından önemli ölçüde daha büyüktür (Succurro, 2026).

Dijital dönüşümle bağlantılı önemli finansal yatırımlara ve devam eden operasyonel zorluklara rağmen, turizm sektöründeki mikro işletmelerin ve KOBİ'lerin dijital teknolojileri kalıcı iş başarısı elde etmek için hayati araçlar olarak gördükleri ve önemli bir stratejik farkındalık gösterdikleri varsayılmaktadır. Organizasyonel kaynaklar ve yapısal faktörler, yöneticilerin yeni teknolojilere karşı oluşturdukları tutumları etkilemektedir. Bu tutumlar, yapay zekâ araçlarının benimsenme derecesini etkilemekte ve bu da operasyonel uygulamalara ve nihayetinde finansal sonuçlara yansımaktadır.

Değer yaratmaya yönelik yeni çerçeve, işletmeler için yeni rekabet fırsatları yaratmaktadır. Etkin bir şekilde rekabet etmek için yöneticiler, turistler ve işletmeler arasında yüksek kaliteli etkileşimler yoluyla ortak yaratıma ve kişiselleştirilmiş ortak yaratım deneyimlerine odaklanan yeni altyapı, işlevsel ve yönetsel yetenekler geliştirmeye yatırım yapmalıdır. Yapay zekânın yenilik için önemli bir katalizör görevi görürken aynı zamanda hizmet sektöründeki istihdamı da yerinden ettiğinin farkına varmak, yapay zekânın hizmet sektörünü nasıl dönüştüreceğini kapsamlı ve sistematik bir şekilde araştırmayı zorunlu kılmaktadır. Bu çalışma, kullanıcı düzeyinde sorumlu yapay zekâ kullanımını değerlendirmek üzere kapsamlı ölçütlerin oluşturulmasını ve uygulanmasını savunmaktadır. Dahası, insanların yapay zekâ ile birlikte aktif olarak katıldığı yapay zekâ-insan iş birliği, yalnızca bağımsız olarak çalışan yapay zekâ veya insanların performansını aşmamakta, aynı zamanda genellikle daha hesap verebilir olarak da görülmektedir. Hem yapay zekâ sistemleri hem de insan çalışanlar için sürekli ve kapsamlı eğitim programları, turist memnuniyetini optimize etmek için çok önemlidir. İşletmeler, yanıt taktiklerinin etkinliğini belirlemek ve iyileştirme alanlarını tespit etmek için turist geri bildirimlerini ve ilgili memnuniyet göstergelerini sürekli olarak değerlendirmelidir. Yapay zekâdaki sürekli ilerlemelerden en iyi şekilde yararlanmak için, işletmelerin yapay zekâyı hizmet görevlerini yerine getirmek için kullanıp kullanmayacakları ve ne zaman kullanacakları konusunda stratejik bir karar vermeleri gerekmektedir.

Giderek artan sayıda işletme ve destinasyon pazarlama kuruluşu, prosedürlerini ve kullanıcı etkileşimlerini iyileştirerek daha akıllı deneyim

ortak yaratımına doğru ilerlemektedir. Akıllı turizm deneyimleri üzerine yapılan araştırmalar henüz başlangıç aşamasında olduğundan, akıllı ortamlarda turist deneyimlerinin anlaşılmasını geliştirmek için fikir ve öneriler geliştirmeye yönelik açık bir  er eve oluşturulması gerekmektedir. Gelecekteki  alışmalar, gerçek zamanlı hizmetlerde en iyi uygulamalar için  l     ler belirleyebilir ve bunun işletme ve ağ rekabet gücünü nasıl d n ş  re  ğini kavramsallaştırabilir. Ayrıca, gelecekteki araştırmaların, yapay zekâ odaklı akıllı turizm girişimlerinin genel sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık hedefleriyle uyumunu artırmak için daha disiplinlerarası yaklaşımlar kullanması gerektiği önerilmektedir. Sonuç olarak yapay zekâ, turizm işletmeleri için yalnızca teknolojik bir yenilik değil; gerçek zamanlı değer yaratımı, kişiselleştirilmiş deneyim tasarımı, operasyonel verimlilik, sürdürülebilirlik, insan-yapay zekâ iş birliği ve stratejik rekabet avantajı açısından çok boyutlu bir dönüşüm alanı olarak değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Alsetoohy, O., & Ayoun, B. (2018). Intelligent agent technology: The relationships with hotel food procurement practices and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 109–124.
- Anttiroiko, A. V., Valkama, P., & Bailey, S. J. (2014). Smart cities in the new service economy: Building platforms for smart services. *AI & Society*, 29, 323–334.
- Autor, D. H., & Dorn, D. (2013). The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review*, 103(5), 1553–1597.
- Bekele, H., & Raj, S. (2025). Digitalization and digital transformation in the tourism industry: A bibliometric review and research agenda. *Tourism Review*, 80(4), 894–913. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2023-0509>
- Borghini, M., & Mariani, M. M. (2022). The role of emotions in the consumer meaning-making of interactions with social robots. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, Article 121844. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121844>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 377–389). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28
- Buhalis, D., & Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 151–161.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, 609–623.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Cai, R., Cain, L. N., & Jeon, H. (2022). Customers' perceptions of hotel AI-enabled voice assistants: Does brand matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(8), 2807–2831. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1313>
- Carvalho, I., & Ivanov, S. (2024). ChatGPT for tourism: Applications, benefits and risks. *Tourism Review*, 79(2), 290–303. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2023-0088>
- Chaturvedi, R., Verma, S., Ali, F., & Kumar, S. (2024). Reshaping tourist experience with AI-enabled technologies: A comprehensive review and future research

- agenda. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40(18), 5517–5533. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2238353>
- Chen, Y., Liu, T. X., Shan, Y., & Zhong, S. (2023). The emergence of economic rationality of GPT. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(51), Article e2316205120. <https://doi.org/10.1073/pnas.2316205120>
- Chi, O. H., Denton, G., & Gursoy, D. (2020). Artificially intelligent device use in service delivery: A systematic review, synthesis, and research agenda. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(7), 757-786.
- Choe, Y., & Fesenmaier, D. R. (2017). The quantified traveler: Implications for smart tourism development. In Z. Xiang & D. R. Fesenmaier (Eds.), *Analytics in smart tourism design* (pp. 65–77). Springer.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- de Kervenoael, R., Hasan, R., Schwob, A., & Goh, E. (2020). Leveraging human-robot interaction in hospitality services: Incorporating the role of perceived value, empathy, and information sharing into visitors’ intentions to use social robots. *Tourism Management*, 78, Article 104042. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104042>
- Del Vecchio, P. (2017). Creating value from social big data: Implications for smart tourism destinations. *Information Processing & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2017.10.006>
- Diederich, S., Brendel, A. B., Morana, S., & Kolbe, L. (2022). On the design of and interaction with conversational agents: An organizing and assessing review of human-computer interaction research. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(1), 96–138. <https://doi.org/10.17705/1jais.00724>
- Doric, J., Komsic, J., & Markovic, S. (2019). Mobile technologies and applications towards smart tourism—State of the art. *Tourism Review*, 74, 82–103.
- Doborjeh, Z., Hemmington, N., Doborjeh, M., & Kasabov, N. (2022). Artificial intelligence: A systematic review of methods and applications in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1154–1176. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0767>
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of big data: Evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71.
- Dyduch, W., & Brzozowska, A. (2025). Artificial intelligence in tourism management: Theoretical underpinnings, empirical tests and the SmartTourAI framework. *Central European Management Journal*, 1–17.
- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322–332.

- Erdös, F., Thinakaran, R., Firuza, B., & Koloszár, L. (2025). The rise of AI in tourism: A systematic literature review. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 60(2spl), 1254–1265. <https://doi.org/10.30892/gtg.602spl22-1498>
- Fan, Q., Dai, Y., & Wen, X. (2024). Is smarter better? A moral judgment perspective on consumer attitudes about different types of AI services. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(3), 1637–1659. <https://doi.org/10.3390/jtaer19030080>
- Femenia-Serra, F., & Neuhofer, B. (2018). Smart tourism experiences: Conceptualisation, key dimensions and research agenda. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 42, 129–150.
- Fluss, D. (2017, January). The AI revolution in customer service. *Customer Relationship Management*, 38.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>.
- Gursoy, D., Li, Y., & Song, H. (2023). ChatGPT and the hospitality and tourism industry: An overview of current trends and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(5), 579–592. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2211993>
- Hao, E., Zhang, C., & Park, S. (2025). Special issue: NextGen of tourism: Unleashing the potential of metaverse, ChatGPT, blockchain, Web 3.0, and beyond. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1–3.
- Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: Its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211–239. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.662215>
- Hsu, C. H. C., Tan, G., & Stantic, B. (2024). A fine-tuned tourism-specific generative AI concept. *Annals of Tourism Research*, 104, Article 103723. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103723>
- Hu, M., Yang, H., Wu, D. C., & Ma, S. (2024). A novel two-stage combination model for tourism demand forecasting. *Tourism Economics*, 30(8), 1925–1950. <https://doi.org/10.1177/13548166241237845>
- Huang, G. I., Wong, I. A., Zhang, C. J., & Liang, Q. (2025). Generative AI inspiration and hotel recommendation acceptance: Does anxiety over lack of transparency matter? *International Journal of Hospitality Management*, 126, Article 104112. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104112>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>

- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30–41. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
- Hunter, W. C., Chung, N., Gretzel, U., & Koo, C. (2015). Constructivist research in smart tourism. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25(1), 105–120. <https://doi.org/10.14329/apjis.2015.25.1.105>
- Ip, C., Leung, R., & Law, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 533–551. <https://doi.org/10.1108/09596111111130029>
- Ivanov, S., & Webster, C. (2020). Robots in tourism: A research agenda for tourism economics. *Tourism Economics*, 26(7), 1065–1085. <https://doi.org/10.1177/1354816619879583>
- Javelosa, J. (2017, March 30). Major firm announces it's replacing its employees with A.I. *Futurism*. <http://advice.careerbuilder.com/posts/6softskillseveryprofessionalneeds>
- Kidd, C., & Birhane, A. (2023). How AI can distort human beliefs. *Science*, 380(6651), 1222–1223. <https://doi.org/10.1126/science.adi0248>
- Kim, J., Erdem, M., & Kim, B. (2024). Hi Alexa, do hotel guests have privacy concerns with you?: A cross-cultural study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(3), 360–383.
- Ku, E. C. S. (2024). Anthropomorphic chatbots as a catalyst for marketing brand experience: Evidence from online travel agencies. *Current Issues in Tourism*, 27(23), 4165–4184.
- Kumar, S., Kumar, V., Kumari Bhatt, I., Kumar, S., & Attri, K. (2024). Digital transformation in tourism sector: Trends and future perspectives from a bibliometric-content analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(3), 1553–1576.
- Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727–750. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>
- Leung, X. Y. (2020). Technology-enabled service evolution in tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 279–282. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0229>
- Lin, V. S., Zhang, X., Ren, Y., Huang, W.-J., & Xiao, H. (2024). Tourists' value co-creation with service robots: Antecedents and mechanisms. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(6), 949–963. <https://doi.org/10.1177/10963480231197091>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.

- Ly, L., Chen, S., Liu, G. G., & Benckendorff, P. (2024). Enhancing customers' life satisfaction through AI-powered personalized luxury recommendations in luxury tourism marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 123, Article 103914. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103914>
- Mandić, A., & Praničević, D. G. (2019). Progress on the role of ICTs in establishing destination appeal: Implications for smart tourism destination development. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 791–813. <https://doi.org/10.1108/JHTT-06-2018-0047>
- McKinsey. (2016). *The CEO guide to customer experience*. McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/theceo-guide-to-customer-experience>
- Meladze, M., & Khakhubia, N. (2025). The impact of digital transformation on tourism and hospitality in Georgia. *European Scientific Journal*, 21(39), 217. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n39p217>
- Morabito, V. (2015). *Big data and analytics*. Springer International Publishing.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: A case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243–254. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>
- OECD. (2024). *Artificial intelligence and tourism: G7/OECD policy paper*. OECD.
- Osei, B. A., Ragavan, N. A., & Mensah, H. K. (2020). Prospects of the fourth industrial revolution for the hospitality industry: A literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(3), 479–494. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2019-0107>
- Parmar, S., Meshram, M., Parmar, P., Patel, M., & Desai, P. (2019). Smart hotel using intelligent chatbot: A review. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 5(2), 823–829.
- Parvez, M. O. (2021). Use of machine learning technology for tourist and organizational services: High-tech innovation in the hospitality industry. *Journal of Tourism Futures*, 7, 240–244.
- Pergelova, A., Beck, S., Stylos, N., & Zwiendelaar, J. (2026). A balancing act: Smart technology for SMEs in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 132, Article 104384.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

- Premathilake, G. W., & Li, H. (2024). Users' responses to humanoid social robots: A social response view. *Telematics and Informatics*, 91, Article 102146. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102146>
- Rana, N. P., Begum, N., Faisal, M. N., & Mishra, A. (2025). Customer experiences with service robots in hotels: A review and research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 34(2), 145–174.
- Restrepo-Morales, J. A., Ararat-Herrera, J. A., López-Cadavid, D. A., & Camacho-Vargas, A. (2024). Breaking the digitalization barrier for SMEs: A fuzzy logic approach to overcoming challenges in business transformation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 84. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00429-w>
- Roy, P., Ramaprasad, B. S., Chakraborty, M., Prabhu, N., & Rao, S. (2020). Customer acceptance of use of artificial intelligence in hospitality services: An Indian hospitality sector perspective. *Global Business Review*, 25(3), 832–851. <https://doi.org/10.1177/0972150920939753>
- Ruiz-Molina, M. E., Servera-Francés, D., Arteaga-Moreno, F., & Gil-Saura, I. (2018). Development and validation of a formative scale of technological advancement in hotels from the guest perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 280–294.
- Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206–221. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0836>
- Samara, D., Magnisalis, I., & Peristeras, V. (2020). Artificial intelligence and big data in tourism: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(2), 343–367. <https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2018-0118>
- Scarpi, D. (2024). Strangers or friends? Examining chatbot adoption in tourism through psychological ownership. *Tourism Management*, 102, Article 104873. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104873>
- Sigala, M., & Marinidis, D. (2012). Web map services in tourism: A framework exploring the organisational transformations and implications on business operations and models. *International Journal of Business Information Systems*, 9(4), 415–434.
- So, K. K. F., Kim, H., Liu, S. Q., Fang, X., & Wirtz, J. (2024). Service robots: The dynamic effects of anthropomorphism and functional perceptions on consumers' responses. *European Journal of Marketing*, 58(1), 1–32.
- Solakis, K., Katsoni, V., Mahmoud, A. B., & Grigoriou, N. (2024). Factors affecting value co-creation through artificial intelligence in tourism: A general literature review. *Journal of Tourism Futures*, 10(1), 116–130. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2021-0157>

- Song, J., Gao, Y., Huang, Y., & Chen, L. (2023). Being friendly and competent: Service robots' proactive behavior facilitates customer value co-creation. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, Article 122861.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., & Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1), 71–77. <https://doi.org/10.1109/MC.2007.33>
- Succurro, M. (2026). Digital transformation in tourism SMEs: A strategic imperative in the evolving business landscape. *Journal of Industrial and Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s40812-026-00395-2>
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0)
- Talwar, R., & Koury, A. (2017). Artificial intelligence: The next frontier in IT security? *Network Security*, 2017(4), 14–17. [https://doi.org/10.1016/S1353-4858\(17\)30039-9](https://doi.org/10.1016/S1353-4858(17)30039-9)
- To, W. M., & Yu, B. T. W. (2025). Artificial intelligence research in tourism and hospitality journals: Trends, emerging themes, and the rise of generative AI. *Tourism and Hospitality*, 6(2), Article 63.
- Trilyo. (2018). *Top 8 hotels in the world that use chatbots in innovative way*. <https://www.trilyo.com/blog/top-8-hotels-in-the-world-that-use-chatbots-in-innovative-way/>
- Tussyadiah, I. P., Zach, F. J., & Wang, J. (2020). Do travelers trust intelligent service robots? *Annals of Tourism Research*, 81, Article 102886. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102886>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Wang, D., Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2014). Adapting to the mobile world: A model of smartphone use. *Annals of Tourism Research*, 48, 11–26. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.04.008>
- Wang, P., Li, K., Du, Q., & Wang, J. (2024). Customer experience in AI-enabled products: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, Article 103578. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103578>
- Washburn, D., Sindhu, U., Balaouras, S., Dines, R. A., Hayes, N. M., & Nelson, L. E. (2010). *Helping CIOs understand “smart city” initiatives: Defining the smart city, its drivers, and the role of the CIO*. Forrester Research.

- Weiss, A., Bernhaupt, R., Lankes, M., & Tscheligi, M. (2009). The USUS evaluation framework for human-robot interaction. In AISB 2009: Proceedings of the Symposium on New Frontiers in Human-Robot Interaction.
- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907–931.
- Wong, I. A., Zhang, T., Lin, Z. C., & Peng, Q. (2023). Hotel AI service: Are employees still needed? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55, 416–424.
- Wu, X., & Huo, Y. (2023). Impact of the introduction of service robots on consumer satisfaction: Empirical evidence from hotels. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, Article 122718. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122718>
- Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2017). Big data analytics, tourism design, and smart tourism. In Z. Xiang & D. R. Fesenmaier (Eds.), *Analytics in smart tourism design* (pp. 299–307). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1_17
- Xie, W., & Karan, K. (2019). Consumers' privacy concern and privacy protection on social network sites in the era of big data: Empirical evidence from college students. *Journal of Interactive Advertising*, 19(3), 187–201.
- Xiong, X., Wong, I. A., Huang, G. I., & Peng, Y. (2025). Understanding AI-generated experiments in tourism: Replications using GPT simulations. *Journal of Travel Research*, 64(8), 1771–1787. <https://doi.org/10.1177/00472875241275945>
- Yang, X., Zhang, L., & Feng, Z. (2024). Personalized tourism recommendations and the e-tourism user experience. *Journal of Travel Research*, 63(5), 1183–1200. <https://doi.org/10.1177/00472875231187332>
- Yuan, Y., Tseng, Y., & Ho, C. (2019). Tourism information technology research trends: 1990–2016. *Tourism Review*, 74, 5–19.
- Zeng, Z., Chen, P.-J., & Lew, A. A. (2020). From high-touch to high-tech: COVID-19 drives robotics adoption. *Tourism Geographies*, 22(3), 724–734. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762118>
- Zhang, H., Xiang, Z., & Zach, F. J. (2025). Generative AI vs. humans in online hotel review management: A task-technology fit perspective. *Tourism Management*, 110, Article 105187. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105187>

Dijital Dönüşüm Sürecinde Değişim Yönetimi: Örgütsel Direnç, Uyum ve Dönüşüm Modelleri

Mustafa Atsan¹

Özet

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasında sadece teknolojik bir yenilenmeyi değil, aynı zamanda kurum kültürünün ve stratejik yapının köklü bir biçimde yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Yeni yazılımlar oluşturmak, yeni teknolojik cihazları örgüte kazandırmak tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü, bu sürecin başarısı, teknolojik altyapıdan ziyade insan odaklı bir yaklaşım olan değişim yönetiminin etkinliğine bağlıdır. Değişim sürecinde çalışanlara karşı şeffaf ve çift yönlü iletişim mekanizmaları uygulanmadıkça dönüşümün başarılı şekilde hayata geçirilmesi zor olacaktır. Çalışmada, dijitalleşmenin getirdiği yeniliklerin sürdürülebilir kılınabilmesi için örgütsel uyum, direnç mekanizmaları ve dönüşüm modelleri temel eksenler olarak ele alınmıştır. Örgütsel uyum, dijital vizyonun tüm departmanlar ve çalışan seviyelerinde ortak bir amaç olarak benimsenmesini hedefler. Stratejik hedefler ile bireysel yetkinliklerin entegre edilmesi, dönüşümün önündeki engelleri kaldırmaktadır. Ancak bu süreçte karşılaşılan en büyük engel örgütsel dirençtir. Bu doğrultuda çalışmada örgütsel direnç literatürüne değinilmiştir. Bilinmezlik korkusu, iş güvencesi kaygısı ve alışılmış iş yapış biçimlerine olan bağlılık, çalışanların yeni sistemlere karşı defansif bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Bu direncin yönetilmesi; şeffaf bir iletişim stratejisi, sürekli eğitim desteği ve liderliğin süreci her aşamada sahiplenmesiyle mümkündür. Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada, dijital dönüşüm ve değişim yönetimi literatüründen yola çıkarak örgütsel direnç, örgütsel uyum, dönüşüm modelleri detaylı şekilde ele alınmıştır. Dönüşümün önündeki engelleri ve bunlara yönelik çözüm önerilerine çalışmada yer verilmiştir. Bununla birlikte dijitalleşme yolculuğunda insan faktörünü merkeze alarak organizasyonların nasıl bir evrim geçirmesi gerektiği bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koyulmuştur.

1 Dr. Öğr. Üyesi., Mersin Üniversitesi, mustafaatsan@mersin.edu.tr,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6221-7342>

1.Giriş

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için dijital dönüşümün hayati önem taşıdığı belirtilmiştir (Şekkeli, 2025). Bu dönüşüm, sadece teknolojik entegrasyonu değil, aynı zamanda örgütsel yapıyı, kültürü ve iş süreçlerini kapsayan bütünsel şekilde yeniden inşa edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Öner Şeker, 2025). Dijitalleşme, teknolojik gelişmelerin iş süreçlerine adapte edilmesiyle örgüt yapılarını derinden etkileyerek insan faktörü, teknoloji ve örgüt arasındaki dinamik etkileşimi kritik kılmaktadır. (Yazıcı ve Öztırak, 2025). Bu bağlamda, örgütsel değişimin ve dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilmesi, işletmelerin performans ve verimliliklerini artırmanın temelini oluşturmaktadır (Uslu, 2025). Ancak, bu stratejik süreç, yönetsel zorluklar ve çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç gibi engellerle sıklıkla karşılaşmakta, bu da dijital dönüşüm girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilmektedir (Yılmaz, 2025). Değişimin temelinde modern çağda teknolojiadaki hızlı değişimler ve kuşaklararası anlaşmazlıklar da yer almaktadır (Gültekin ve Korkmaz, 2025). Bu nedenle, dijital dönüşümün başarıyla yönetilmesi, değişim yönetimi stratejilerinin titizlikle uygulanmasını, teknolojik altyapının sürekli güncellenmesini ve çalışanların yeni teknolojilere adaptasyonu için gerekli eğitimlerin sağlanmasını gerektirir (Düzelten, 2024). Bu durum, işletmelerin dijitalleşme ve rekabetin performansa etkisini etkin bir şekilde yönetmelerini hayati kılmaktadır (İrge ve Şen, 2020). Başarılı bir dijital dönüşüm, sadece teknolojik altyapının güçlendirilmesiyle değil, aynı zamanda dijital liderlik, örgütsel çeviklik ve bireysel adaptasyon gibi bütünsel faktörlerle mümkün olmaktadır (Köksoy ve Oktaysoy, 2025). Bu kapsamda, kurumların dijital dönüşüm süreçlerinde kapasite analizi yapmaları, değişime direnç gösteren yöneticileri ve çalışanları sürece dahil etmeleri, uygun bir kurum kültürü geliştirmeleri ve dijital yetkinliklere sahip çalışanları bünyelerine katmaları esastır (Aydın, 2023). Zira dijitalleşme, sadece teknik altyapıyı geliştirmeye değil, aynı zamanda çalışanların katılımının sağlandığı, sağlam bir liderlik vizyonunun oluşturulduğu ve örgütsel kültürün sürdürülebilir olmasıyla yakından ilgilidir (Doğan ve Seçkin, 2025). Bu bilgiler ışığında, dijitalleşme sürecinde katılımcılık felsefesini benimsemenin ve uygulamanın kritik öneme sahip olduğu vurgulanabilir. Bu bölümde, dijital dönüşüm, değişim yönetimi örgütsel direnç, örgütsel uyum ve dönüşüm modelleri literatüründen yararlanılarak dijital dönüşüm sürecinde değişim yönetimi ele alınacaktır.

2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşümün işletmeler için elzem bir süreç olduğunu belirtmek gerekir. Dijital dönüşüm, işletmelerin dijital teknolojileri benimseyerek tamamıyla yeniden yapılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Parviainen vd., 2017). Başka bir tanımda ise, dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve işletmeler için önemli hale gelmesiyle birlikte işletmelerin yaşadığı değişim olarak nitelendirilmektedir (Hanelt vd., 2021). Elia vd., (2024) ise dijital dönüşümü işletmelerin teknolojik, stratejik, yönetsel unsurlarının hepsini içeren şemsiye kavramı olarak sunmaktadır. Diğer bir tanımda dijital dönüşüm, dijitalleşmeyle birlikte işletmelerin strateji ve yapılarının dönüşümü olarak dile getirilmektedir (Berghaus ve Back, 2016). Tanımlardan anlaşılacağı üzere dijital dönüşüm süreci örgütün bütününe ilgilendiren stratejik bir değişim olarak ifade edilebilir. Dijital dönüşümün sağlanması için yalnızca teknolojik bileşenlerin entegre edilmesinin yeterli olmadığı aynı zamanda örgütlerin teknolojik altyapısının düzenlenmesi ve organizasyonel yapının esnek formata dönüştürülmesi gerekmektedir (Telli, 2022). Bu durum, bireylerin yetkinliklerinin artırılması ve örgüt kültürünün dijital düşünce yapısına uyumlu hale getirilmesini sağlamaktadır (Ekşili ve Çaylak, 2022). Bu kapsamda, dijital olgunluk anlayışının örgütün kültürüne entegre edilerek, değişime yönelik olan direncin önüne geçilir ve dijital dönüşümün sürdürülebilir olması sağlanır (Özyaşar ve Bakan, 2024). Nitekim, dijital dönüşümün başarısı için işletmelerin ihtiyaç olan altyapının sağlanması, işletmenin kültürünün dijital dönüşüm bağlamında dönüştürülmesi ve paydaşların bu dönüşüme uyumlu hale getirmesi gerekmektedir (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021). Bu dönüşüm hem yöneticilerin liderlik vasıflarını dijital çağa uyumlu hale getirmelerine hem de çalışanların dijital yeteneklerini sürekli geliştirmelerini şart koşar (Kumru ve Kasımoğlu, 2022). Bu kapsamda dijital liderlik modellerinin benimsenmesiyle değişim teşvik edilir ve süreçte istikrar sağlanarak dijital dönüşümün başarısına zemine hazırlanmış olur (Eryeşil, 2021). Akay (2025), dijital dönüşümü bir paradigma kayması olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm sürecinin yönetiminde yalnızca teknik altyapının yeterli olmadığı, örgütlerin kültürel değerleri ve çalışanların katılımının da kritik rol oynadığı belirtilmektedir (Oğan ve Wolff, 2022). Dolayısıyla, bu dönüşüm sürecinde liderlerin vizyoner bakış açısı ve değişim yönetimi stratejileri önem teşkil etmektedir (Hatipoğlu ve Akduman, 2024). Bu kapsamda dijital liderliğin sadece teknolojik becerilerle olmadığı, kültürel uyumu ve sürekli öğrenmeyi kapsayan bütünsel bir yaklaşım olarak nitelendirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür (Battal ve İlhan, 2024). Bununla birlikte literatürde rekabet avantajını elde edebilmek adına dijital dönüşüme önem veren işletmelerin rakiplerinden önde olacağı vurgulanmaktadır. Gong ve Ribiere (2021),

işletmelerin rekabet avantajını sağlamaları adına dijital teknolojilere önem vererek yatırım yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Başka bir çalışmada ise, dijital dönüşüm sayesinde rekabet avantajının elde edilmesi önemi şu şekilde belirtilmiştir (Üzmez ve Büyükebe, 2021);

- Risk yönetimini iyi yapmak,
- Süreçleri hızlı hale getirmek,
- Üretkenliği fazlalaştırmak.

Dolayısıyla, rekabet avantajının elde edilmesi için önemli unsurlardan birisinin dijital dönüşümüne önem vermek olduğu belirtilebilir. İşletmelerin dijital dönüşüm bağlamında dönüşümün önemini net şekilde kavramalarını sağlayan dört dijital strateji unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Matt vd., 2015);

- Teknolojik hakimiyet ve kullanmak,
- Örgütün değerlerinin revize edilmesi,
- Örgütün yapısında değişikliklerin yapılması,
- Finansal stratejinin oluşturulması.

3. Değişim Yönetimi Kavramı

Değişim her canlının doğasında olan bir süreçtir ve hayatın bir parçası olarak nitelendirilmektedir (Kesmen, 2014). Değişim belirli süreçlerden geçmekte ve başarıya ulaşabilmek için uzun zamana yayılarak sistematik şekilde uygulanmasının gerektiği belirtilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013). Örgütlerde değişimin ise rekabet avantajını elde etmek açısından önemlidir. Bu doğrultuda, değişim yönetimi kavramı literatürde önem teşkil etmektedir. Literatür incelendiğinde değişim yönetimi kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Değişim yönetimi, yöneticilerin örgütlerde değişim amaçlarının işletmelerin politika, strateji ve işleyişi kapsamında işgörenler tarafından doğru şekilde uygulanması ve anlaşılması şeklinde tanımlanabilir (Çetin, 2009). Başka bir tanımda ise değişim yönetimi için örgütlerin sürdürülebilirliği ve başarının kilit unsuru olarak vurgulanmaktadır (Tunçer, 2013). Dolayısıyla, sürdürülebilir başarı elde etmek için değişim yönetiminin etkili yapılması gerekmektedir. Literatürde değişim yönetiminin farklı bir tanımı olarak ise örgütlerin hedeflerine ulaşmada kaynakları etkili ve verimli kullanılması gerektiğine değinilmektedir (Şahin, 2010). Değişimin oluşması ve etkili şekilde geri dönüt alabilmek için Cameron ve Green (2012) beş unsurdan bahsetmektedir. Bu unsurlar;

- Değişimin doğası,

- Değişimin sonuçları,
- İşletmenin geçmişi,
- Bireylerin tipleri,
- Bireylerin kişisel geçmişi.

Örgütlerin değişime neden ihtiyaç duyduklarına yönelik farklı görüşler mevcuttur. Ancak bu değişimler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Diğer bir ifadeyle bir örgüt için değişime ihtiyaç olan neden diğer örgüt için o işletmenin aleyhine olabilmektedir. Değişimin nedenleri iç ve dış nedenler olarak sınıflandırılmaktadır. Dışsal nedenlerden arasında toplumun demografik açıdan farklılaşmasından dolayı işletmelerin değişikliklere yönelmek zorunda kalması gösterilmektedir (Kapp vd., 2017). Başka bir neden olarak mali açıdan dalgalanmalar işletmeleri değişime zorlamaktadır (Godfrey ve Chereau, 2024). Bununla birlikte, teknolojiadaki değişimler (Wu vd., 2019), kültürel değerlerin farklılaşması ve değişmesinden (Duyan, 2021) kaynaklı değişimler dış nedenler olarak ifade edilebilir. Değişimin içsel nedenleri olarak ise, örgütün büyümesinden bahsedilmektedir (Vergiliet-Tüz, 2004). İşletmeler büyüdükçe değişime ihtiyaç duymaktadır. Buna ilaveten, işletmelerin ekonomik açıdan hedeflerinde istenilen düzeyde olmaması, kârlarının düşük seviyede ilerlemesi gibi faktörler içsel faktör olarak nitelendirilebilir (Christou ve Piller, 2024).

3.1. Değişim Yönetimi Modelleri

Değişim sürecinin karmaşık bir yapıda olmasından dolayı değişim yönetim modelleri işletmelere belirsizlikleri azaltma konusunda yardımcı olmaktadır (Burnes, 2004). Her işletmenin benimsemesi gereken model farklılık gösterebilir. Bu yüzden işletmeler kendi dinamiklerine göre literatürde yer alan modelleri kendilerine göre uyarlayabilirler. Bahsedilen bu modellerden bazıları şu şekilde belirtilebilir;

3.1.1. Lewin Değişim Modeli

Bu model önemli bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurt Lewin'in bu modelinde üç aşamadan bahsedilmektedir. Bu aşamalar; çözülme, değişme ve donma olarak sınıflandırılmaktadır (Lewin, 1947'den akt., Mamacı, 2025). Çözülme aşamasında örgütlerin değişimin farkına varmaya başlamıştır. Değişme aşamasında, örgütler değiştirecek olan unsuru denemeye başlamıştır. Son olarak donma aşamasında ise, değişimin kalıcılığının sağlanması olarak açıklanabilir. Görüldüğü üzere bu aşamaların hepsinin birbirini tetiklediğini söylemek mümkündür. Ancak, Lewin'in bu modeline karşı Eser (2017) kendi çalışmasında yeni bir model önerisi sunmuştur. Bu model, durumun tespit

edilmesi, değişime yönelik planlamanın yapılması ve son aşama olarak izleme ve o değişimi sabitleme şeklinde sınıflandırılmıştır (Eser, 2017). Dolayısıyla, aşamalar isim olarak farklı şekilde nitelendirilse de bu modelin en temelinde fark etme, hazırlık ve değişimin tamamlanması yer almaktadır.

3.1.2. Kotter'in Sekiz Adımlı Değişim Yönetimi Modeli

Kotter (1995)'in değişim modeli sekiz adımdan oluşmaktadır. Bu modelde Kotter (1995) değişimin şu aşamalarına değinmiştir;

- Aciliyet duygusu oluşturma,
- Değişim için güçlü bir grup oluşturmak
- Değişim için vizyon oluşturmak,
- Oluşturulan vizyonu aktarmak,
- Direnen ve engel olmak isteyenleri engellemek,
- Kısa vadeli kazanımları paylaşmak ve ödüllendirmek,
- Değişimleri pekiştirmek,
- Değişimi kalıcı hale getirmek.

Bahsedilen bu sekiz adımlı değişim yönetim modelinin içinde değişime direnç göstermeye çalışanlara yönelikte uygulamaların yapılması gerektiğinden bahsedilmektedir. Çünkü her değişimin mutlaka bazı engellerle karşılaşacağı unutulmamalıdır. Kotter, aciliyet durumunu oluştururken bazı durumlarda stratejik kriz oluşturulması gerektiğinden bahsetmektedir (Kotter, 1995). Bu stratejik kriz değişime ikna olmayanların beyinde bir sinyal oluşturabilecektir.

3.1.3. ADKAR Modeli

Bu modelin Prosci tarafından oluşturulduğu ifade edilmektedir (Karabulut, 2022). Modelde sorumluluklardan ziyade sonuca odaklandığı belirtilmektedir. Model beş aşamadan oluşmaktadır. Bu modelin aşamaları şu şekildedir (Angtayan, 2019) ;

- Farkındalık (Awareness),
- İstek (Desire),
- Bilgi (Knowledge),
- Yetenek (Ability),
- Güçlendirme (Reinforce).

ADKAR modelinin literatürde avantajları arasında kişisel değişime yatkın, kolay ve farklı değişimlerle uyarlanabileceğinden bahsedilmektedir (Doğan ve Seçkin, 2025). Aynı zamanda bu modelin son unsuru olan güçlendirme unsurunun bireylerin önceki alışkanlıklarını tekrarlamamalarını ve yeni olgunun tamamen yerleşmesine olanak sağladığı belirtilmektedir (Hiatt, 2006).

3.2. Değişim Yönetimi Sürecinde İşletmelere Tavsiyeler

İşletmelerin değişim yönetimi süreçleri zor olsa da hayati öneme sahiptir. Bu konuda yöneticilerin inisiyatif almaları dışında kurumun paydaşlarının da inisiyatif alması gereklidir. Değişimle ilgili Todnem işletmelere bazı tavsiyelerde bulunmuştur. Bu tavsiyeleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Todnem, 2020);

- Değişmek için başarısız olmak algısını kırmak. Başka bir ifadeyle, sadece başarısızlıkta değişim yapılmadığını bilmek gerekir,
- Yöneticilerin çalışanlara üstten bakmaması ve çalışan yönetici ayrımına girmemesi gerekir,
- Çalışanların değişime yönelik soruları veya söylemlerini direnç olarak kabul etmek yerine işletmenin değişime hazırlığına odaklanmak gerekir,
- İşletmenin amaç ve değerleri dışında değişim yapmamak gerekir. Aksi takdirde işletmelerin hem zaman hem maliyet açısından yorgun olmasına sebep olunabilir,
- Kısa vadeli maddi kazançların aksine, uzun vadeli hem maddi hem insani kazanca odaklanmak gerekir.

Bahsedilen bu tavsiyeler işletmelerin yenilikçi olma ve değişim hususunda yol haritası çizmesine neden olacaktır. Bununla birlikte işletmelerin değişim için çalışanlarıyla birlikte hareket etmesi önem arz etmektedir. Bir çalışan kurumda yapılan değişikliğin neden yapıldığını bilmezse işletmeye arasında bağ kurmakta zorlanabilir. Misyon ve vizyonların çalışanlarla paylaşılması çalışanların bir amaca hizmet etmesine olanak sağlar.

4. Örgütsel Direnç ve Uyum

Dijital dönüşüm süreçlerinde örgütsel direnç, çalışanların değişime yönelik negatif tutum ve davranışları olarak tanımlanırken (Yıldızbaş vd., 2021), örgütsel uyum ise bu değişimlere karşı uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Bu direncin sebebi olarak, küresel rekabet ve dijitalleşmenin getirdiği kaçınılmaz değişimlere karşı işletmelerin yapısal eylemsizliği veya bireylerin alışkanlıklarını sürdürme eğiliminden kaynaklanabilir (Çayalan ve Sadioğlu, 2021). Özellikle toplumda yer alan dijitalleşmenin tehdit algısı ve

mesleki niteliklerin getirdiği dinamizm eksikliğiyle birlikte, örgütsel direnç seviyelerinin yüksek olacağı belirtilmektedir (Beder, 2021). Ayrıca, böyle durumlarda iş görenlerin konfor alanlarına zorla müdahale etmenin, çalışanların değişime engel olma ve geciktirme çabaları şeklinde direnç göstermelerine neden olabilir (Yağşi, 2022). Bu bağlamda, örgütsel değişime olumsuz bakış açısı, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin düşüncelerini olumsuz etkileyerek, kurumsal dijital dönüşümü engelleme potansiyeli taşımaktadır (Ayar ve Yıldız, 2023). Değişime karşı gösterilen direnç, her değişim ve dönüşüm sürecinde karşılaşılan bir olgu olmakla birlikte, geçmişte yaşanan olumsuz değişim tecrübelerinden kaynaklanan değişim sinizmi, çabaların doğru şekilde uygulandığında bile iş görenler tarafından benimsenmemesine yol açarak dönüşümün başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir (Tülübaş ve Göktürk, 2021). Dönüşüme direncin başka sebepleri arasında, değişim olgusunun çalışanlarda, mesleğini kaybetme, kariyerine zarar gelmesi, iş yükünün artacağı, yeniliklerin eski değerlerden farklı olacağından dolayı bazı korkulara ve endişelere sebebiyet vermesi şeklinde nitelendirilebilir (Düren, 2002). Bununla birlikte, çalışanlar yeni sorumluluklar da başarısızlıkla karşılaşma korkusu da yaşadıkları vurgulanmaktadır (Saruhan, 2013). Bu bağlamda, örgütsel kültürün değişime gösterdiği direnç, dijital dönüşümün temelini oluşturan dijital kültürün oluşumunu engellemede önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Çelik, 2023). Bu direncin üstesinden gelmek için, işletmelerin dijital araçları çalışanların en büyük yardımcısı olarak nitelendirmesi ve çalışanlara gerekli yetkinliklerin kazandırılması için eğitimler sunması, direncin azaltılmasında hayati öneme sahiptir (Hatipoğlu ve Akduman, 2024). Böylelikle örgütsel uyum sürecinin de kolaylaşacağını ifade etmek mümkündür. Örgütsel uyumun sağlanması hem çalışanlara hem örgüte fayda sağlamaktadır. Çalışanların uyum sorununu aşmada kilit nokta yöneticilerin çalışanlara destek vermesi gerektiğidir. Çalışanların yönetim katında yer alarak yönetime katılmaları çalışanların iş tatminlerinin ve örgüte uyumlarının artmasına neden olabilmektedir (Başaran, 1991). Bu doğrultuda örgütsel direncin kırılarak uyumun sağlanması işletmelerin başarısında kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için, üst yönetimden alt birimlere kadar tüm personelin sürece aktif katılımını sağlamak ve onların dijital yeteneklerini sürekli geliştirmek önem teşkil etmektedir (Kumru ve Kasımoğlu, 2022). Örgütsel değişime açıklığın yenilikçi davranışların geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ve bu ilişkide iç girişimciliğin aracı bir mekanizma olarak işlev gördüğü ortaya konulmuştur (Altıntaş, Palabıyık, Topçuoğlu, Uygungil Erdoğan, Şahin, & Turan Torun, 2026)

5. Dönüşüm Modelleri

Dijital dönüşüm modelleri dönüşüm süreçlerini yapılandırmak maksadıyla geliştirilmiş olup, örgütlerin teknolojiye uyum süreçlerini, hedefler ve iş modelleriyle bütün şekilde ele almaktadır (Tuş vd., 2023). Dönüşüm modelleri işletmelerin amaçlarına ulaşma, misyon ve vizyonu sürdürme açısından önem teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, mevcut kurumsal yapıları geleceğin dijital dünyasına entegre etmek ve iş modellerindeki radikal değişimleri bir zemine oturtmak amacıyla geliştirilen beş aşamalı yaklaşım şu şekildedir (Schallmo vd., 2017);

- Dijital Gerçeklik,
- Dijital Arzu,
- Dijital Yetkinlik,
- Dijital Uygunluk,
- Dijital Uygulama.

Bununla birlikte başka bir çalışmada ise, Endüstri 4.0 yol haritası süreci bağlamında dijital dönüşüm modelinin farklı aşamalarından bahsedilmektedir. Bu aşamaları ise aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Issa vd., 2018);

- Yetkin bireylerden ekiplerin oluşturulması,
- Dijitalleşmeye uygunluk derecesinin belirlenmesi,
- İşletmenin odak noktasının tespit edilmesi,
- Belirlenen odak noktalarına yönelik beyin fırtınası yapılması,
- Üretilen fikirlerin etkisinin tahmin edilmesi,
- Fayda maliyet oranına sahip projelerin seçilip dönüşüm yol haritasının oluşturulması.

Bahsedilen aşamalar ışığında, şirketlerin dijital dönüşüm modellerine geçmeden önce bazı aşamaları oluşturmalarının önemli olduğu görülmektedir. Bu aşamaların en büyük katkısı, işletmenin dijital dönüşüme hazır olup olmadığı hangi noktaların eksik olduğu ve dönüşüm ile sağlanacak faydanın en düşük maliyetle nasıl sağlanabileceğidir. Bu aşamalardan sonra oluşturulabilecek dijital dönüşüm modellerinden bazıları ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Kılıç ve Kurgun, 2025);

5.1. Dijital Yalın Dönüşüm: Geleneksel yalın yönetimin dijitalleşmiş ve modern halidir. Dijital yalın dönüşümün sağladığı bazı avantajlar şu şekildedir Wolniak ve Grebski, (2023);

- İsrafın önlenmesiyle maliyetten tasarruf,
- Teslimat sürelerinin kısılması, kaynakların etkin kullanımı gibi unsurlardan dolayı operasyonel verimliliğin artması,
- Pazar değişimi ve müşteri beklentilerine daha hızlı uyum sağlama,
- İleri seviye kalite kontrolü,
- İnsan- makine işbirliğinin artışıyla birlikte çalışanların yetkinliklerinin artırılması,
- Müşteri memnuniyetinde artışın sağlanması.

5.2. Çevik Değişim Yönetimi Modeli : Bu model, sıkı planlar yerine daha hızlı değişimlere izin veren ve karışık projelerde organizasyonel değişimi esnek şekilde yönetmeye yaramaktadır (Kranzen, 2024).

5.3. Endüstriyel Dönüşüm Modeli: Kurumların rekabet gücünü artırmak amacıyla giriştikleri dijital endüstriyel dönüşüm, sadece bir teknoloji uygulaması olmanın ötesinde, iş modellerini ve operasyonel yapıları yeniden tanımlayan beş temel özellik üzerine inşa edilir. Bu dönüşümün karmaşıklığı ve hızı, onu standart yönetim süreçlerinden ayıran kritik özellikler şu şekildedir (Stefanita vd., 2020);

- İşletmenin her yönünü etkilemesi,
- Mevcut işletim modelinde değişikliklerin olması,
- Üst yönetim liderliği,
- Çok fonksiyonlu yapı,
- Finansal etki.

Söz konusu modeller, dijitalleşme düzeyine göre klasik işletmelerden olgunluk seviyesi yüksek yapılara uzanan geniş bir yelpazede, işletmelerin dijital olgunluklarını belirlemelerine ve stratejik yol haritalarını oluşturmalarına rehberlik etmektedir (Asiltürk, 2021). Bunun yanı sıra, Forrester Research tarafından geliştirilen dijital olgunluk modeli, işletmelerin dijital yetkinliklerini strateji, işlevler ve yönetim kategorilerinde değerlendirirken, International Data Corporation'ın "digital transformation maturityscape" modeli ise işletmelerin dönüşüm süreçlerini beş boyut altında analiz ettiği belirtilmektedir. Bu boyutlar şu şekilde belirtilebilir (Kıyak, 2023);

- Liderlik,
- Bireyler,
- Süreçler,

- Teknoloji
- Veri.

6. Dijital Dönüşümün Önündeki Zorluklar ve Çözüm Önerileri

Dijital dönüşüm her ne kadar elzem bir süreç olsa da işletmeler için bazı dönüşüm sürecinde bazı zorlukların olduğu ifade edilmektedir. Nitekim COVID-19 pandemisi sürecinde tam çevrim içi çalışma düzenine ani geçiş, çalışanların ve işyerlerinin bu dönüşüme hazırlıksız yakalanabildiğini ve yeni çalışma koşullarına uyum sürecinde çeşitli güçlüklerle karşılaşabildiğini göstermiştir (Arslan, Yener, Korkmaz, & Alola, 2022). İşletmeler bu zorluklar karşısında bütünsel bir yaklaşım benimsemek zorundadır. Hem yönetim takımı hem çalışanların bu süreçte katkıları ciddi derecede önem teşkil etmektedir. Bu zorlukların neler olduğu şu şekilde belirtilebilir;

- Dijitale geçişin zor olmasından dolayı direncin fazla olabilmesi (Azieva vd., 2021),
- Dijital dönüşümde işletmelere dijitalleşme konusunda kalifiye personel ihtiyacı doğacağından eğitime ve yeni personele yatırım yapılma gereksinimi (Sadiq-Bamgbopa, 2022),
- Dijitalleşmeyle birlikte var olan iş süreçlerinin işlevsiz hale gelecek olması ve dönüşüm çerçevesinde iş modellerinin yeniden uyarlanma gereksinimi (Zavrazhnyi ve Kulyk, 2023),
- Verilerin yoğunluğu sebebiyle veri güvenliği ve mahremiyeti açısından işletmelerin sorunlar yaşayabilmesi (Weerasinghe ve Nirere: 2022),
- Dijitalleşmeyle birlikte teknolojik bağlamda yetkin bireylerin işe alımlarının gereksiniminden ötürü gençlerin işgücü piyasasına girmesinin zorlaşması (Öztornacı, 2024).

Bahsedilen bu zorluklar işletmelerin bu sürece geçişinin ertelenmesine neden olabildiği düşünülmektedir. Özellikle yeni personel alımları ve iş modellerinin yeniden uyarlama ihtiyacı örgütleri zorlamaktadır. Ancak, günümüz rekabet ortamında her türlü zorluk ve engele rağmen örgütlerin piyasada devamlılığını sürdürebilmeleri açısından bu dönüşümü sağlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde rekabet avantajını kaybederek piyasada uzun süre kalmaları mümkün görülmemektedir. Öte yandan, literatürde işletmelerin karşılaştığı zorluklara istinaden bazı temel çözüm yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Bu yaklaşımlar şu şekilde ifade edilebilir (Cosa, 2023);

- Şekillendirilebilir ve esnek organizasyonel modellerin oluşturulması,

- Rekabet avantajını elde etmek için iş modellerinin yeniden revize edilmesi,
- Yalın iş modelleri ve tekrarlanan süreçlerin uygulanması,
- Güven ve itibarın sağlanması,
- Değişime karşı direncin kırılması,
- Geleneksel zihniyetlerden kurtulup öğrenmeye açık kültürün oluşturulması,
- Siber güvenlik önlemleri uygulanmalı,
- Teknolojik karmaşıklığın önüne geçebilmek adına kullanıcı deneyimi ve kullanılabilirlik önceliklendirilmeli,
- Yetenek açığı mevcutsa giderilmeli.

Sonuç ve Öneriler

Dijital dönüşüm, genellikle bir yazılım güncellemesi veya donanım yatırımı gibi algılansa da, aslında örgütlerin yeniden revize edilmesi gereken bir süreçtir. Bu bölüm boyunca incelenen dinamikler göstermektedir ki; teknoloji sadece bir kaldıraçtır, bu kaldıraç hareket ettiren asıl güç ise örgütsel kültür ve insan kaynağıdır. Özellikle değişimin olduğu yerde direncin olacağı ihtimali göz önünde bulundurulursa çalışanların direncinin kırılması için insan odaklı yaklaşımın benimsenmesi hayati rol oynamaktadır. Bununla birlikte dönüşüm modelleri dijitalleşme sürecini bir çerçeveye oturtmak için kritik öneme sahiptir. Ancak modellerin başarısı, örgütsel direnci sadece bir engel olarak değil, aynı zamanda sistemdeki zayıf noktaları gösteren bir geri bildirim mekanizması olarak görmekten geçer. Direnç; belirsizlikten, konfor alanından veya çalışanların yetkinlik kaybı korkusundan beslenir. Bu bağlamda, dijital dönüşümün başarısı, teknik entegrasyonun hızıyla değil, çalışanların bu değişimi ne kadar içselleştirdiği ve “psikolojik sahiplik” geliştirdiği ile ölçülmelidir. Bu yüzden insan odaklı yaklaşımı örgütler sistemlerine entegre etmek zorundadır. Sonuç olarak, dijital olgunluk seviyesi yüksek işletmeler; sadece en yeni teknolojiyi kullananlar değil, değişimi süreklilik arz eden bir norm haline getirebilen, çevikliği bir refleks olarak kazanan ve beşeri sermayesini dijital geleceğe adapte edebilen yapılardır. Bu bilgiler ışığında örgütlere dijital dönüşüm konusunda bazı öneriler sunmak mümkündür;

- İnsan odaklı sistemi merkeze koymak
- Çift yönlü iletişim kanalları oluşturmak

- Departmanlar arasında teknolojiye yatkınlık kapsamında yetkinliği olan bireyleri elçi olarak görevlendirip akran öğrenmesi için ekip oluşturmak
- İşini kaybetme korkusundan dolayı direnç gösteren çalışanlara yeni yetkinlikler kazanılacağına yönelik açıklamalarda ve geri bildirimlerde bulunmak,
- Değişim ve dönüşüm zamanında yapılan hataları fırsata çevirerek motivasyon stratejisini etkili şekilde uygulamak,
- Dönüşüm sürecinde küçük başarıları bile ödüllendirmek.

Kaynakça

- Akay, E. (2025). Dijital dönüşümün örgüt kültürüne etkisi. İçinde G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm-II*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub896>
- Altıntaş, M., Palabıyık, N., Topçuoğlu, V., Uygungil Erdoğan, S., Şahin, Y., & Turan Torun, B. (2026). The mediating role of intrapreneurship in the effect of openness to organizational change on innovative behavior. *SAGE Open*, 16(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440261455124>
- Angtayan, H. (2019). ADKAR model in change management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), 179–182. [https://doi.org/10.30543/8-2\(2019\)-4](https://doi.org/10.30543/8-2(2019)-4)
- Arslan, A., Yener, S., Korkmaz, F., & Alola, U. V. (2022). Caught unprepared: Consequences of getting full online during a pandemic. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 77, 66–88. <https://doi.org/10.33788/rcis.77.5>
- Asiltürk, A. (2021). İşletmelerde dijital dönüşüm yönetiminde nihai hedef: Dijital olgunluk. *Alanya Akademik Bakış*, 5(2), 647–669. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.859300>
- Ayar, M., & Yıldız, D. (2023). Örgütsel değişim sinizminin kurumların dijital dönüşümüne etkisi: İdari personel üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 421–442. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1225672>
- Aydın, C. (2023). Dijital dönüşüm bağlamında belgenin yaşam döngüsü süreçlerinin yönetiminde yapay zekâ kullanımı. *Bilgi Yönetimi*, 6(1), 21–42. <https://doi.org/10.33721/by.1268483>
- Azieva, R., Tayamashkanov, H., & Zelimhkanova, N. (2021). Assessing the readiness of oil and gas companies for digital transformation. *Educational Psychological and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.11.244>
- Başaran, İ. E., & Davranış, Ö. (1991). *İnsanın üretim gücü*. Gül Yayınevi.
- Battal, F., & İlhan, K. (2024). Dijital liderlik. İçinde A. Arslan (Ed.), *Yönetim ve organizasyonda güncel konular*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub572.c2345>
- Beder, N. (2021). Muhasebe meslek mensuplarının yeni dünya ile imtihanı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 163–184. <https://doi.org/10.18037/ausbd.902591>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Gestaltungsbereiche der digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), 98–123. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2016-2-98>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463>

- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making sense of change management*. Kogan Page.
- Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational transformation: A management research perspective. In P. Letmathe, et al. (Eds.), *Transformation towards sustainability: A novel interdisciplinary framework from RWTH Aachen University* (pp. 303–330). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11
- Cosa, M. (2023). Business digital transformation: Strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244–259. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2023-0233>
- Çayalan, H., & Sadioglu, U. (2021). E-Devlet uygulamalarının getirdiği yenilik algısının kamu çalışanlarında sinizm davranışlarına etkisi: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanları üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(2), 275–294. <https://doi.org/10.24988/ije.202136203>
- Çelik, D. (2023). Kamu yönetiminde dijital dönüşümde bir sorun alanı: Dijital kültüre yönelik direnç. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 69–86. <https://doi.org/10.58307/kaytek.1308745>
- Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması* (Yayın No. 55). İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Doğan, O., & Seçkin, Z. (2025). Dijital dönüşümün değişim ve yenilik yönetimine etkisi. İçinde G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm - II*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub896.c3752>
- Duyan, M. (2021). The effect of internal marketing implementations on the organizational citizenship behaviors of youth and sports directorate employees. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 76–87. <https://doi.org/10.25307/jssr.891016>
- Düren, Z. (2002). *2000'li yıllarda yönetim: Sürekli değişim ve belirsizlik ortamında gelişen yönetsel yaklaşımlar* (2. Baskı). Alfa Basım Yayıncılık.
- Düzelten, A. (2024). ERP sistemlerinde SAP yazılımının satış ve dağıtım modülünün rolü ve uygulama incelemesi. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 10(2), 1–34.
- Ekşili, N., & Çaylak, P. Ç. (2022). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin dijitalleşme algısına yönelik metaforik çalışma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(Dijitalleşme), 257–269.
- Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, 67(4), 381–398. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>
- Eryeşil, K. (2021). Digital leadership, leadership paradigm of the digital age: A conceptual framework. *Ekinoks Ekonomi İşletme ve Siyasal Çalışmalar Dergisi*, 8(1), 98–112. <https://doi.org/10.48064/equinox.885320>

- Eser, G. (2017). Değişim yönetimi uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 815–834. <https://doi.org/10.20409/berj.2017.85>
- Godfrey, D., & Chereau, B. M. (2024). School improvement and peer learning partnerships: Building organizational resilience in primary schools in England. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1339173>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, Makale 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Gültekin, Z., & Korkmaz, F. (2025). Kuşaklar arası çatışma ve yönetim. İçinde M. Altıntaş & F. F. Çetinkaya (Ed.), *Gelenekten geleceğe: Kurumsal dönüşüm, esneklik ve liderlik* (ss. 185–198). Eğitim Yayınevi
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hatipoğlu, Z., & Akduman, G. (2024). Dijital çalışan deneyimi ve uygulamaları: Bir platform örneği olarak Empactivo. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 4(2), 157–174.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Issa, A., Hatiboglu, B., Bildstein, A., & Bauernhansl, T. (2018). Industrie 4.0 roadmap: Framework for digital transformation based on the concepts of capability maturity and alignment. *Procedia CIRP*, 72, 973–978. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.151>
- İrge, N. T., & Şen, E. (2020). Çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarının ve iç girişimcilik özelliklerinin bireysel iş performanslarına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2556–2579. <https://doi.org/10.20409/isarder.2020.993>
- Kapp, C., Perlini, T., Jeanneret, T., Stéphan, P., Rojas-Urrego, A., Macías, M. J., Halfon, O., Holzer, L., & Urben, S. (2017). Identifying the determinants of perceived quality in outpatient child and adolescent mental health services from the perspectives of parents and patients. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 26(10), 1269–1277. <https://doi.org/10.1007/s00787-017-0985-z>
- Karabulut, M. Ş. (2022). İşletmelerde değişim yönetimi, değişime uyum sağlama ve dijital dönüşüm. *Bilimsel Gelişmeler Işığında Yönetim ve Strateji Araştırmaları*, 13, 1–25.
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir kamu kurumu uygulaması* [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi]. İnönü Üniversitesi Açık Erişim Sistemi.

- Kılıç, G. B., & Kurgun, A. (2025). Dijital dönüşüm stratejilerinin döngüsel ekonomi uygulamalarına etkisi. *Journal of Business in The Digital Age*, 8(1), 87–105.
- Kıyak, B. (2023). İmalat sanayinde dijitalleşme eğilimleri: TR32 Düzey 2 bölgesi örneği. *Bölgesel Kalkınma Dergisi*, 1(2), 140–154.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Köksoy, E., & Oktaysoy, O. (2025). Dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm sürecine etkisi: Örgütsel çevikliğin aracı rolü. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2), 799–817. <https://doi.org/10.29216/ueip.1693412>
- Kranzen, M. (2024, 1 Şubat). *Agile change management: Valuable insights for project adaptability*. Prosci Blog. <https://www.prosci.com/blog/agile-change-management>
- Kumru, S., & Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde dijital dönüşümün stratejik yönetimi: Bir alan araştırması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 17(2), 139–159. <https://doi.org/10.54860/beyder.1163107>
- Mamacı, Ö. Ü. M. (2025). Evcil hayvan dostu iş yerleri: Kurt Lewin'in değişim kuramı bağlamında varsayımsal vaka temelli uygulama rehberi. *Kalem Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 15(2/29), 909–932. <https://doi.org/10.23863/kalem.2025.331>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Oğan, E., & Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 işletmelerinin dijital dönüşüm performansında dijital kültürün aracılık rolü. *Fiscaeconomia*, 6(3), 1282–1307. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1114853>
- Öner Şeker, N. (2025). Değişim yönetimi ve örgütsel dönüşüm. İçinde Ö. F. Aladağ (Ed.), *Stratejik yönetim alanında güncel çalışmalar*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1125.c4572>
- Öztornacı, E. (2024). Genç işsizliği ve dijitalleşme ilişkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 39(1), 256–274. <https://doi.org/10.24988/ije.1401410>
- Özyasar, K., & Bakan, İ. (2024). Dijital olgunluk kavramı üzerine yapılan araştırmaların Vosviewer programı ile bibliyometrik analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 1329–1345. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1479369>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

- Sadiq-Bamgbopa, Y. (2022). Integrated marketing and digital transformation: An integrated approach. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/14-6-07>
- Saruhan, N. (2013). *The role of trust in organization in the relationship between resistance to change and communication: The moderating effects of organizational justice and psychological capital on this relationship* [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models: Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), Makale 1740014. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Stefanita, C., Kwan, A., & Schroeck, M. (2020, 23 Kasım). *What it takes to execute large-scale and lasting transformations*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing-industrial-products/industry-4-0/digital-transformation-nerve-center.html>
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21–35.
- Şekkel, Z. H. (2025). Örgütsel değişim, direnç ve güç dönüşümleri. İçinde *Örgütlerde güç mücadeleleri ve politik davranışlar* (s. 61–85). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub892.c3676>
- Taşlıyan, M., & Karayılan, D. (2013). Organizasyonlarda değişim ve yönetimi. İçinde İ. Bakan (Ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları: İlkeler, kavramlar ve yaklaşımlar* (3. Baskı, s. 511–541). Beta Yayınları.
- Telli, E. (2022). İşletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik: Transformasyonel (dönüşümcü) liderlikten dijital liderliğe. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 307–318. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1113592>
- Todnem, R. (2020). Organizational change and leadership: Out of the quagmire. *Journal of Change Management*, 20(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716459>
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57–84.
- Tuş, A., Öztaş, G. Z., Öztaş, T., Özçil, A., & Adalı, E. A. (2023). Türkiye'nin dijital dönüşüm endeksinin hesaplanması için alternatif bir yaklaşım: Bayesian BWM. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 29(8), 842–854. <https://doi.org/10.5505/pajes.2023.48310>
- Tülübaşı, T., & Göktürk, Ş. (2021). Örgütsel değişim sinizmi ölçeği: Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik analizi. *E-Kafkas Journal of Educational Research*, 8(3), 574–591. <https://doi.org/10.30900/kafkasegt.958388>
- Uslu, A. (2025). Örgütsel değişim ve dijital dönüşüm. İçinde G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm - II*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub896.c3756>

- Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117–127. <https://doi.org/10.54860/beyder.1028117>
- Vergiliel-Tüz, M. (2004). *Kriz döneminde işletme yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Weerasinghe, L., & Nirere, B. (2022). *Challenges of digital transformation: A case study of the restaurant industry* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Umeå Üniversitesi.
- Wolniak, R., & Grebski, W. (2023). The usage of Lean Management in Industry 4.0 conditions. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 187, 761–775.
- Wu, L. F., Huang, I. C., Huang, W.-C., & Du, P. L. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224–250. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2018-0073>
- Yağşi, S. (2022). Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 6(12), 21–39. <https://doi.org/10.55830/tje.1161227>
- Yazıcı, A. M., & Öztırak, M. (2025). Toplum 5.0 ve çalışan deneyimi teknolojinin insan odaklı dönüşümü. İçinde Ö. Çark (Ed.), *Dijital dönüşüm çağında yönetim: İnsan, teknoloji ve organizasyon*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub678.c2831>
- Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., Doğan, Ü., & Abdurrezzak, S. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1641–1668. <https://doi.org/10.17679/inuefd.963222>
- Yılmaz, K. (2025). Öğrenen örgütlerde dijital dönüşüm kapasitesi. İçinde G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub873.c3553>
- Zavrazhnyi, K., & Kulyk, A. (2023). Comparative characteristics of the managerial and economic aspects of digital business transformation. *Journal of Management and Economic Aspects*, 5(2), 27–32. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-2-3>

Örgütsel Dayanıklılık ve Kriz Yönetimi: Belirsizlik Ortamında Dijital ve Yapay Zekâ Destekli Yaklaşımlar 8

Mehmet Ertem¹

Özet

Bu çalışma, çoklu kriz (Polycrisis) ve VUCA çağında örgütsel dayanıklılık ile kriz yönetimi arasındaki ontolojik ilişkiyi dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojileri ekseninde yeniden yapılandırmayı amaçlamaktadır. Geleneksel kriz yönetiminin eski normale dönüş odaklı statik yapısı, günümüzün radikal ve dinamik belirsizlik ortamlarında yetersiz kalmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, krizleri sadece aşılması gereken dışsal şoklar olarak değil, örgütlerin yapısal dönüşümünü tetikleyen evrimsel dönüm noktaları olarak ele alarak ileri sıçrama vizyonunu merkeze almaktadır. Kriz anlarında liderlerin karşı karşıya kaldığı bilişsel aşırı yüklenme ve karar körlüğü, klasik risk yönetimi mekanizmalarını işlevsizleştirmektedir. Çalışmada, yapay zekâ destekli karar mekanizmalarının ve kestirimci analitiğin sağladığı veri işleme hızı ile insanın bağlamsal farkındalığı, etik muhakemesi ve sezgisel gücünü bir araya getiren insan-yapay zekâ simbiyozu teorik bir model olarak önerilmektedir. Zaman-mekânsal bir yaklaşımla kriz öncesi, anı ve sonrasını bütüncül bir hibrit dayanıklılık modeli üzerinden inceleyen bölüm, yapay zekânın operasyonel süreçlerdeki rolü ile liderliğin ilişkisel sistemleri tamir edici işlevini harmanlamaktadır. Sonuç olarak, teknolojinin tek başına bir kurtarıcı olmadığı, dinamik yetenekler ve çift döngülü öğrenme ile desteklenmiş hibrit bir yönetim mimarisinin sürdürülebilir tekno-dayanıklılık inşa etmedeki kritik önemi vurgulanmaktadır.

1 Dr. Öğretim Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, mehmet.ertem@bozok.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0001-9350-4379

1. Giriş

Çoklu ve birbirine bağlı kriz dinamiklerinin belirlediği güncel bağlam, örgütlerin maruz kaldığı belirsizlik ve türbülans düzeyini radikal biçimde artırmaktadır (Baryannis vd., 2019; Williams vd., 2017). Ekonomik, jeopolitik, çevresel ve teknolojik alanlarda eşzamanlı kırılmaların yoğunlaştığı bu yapı, örgütlerden tekil şoklara tepki vermenin ötesine geçerek süreklileşen kırılganlık koşullarına uyum sağlayabilecek yapısal ve stratejik kapasiteler geliştirmelerini talep etmektedir (Conz & Magnani, 2020; Lengnick-Hall vd., 2011).

Örgütsel dayanıklılık, bu çerçevede, örgütlerin beklenmedik şoklar karşısında işlevselliğini koruma, değişen koşullara uyum sağlama ve kriz sonrasında daha güçlü bir duruma geçebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Duchek, 2020; Sutcliffe & Vogus, 2003). Güncel yaklaşım, dayanıklılığı yalnızca “kriz öncesi dengeye geri dönüş” (bouncing back) değil, krizi örgütsel öğrenme ve yeniden yapılanma için bir fırsata dönüştüren “ileri sıçrama” (bouncing forward) yeteneğiyle birlikte ele almaktadır (Darkow, 2019; Hillmann & Guenther, 2021; Jiang vd., 2019).

Kriz yönetimi ise geleneksel olarak kriz öncesi hazırlık, kriz anı müdahale ve kriz sonrası toparlanma aşamalarından oluşan planlı bir süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır (Bundy vd., 2017; Pearson & Clair, 1998). Bu yaklaşım çoğu zaman krizi olağan işleyişi bozan geçici bir sapma olarak görmekte ve temel hedefini mümkün olan en kısa sürede “eski normale” dönmek şeklinde tanımlamaktadır (Boin & van Eeten, 2013; Roux-Dufort, 2007). Ancak yüksek belirsizlik ve karmaşıklık içeren ortamlarda doğrusal ve statik varsayımlara dayalı bu anlayışın sınırlı kaldığı, krizlerin örgütsel yapı ve süreçlerin yeniden düşünülmesi için dönüştürücü bir imkân sunduğu vurgulanmaktadır (Gkeredakis vd., 2021; Williams vd., 2017).

Karar vericilerin karşı karşıya olduğu bu koşullar, volatilité (oyunluk), uncertainty (belirsizlik), complexity (karmaşıklık) ve ambiguity (muğlaklık) boyutlarını ifade eden VUCA kavramı ile açıklanmaktadır (Baryannis vd., 2019; Schneider vd., 2017). VUCA ortamlarında değişim hızı artmakta, neden-sonuç ilişkileri bulanıklaşmakta, bilgi parçalı ve eksik hale gelmekte, bu da yöneticilerin üzerinde önemli bir bilişsel yük oluşturarak klasik rasyonel karar verme modellerinin varsayımlarını zorlamaktadır (Mohaghegh, 2020; Simon, 1979).

Dijital dönüşüm ve yapay zekâ (YZ) alanındaki gelişmeler, örgütlerin bu zorlu bağlamda karar süreçlerini yeniden biçimlendirmektedir (Esvelt, 2025; Holmström, 2022). Yapay zekâ, büyük ve çeşitli veri setlerini yüksek hızda işleyerek örüntü tanıma, anomali tespiti ve kestirimci analiz yoluyla olası riskleri

önceden belirleme ve karar vericilere veri temelli alternatif senaryolar sunma kapasitesine sahiptir (Al-Ma'aitah, 2020; Efe & Tunçbilek, 2023; Xu vd., 2019). Bununla birlikte, dijitalleşme ve YZ'ye yönelik yatırımların tek başına örgütsel dayanıklılığı otomatik olarak artırdığı varsayımı literatürde “dijital paradoks” olarak tartışılmakta; stratejik bağlamdan kopuk dijital yatırımların yeni kırılğanlıklar ve bağımlılıklar doğurabildiği ifade edilmektedir (Li & Wang, 2024; Tripathi vd., 2021).

Bu nedenle YZ, kriz yönetiminde özerk bir karar verici olarak değil, insan yargısını destekleyen ve bilişsel yükü azaltan tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirildiğinde örgütsel dayanıklılık açısından anlamlı bir katkı sunabilmektedir (Esvelt, 2025; Jarrahi, 2018). Bu bölümde, örgütsel dayanıklılık, kriz yönetimi, VUCA ve yapay zekâ kavramları; yüksek belirsizlik içeren çoklu kriz ortamı bağlamında birlikte ele alınacak ve insan–teknoloji etkileşimine dayalı hibrit bir kriz yönetimi ve dayanıklılık mimarisinin ana hatları tartışılacaktır (Esvelt, 2025; Li & Wang, 2024; Williams vd., 2017).

2. Belirsizlik Çağında Örgütler ve Kriz Gerçekliği

Bugün hem iş dünyası hem de hayatın diğer alanlarında cari olan genel şartlar yalnızca ‘dinamik’ veya ‘karmaşık’ gibi görece steril sıfatlarla tanımlanamayacak bir fotoğraf arz etmektedir. Bu fotoğraf; jeopolitik çatışmaların, doğal afetlerin, bilim ve teknolojiye kırılma denebilecek önemli gelişmelerin, ekonomik dalgalanmaların ve pandemilerin birbirini tetikleyerek büyük sistemik sorunlara yahut çöktürlere zemin hazırladığı bir zincirleme krizler sahnesi görünümündedir. Küresel sermaye piyasaları, tedarik zincirleri ve dolayısıyla da her seviyedeki örgütler tarihin önceki dönemlerinde görülmemiş bir şekilde birbirine bağımlı hale gelmiş ve bu durum, yerel bir şokun saniyeler içinde küresel bir yıkıma dönüşmesini mümkün kılmıştır (Baryannis vd., 2019). Bu noktada örgütler açısından temel sorun, örgüt üst yönetimlerinin bu ortamın getirdiği radikal belirsizliği, onları öngörülebilir ve kapalı sistemler olarak kurgulayan ve çevredeki hızlı değişim ve krizleri öngörmeye yetmeyen eski nesil bir rasyonel planlama zihniyetiyle çözebileceklerine inanmalarıdır (Simon, 1979; Ansoff, 1975). Bu yaklaşıma göre krizler yalnızca dışarıdan gelen ve atlatılması gereken izole sapmalar olarak hesaba katılır ve artık işe yaramamaya başlayan yaklaşım budur.

Örgütler neden giderek daha “kırılğan” (brittle) hale geliyor sorusunun cevabı, literatürdeki en önemli fikir ayrılıklarından birinin konusunu teşkil eder. Sistemleri aşırı optimize etme ve verimlilik adına tampon kaynakları (slack resources) yok etme saplantısı, örgütleri beklenmedik dalgalanmaları emme kapasitesinden mahrum bırakmaktadır (Woods, 2015). Gerginleşmiş

bu yapılar, en ufak bir sarsıntıda esnemek yerine anında kırılırlar. Öte yandan, çoğu yönetici yapay zekâ ve dijitalleşmenin bu sorun karşısında kendilerini tam olarak koruyabileceğini düşünse de dijitalleşmenin getirdiği katı algoritmik süreçlere olan aşırı bağımlılık, insan uzmanlığının çevik müdahalesini devreden çıkararak teknolojik sistemleri beklenmedik şoklar karşısında kilitlenmeye ve kırılanlaşmaya mahkûm etmektedir (Faraj, Renno & Bharadwaj, 2021).

Sonuç olarak burada asıl gerilimin, çevresel karmaşıklığa verilen yapısal tepkilerin çevresel şartların gerektirdiği nitelikleri taşınamasından kaynaklandığı düşünülebilecektir. Organizasyonlar kendi çevrelerindeki belirsizliği yönetebilmek için standartlar, ittifaklar ve dijital ağlar kurarak “işbirlikçi karmaşıklık” (collaborative complexity) inşa ederler (Schneider, Wickert & Marti, 2017). Ancak bu yaklaşım, aynı zamanda sistemik kırılanlığın kendisini de üreten bakış açısıdır. Düğümler (nodes) arasındaki aşırı bağımlılık, ağın herhangi bir noktasında meydana gelen lokal bir hatanın tüm sisteme yayılan yıkıcı bir zincirleme sorunlar (cascading failure) yumağı yaratmasına neden olur. “Direnmek için planla” (plan to resist) stratejileri sadece “bilinen riskler” üzerinde işe yararken, radikal belirsizliğin damga vurduğu “bilinmeyen bilinmeyenler” (unknown unknowns) dünyasında bu esneklikten uzak ve değişmesi zor planlar devasa kurumsal kör noktalar yaratmaktadır (Darkow, 2019).

Bu varsayımdaki sorun tam olarak şu noktada kendini ele verir: Krizler yalnızca aniden ortaya çıkan “patlamalar” olarak algılandığında, onların arka planında yatan ve görmenin hiç de kolay olmadığı olası sorunlar göz ardı edilebilecektir. Geleneksel kriz yönetiminin aksine krizler aslında dışarıdan gelen rastgele şoklar değil; yönetsel körlük ve cehaletin, dikkate alınmayan anomalilerin ve örgütsel zayıflıkların uzunca bir süre birikmesinin ve olgunlaşmasının doğal bir sonucudur (Roux-Dufort, 2007). Bu fikre göre krizler birer dış düşman değil, bizzat organizasyonun kendi iç çelişkilerinin uzun süre görülmedikten sonra gün yüzüne çıkmasıdır.

Tüm bu kavramsal gerilim ve tartışmanın ortasında, hayatta kalmanın mekaniği statik savunma hatları kurmakta değil; kriz anında krizi anlamlandırma (sensemaking) süreçlerini hızla çalıştırarak bir an evvel faaliyete geçebilme becerisindedir. Efsanevi Mann Gulch yangını analizinde ortaya koyulduğu gibi, kriz anlarında eski rutinler ve hiyerarşik yapılar çöktüğünde örgütsel anlam üretme mekanizmaları akim kalır (Weick, 1993). Bu açıdan kırılanlığın gerçek ilacı, kriz durumu karşısında şaşkınlığa düşüp eski normale dönmeyi beklemek (bouncing back) değil, mevcut eski yapıyı gerekiyorsa bir an evvel yıkıp eldeki imkanlarla yeni anlam ve faaliyetler içeren uygun yapılar kurabilme kabiliyetidir (bricolage). Organizasyonlar krizleri savuşturulacak düşmanlar

olarak görmeyi bırakıp, temel örgütsel kodlarını yeniden yazacakları evrimsel kırılma anları olarak okumadıkları sürece, birden çok krizin aynı anda baş gösterebildiği bu çağın kurbanları olmaktan kurtulamayacaklardır (Boin & van Eeten, 2013).

3. Dijital Dönüşüm ve Yapay Zekânın Yükselişi: Hayatta Kalma Mekanizması Olarak Teknoloji

Örgütler artık hayatta kalmak için kolay değişmeyen yapı ve varlıklara daha az güvenme eğilimindedir. Bu statik yapıların yerini ise algoritmalar, kodlar ve büyük veri uygulamaları almaktadır ve durum dijitalleşme adını alır. Dijitalleşme, bugün yalnızca pazar payını artırmak yahut bazı süreçleri hızlandırmak yahut ucuzlatmak için kullanılan olmasa da olur bir seçenek olmaktan çıkmış, bütün sistemin varlığını sürdürmesi için yaşamsal bir “solunum cihazı” işlevi görmeye başlamıştır. Sadece maliyet düşürücü ve/veya işlem süresini azaltıcı süreç otomasyonunu ifade eden dijitalleşme ile sınırların, değer yaratma faaliyetlerinin, nihai hedeflerin ve işe ilişkin temel varsayımların yeniden kurgulandığı ‘dijital dönüşüm’ arasındaki radikal fark, tam olarak buradadır (Holmström, 2022). Yapay zekâ (YZ) sistemleri, devasa veri setlerini analiz ederek normal şartlarda fark edilemeyecek anomalileri tespit etme (anomaly detection) ve kestirimci (predictive) senaryolar üreterek ön alıcı hareket planları üretmeye imkân tanıma kapasiteleriyle, kriz anlarındaki yönetimin donup kalması gibi durumları ortadan kaldırabilme potansiyeli taşır.

Bununla birlikte, şu konuyu da vurgulamak gerekir ki yaygın inancın aksine YZ alanında yapılan milyar dolarlık yatırımlar, örgütleri otomatik olarak dayanıklı birer kaleye çevirmez. Bu durum literatürde “dijital paradoks” olarak adlandırılır (Li & Wang, 2024). Kurumsal stratejinin kalbine nüfuz etmeyen, maddi büyüklüğü fazla bile olsa yüzeysel kalan dijital yatırımlar kısa vadede beklenen kârı nadiren getirirler ve sistemik kırılganlığı derinleştirebilirler. Bu açıdan asıl tehdit, organizasyonların radikal belirsizlik anlarında algoritmik karar mekanizmalarına duydukları aşırı güvenden kaynaklanır. Bu noktada çözüm, YZ’nın mutlak özerkliğinde değil; insan ve makine kapasitelerinin bütünleştirilmesinde yatmaktadır (Jarrahi, 2018). Bu ilişkinin karar süreçlerindeki işleyiş mekanizması 7.2’de ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

4. Bölümün Amacı ve Literatüre Özgün Katkısı

Örgütsel dayanıklılık kavramına ilişkin mevcut tartışmaların, genel olarak kriz sonrasında sistemin eski denge durumuna dönmesini ifade eden “Geri Zıplama/Bouncing Back” kavramı etrafında kalma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bölümde bu tartışmaya, dayanıklılığı statik bir savunma refleksi olmaktan çıkarıp, krizleri örgütsel DNA’nın yeniden yazıldığı evrimsel

bir sıçrama tahtası olarak kurgulamayı öngören dinamik yetenekler (dynamic capabilities) perspektifine (Duchek, 2020; Darkow, 2019) oturtma önerisiyle katkı sunulmaktadır.

Güncel literatür genel olarak ya teknolojinin yalnızca operasyonel hızına odaklanmakta ya da kriz anındaki liderlik psikolojisini teknolojiden bağımsız olarak incelemektedir. Bu bölüm, teknoloji, insan ve strateji arasındaki karmaşık ilişkiler içeren kesişim noktasını kavramsal bir mercekle anlamaya odaklanmıştır. Shatila (2025), YZ'nın benimsemesinin tek başına organizasyonel dayanıklılık anlamına gelmediğini; ancak çeviklik, inovasyon kapasitesi ve dijital liderlik ile birlikte değerlendirildiğinde sürdürülebilir bir savunma mekanizmasına dönüştüğünü ampirik kanıtlar üzerinden öne sürer. Bu çalışma da tam olarak literatürün bu kısmına şu öneri ile hitap etmektedir: Algoritmik sistemlerin kriz anlarında yarattığı operasyonel soğukluk ve yapay zekânın tetiklediği belirsizlik iklimi (Matsunaga, 2022), ancak dönüştürücü liderlik mekanizmalarıyla (Pabuçcu & İşcan, 2025) aşılabılır.

Bu bağlamda bölümün temel amacı, zaten var olduğu bilinen, steril kriz yönetimi yöntemlerini sıralamak değildir. Aksine, yapay zekânın sunduğu yüksek bilgi işleme ve kestirim gücünü, insan merkezli olarak anlamlandırma ve liderlik kapasitesiyle birlikte değerlendirerek; örgütlerin birden çok krizle aynı anda başa çıkmak zorunda kaldığı bu dönemin yüksek belirsizlik içeren atmosferinde hayatta kalmaya çalışan değil, gelen ve gelecek olan belirsizlik fırtınalarının enerjisini kullanarak dönüşen ve gelişen örgütler olabilmeleri için ne gerektiğini ortaya koymaya çalışmaktır.

Bu çerçevede bölümün önerdiği kavramsal yapı, birbiriyle nedensel bağı olan beş bileşenden oluşmaktadır: (1) VUCA ve çoklu kriz bağlamı, krizlerin yapısal çerçevesini ve örgüt üzerindeki baskıyı tanımlamaktadır; (2) bilişsel aşırı yüklenme ve klasik karar modellerinin çöküşü, bu baskı altında yöneticilerin düştüğü kırılganlığı ifade etmektedir (Simon, 1979; Kahneman, 2011); (3) YZ destekli veri analitiği ve kestirimci erken uyarı sistemleri, söz konusu kırılganlığa karşı geliştirilmiş teknik kapasiteyi oluşturmaktadır (Al-Ma'aitah, 2020; Xu vd., 2019); (4) insan-YZ simbiyozu, bu teknik kapasitenin insan yargısı, etik muhakeme ve durumsal farkındalıkla bütünleştirildiği mekanizmayı ifade etmektedir (Jarrahi, 2018); (5) ileri sıçrama (bouncing forward) ise bu bütünleşik yapının çıktısı olarak örgütün kriz aracılığıyla kendini dönüştürmesini ve daha güçlü bir konuma geçmesini anlatmaktadır (Conz & Magnani, 2020; Williams vd., 2017). Bu beş bileşen birbirinden bağımsız değildir; zincirin herhangi bir halkasının işlevsiz kalması ya da atlanması, diğer halkaların katkısını da anlamlı ölçüde sınırlamaktadır.

Bu bölüm, sistematik olmayan bütünleştirici bir literatür taramasına ve kavramsal analize dayanmaktadır. Örgütsel dayanıklılık, kriz yönetimi, VUCA, dijital dönüşüm ve yapay zekâ alanlarındaki güncel teorik ve ampirik çalışmalar tematik bir çerçeve içinde bir araya getirilmiş; bu çalışmaların kesişim noktalarından hareketle bütünlük bir kavramsal model önerilmiştir. Bölümün ampirik bir saha çalışmasına ya da özgün veri analizine dayanmadığı ve öne sürülen mekanizmaların ileride nicel ve nitel araştırmalarla sınanması gerektiği belirtilmelidir. Geliştirilen model farklı sektörler, örgüt büyüklükleri ve kurumsal bağlamlar arasında farklılaşmalar gösterebilir; özellikle YZ olgunluğu düşük ya da veri altyapısı henüz gelişmemiş örgütlerde önerilen simbiyotik yapının uygulanabilirliği sınırlı kalabilir. İnsan–YZ etkileşimini şekillendiren kültürel ve kurumsal değişkenler ise bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuş olup gelecek araştırmalar için açık bir alan olarak bırakılmıştır. Son olarak, bu bölümün hazırlanma sürecinde yapay zekâ araçlarından yalnızca dil düzenleme ve ifade düzeltilmesi amacıyla yararlanılmış; kavramsal içerik, argüman yapısı ve kaynak seçimi tamamen yazarlara aittir.

5. Örgütsel Dayanıklılık ve Kriz Yönetimi: Zaman-Mekânsal Bir Etkileşim Mimarisi

Kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık literatürleri aslında birbirleri ile yakından ilgili olmaları beklenirken arada yapay bir sınırın varlığından söz edilebilir. Williams vd. (2017)'nin haklı olarak ifade ettikleri üzere, bu iki literatür uzun müddet birbirlerinden habersiz gibi ilerlemiştir. Geleneksel kriz yönetimi (Crisis Management/CM), krizleri doğrusal bir zaman grafiğinde birbiri ardına gelen ve çözülmesi gereken “anomaliler” olarak algılayan ve anomaliler sonrası eski denge durumuna dönmeyi amaçlayan teknik bir refleksdir. Buna karşılık örgütsel dayanıklılık (organizational resilience), örgütlerin sadece ayakta kalmalarını değil radikal belirsizlik ortamlarında kendi dinamik yeteneklerini kullanarak yeni ve daha istenir bir duruma dönüşmelerini salık verir (Jiang, Ritchie, & Verreynne, 2019). Bu iki kavramı birbirinden izole tanımlamak yerine; Conz & Magnani (2020)'nin zaman-mekânsal modelini ($t-1$, t , $t+1$) temel alarak, krizin kuluçka evresinden yeni normale uzanan o kaotik koridorda nasıl çarpıştıklarını ve birbirlerini nasıl dönüştürdüklerini incelemeliyiz.

5.1. Kriz Öncesi ($t-1$): Hazırlıklılık ve Proaktif Kapasite

Kriz yönetimi ile örgütsel dayanıklılık açısından kriz öncesi faaliyetler anlamlı bir şekilde farklılaşır. Bu aşamada, kriz yönetimi risk matrisleri, belirli ön kabullere dayanan acil durum planları gibi statik yaklaşım ve uygulamalarla örgütü bir sistem olarak dıştan gelen şoklara kapatmaya çalışır. Darkow (2019),

bu durumu “direnmek için planla” (plan to resist) bakış açısı olarak tanımlar ve bu yaklaşımın yalnızca öngörülebilir riskler konusunda işe yarayacağını öne sürer. Ne var ki, ona göre krizlerin doğasında radikal belirsizlik vardır ve bu tarz ön hazırlıklar kriz anında kırılmalara dönüşebilirler (Darkow, 2019). Bu noktada örgütsel dayanıklılık ise statik bir şok kalkanı olmaktan öte bir tür bilişsel önzei olma kapasitesini ifade eder (Duchek, 2020). Bunun anlamı şudur; dayanıklı bir örgüt kriz yönetiminde olduğu gibi kaynak planlayarak yahut yedekleyerek statik bir konum almaz, zayıf sinyalleri okuyarak gelmekte olan krizin farkına varıp mevcut yapısını, kaynaklarını ve süreçlerini esneterek (Conz & Magnani, 2020) krizden en az zararla çıkmayı hedefler.

5.2. Kriz Anı (t): Emici ve Uyarlanabilir Dayanıklılık Patikaları

Kriz anı sürecin, şokun şiddetiyle örgütsel yapının sarsıldığı ve önceden yapılan planların, prosedürlerin işlemediği kısımdır. Bu esnada örgütü kurtaracak olan ise ne kadar dayanıklı olduğudur. Conz ve Magnani (2020) dayanıklılığı iki ana başlık altında inceler: Emici Dayanıklılık (Absorptive Resilience) ve Uyarlanabilir Dayanıklılık (Adaptive Resilience). Emici dayanıklılıkta örgüt, sahip olduğu acil durum kaynaklarını ve çevik karar mekanizmalarını kullanarak krizden kaynaklanan şoku emer ve operasyonel faaliyetlerin çöküşü geciktirilir. Diğer yandan krizin şiddeti ve boyutu mevcut örgüt yapısının kapasitesini aştığında uyarlanabilir dayanıklılık devreye girer; yani rutin süreçlerin, kaynakların çok kısa bir zaman diliminde yıkılıp, parçalarına ayrılıp yeni duruma uygun bir biçimde tekrar inşa edilmesi (bricolage) gerekir (Duchek, 2014; Weick, 1993).

Bu noktada, gözden kaçırılmaması gereken önemli bir tehlike vardır. Kriz anında sadece operasyonel süreçler değil, örgütün görünen yüzünün altındaki ilişkisel sistemler de hasar görür. Örneğin, çalışanlar arasındaki güven, iletişim ve anlamlandırma bağlarının kopabilir. Bu bağlamda, eğer dayanıklılık sadece operasyonel bir toparlanma olarak okunur ve bozulan ilişkisel ağlardaki olası hasarlar göz ardı edilirse, kriz çözülmüş gibi görünse bile örgüt kalıcı bir işlevsellik kaybına mahkûm olur (Kahn, Barton & Fellows 2013).

5.3. Kriz Sonrası (t+1): “Geri Zıplama” Fantezisinin İflası ve İleri Sıçrama

Kriz sonrasında kriz yönetiminin yegâne amacı “geriye dönüş”tür. Diğer bir ifade ile kriz öncesi duruma tekrar dönebilmek. Bu amaç aslında kriz yönetimi ile örgütsel dayanıklılık arasındaki en sert kavramsal çatışmaya işaret eder. Bu çatışmanın kaynağı, kriz yönetiminin nihai zaferi “eski normale” (status quo) dönmek iken örgütsel dayanıklılığın geri dönüşten ziyade kriz esnasında olup bitenlerden, aldığı etkiler ve verdiği tepkilerden hareketle

kendi örgütsel DNA'sını tekrar yazarak direnç kazanan bir yapı hedeflemesidir. Kriz sonrası bu tarz bir değişim ve sıçrama elde etmek, “Travma Sonrası Büyüme” (post-traumatic growth) olarak kavramsallaştırılır (Williams vd., 2017). Travma sonrası büyüme, örgütün kriz sırasındaki tepkilerden (bilişsel ve davranışsal yanıtlar) beslenen bir geri bildirim döngüsüyle kendi DNA'sını yeniden yazmasıdır. Bu süreç, kriz anında uygulanan geçici uyarlamaların, uzun vadede ayıklanarak sistemin kalıcı dinamik yeteneklerine dönüştüğü bir evrim olarak tanımlanır (Jiang vd., 2019). Sonuç olarak; kriz yönetimi örgütü krizden kurtarmaya çalışırken, örgütsel dayanıklılık örgütü kriz aracılığıyla dönüştürmeyi ve daha dayanıklı hale getirmeyi hedefler.

6. Belirsizlik ve Türbülans (VUCA): Bilişsel Yükün Altında Ezilen Karar Modellerinin Çöküşü

Bu bölümün en başında ifade etmek gerekir ki VUCA (Volatility, Belirsizlik, Karmaşıklık, Muğlaklık) dünyasını yalnızca popüler bir yönetim kavramı olarak görmek yerine, karar vericilerin zihinsel sınırlılıklarını ortaya çıkaran bir tür “bilişsel aşırı yükleme” (cognitive overload) halinin esas kaynağı olarak ele almak gerekmektedir. Sosyal sistemler teorisi üzerinden ortaya koyulduğu üzere; bir örgütün mücadele ettiği olay ve durumların sayısı ve bunlar arasındaki etkileşim, sistemin bilgi işleme ve yanıt üretme kapasitesini aştığında –ki aşırı yükleme olarak nitelendirilen durum tam olarak budur– yönetsel çöküş kaçınılmaz hale gelir (Schneider, Wickert & Marti, 2017). Asıl önemli nokta tam da buradadır: Kritik eşikte, yani liderlerin türbülans dönemlerinde eş zamanlı olarak akan yapılandırılmamış verileri anlamlandırıp karar almaya çalıştıkları VUCA dünyasında liderler, çoğu zaman devasa bir “bilişsel yük” altında karar alamaz hale gelmektedirler.

Öte yandan, eski stratejik yönetim teorileri klasik rasyonel karar verme modeline dayandırılır. Bu modelde yöneticilerin tüm bilgiyi eksiksiz değerlendirip en optimal çözümü seçebilecekleri varsayılır. Sınırlı rasyonellik kavramının işaret ettiği üzere bu durum bir tür teorik göz boyama olarak nitelendirilebilir (Simon, 1979). Zira gerçek hayatta sadece liderler değil, hiçbir insan tam olarak rasyonel olamaz. Hele radikal belirsizliğin ve zaman baskısının egemen olduğu kriz anlarında rasyonel model olup biteni izah etmekte aciz kalır; çünkü karar vericiler sınırsız bir bilişsel kapasiteye sahip süper bilgisayarlar değildir.

Eski nesil risk yönetimi yaklaşımlarının işe yaramama nedeni tam olarak burada yatar: Eski yöntemler risklerin geçmiş veriler ve Excel tablolarıyla sayısallaştırılarak yönetilebileceğine inanır. Burada “direnme için planla” yaklaşımı, bu tablo ve veriler ile giderek daha fazla değişkeni hesaplamaya

çalışırken, başarılı olmak bir tarafa karar alıcıyı sadece devasa bir bilgi yığınına (bilgi aşırı yüklemesi) boğar. Daha iyi bir tahmin gücü sağlamak için sisteme durmadan yeni değişkenler eklemeye çalışmak, paradoksal biçimde odak kaybına ve hayati sinyallerin gözden kaçırılmasına yol açar (Gephart, Van Maanen & Oberlechner, 2009). Bu bağlamda, eski yöntemler çalışmaz; çünkü onlar doğrusal ve kapalı sistemler için tasarlanmıştır, oysa gerçek hayatta kriz zamanlarında olaylar nadiren doğrusal ilerler.

İlgili literatür gerçek karar durumlarında çoğunlukla karmaşık, çok değişkenli ve belirsiz karar durumlarıyla karşılaşan karar alıcıların, özellikle hız baskısı ve eksik veri gibi dış etkenler dolayısıyla Sistematik Problem Çözme (Systematic Problem Solving/SPS) süreçlerinden koparak; sezgiselliğin ve anlık tepkilerin ön planda olduğu Sezgisel Problem Çözme (Intuitive Problem Solving/IPS) uygulamalarına mahkûm olabildiklerine işaret eder. “Sistem 1” olarak adlandırılan bu düşünce yapısı, karar vericiyi o anlık zihinsel baskıdan kurtarmak için otomatik refleksler üretir (Kahneman, 2011). Ancak bu sezgisel kısayollar karar vericileri doğrulama önyargısına (confirmation bias) ve bulunabilirlik yanılığına (availability heuristic) hapsederek “sistematik ve ölümcül hatalar” yapmalarına neden olur (Tversky & Kahneman, 1974).

Öte yandan, örgütler ve onların kriz yönetimi yaklaşımları liderlerden derin analizlere dayalı isabetli öngörüler ve üst seviye bir durumsal farkındalık beklerken, onlara yükledikleri aşırı verinin getirdiği aşırı bilişsel yük yüzünden onları tam zıttı bir yöne iterler. Bu yön ise sınırlı rasyonelliğe (bounded rationality) ve sadece “tatmine-yeter” (satisficing) olanla yetinmenin gerektiği sık bir tepkiselliğe çıkmaktadır. İnsan aklının sınırları bu düzeydeki bir bilgi sağanağını optimize etmeye yetmez (Baryannis vd., 2019).

Bu kavramsal ve operasyonel felci aşmanın yolu, mevcut geleneksel raporlama yöntemlerini hızlandırmaya çalışmak yerine verinin hacmi, hızı ve çeşitliliğiyle boğuşma işini kestirimci analitik araçlar ve anomali tespiti yapan yapay zekâ destekli karar destek sistemlerine devretmek gibi görünmektedir. Bu kavramsal ve operasyonel felci aşmanın yolu ise veri analizinin ağırlığını yapay zekâ destekli sistemlere devretmek ve insan kapasitesini asıl işi olan anlamlandırma ile etik yargıya yönlendirmektir; bu yapının işleyiş mekanizması bir sonraki bölümde ele alınmaktadır

7. Dijitalleşme ve Yapay Zekanın Rolü: Tekno-Dayanıklılık Motorunun Anatomisi

Teknolojik gelişmeler, örgütsel dayanıklılığı pasif bir savunma hattından dinamik bir “teknolo-dayanıklılık” motoruna dönüştürmektedir. Bu bölümde; verinin stratejik bir varlık olarak konumu, yapay zekâ destekli karar

mekanizmaları ve kestirimci erken uyarı sistemlerinin bu motorun işleyişindeki rolleri tartışılmaktadır.

7.1. Stratejik Bir Varlık Olarak Veri ve Veri Tabanlı Yönetim Mimarisi

Örgütsel dayanıklılık tartışmalarında son dönemde göz önünde bulundurulması artık kaçınılmaz olan çok temel bir gerçek var: Veri artık bilgi işlem departmanlarının izole sunucularıyla sınırlı pasif bir kayıt yığını değil. Veri artık stratejik bir değer (Data as a Strategic Asset) ve kriz anlarında örgütsel reaksiyonun hızını ve dolayısıyla örgütlerin hayatta kalma kapasitesini belirleyen en temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Bu bağlamda Büyük Veri ve Kestirimci Analitik (BDPA) kapasitesi, organizasyonların sadece ne olduğunu anlamaları için değil ne olacağını tahmin etmeleri için gereken devasa bir “somut kaynak” altyapısı olarak tanımlanmaktadır (Al-Ma’aitah, 2020). Bu dijitalleşme sürecinin organizasyonlara sunduğu “kaynak güçlendirmesi” (resource empowerment) mekanizmasının, bilgi asimetrisini ve vekâlet maliyetlerini (agency costs) dramatik biçimde düşürdüğü kanıtlanmıştır (Li & Wang, 2024).

Ancak bu noktada veriyi stratejik bir varlık olarak konumlandırmanın beraberinde getirdiği önemli bir tehditten de söz etmek gerekir. Veriye stratejik değer atfetmek sadece sınırsız veri biriktirmek anlamına gelmez. Örgütler – özellikle büyük işletmeler– her gün milyonlarca satır sistem günlüğü ve işlem verisi üretir; şayet bu veriler, nicelik olarak faaliyeti yürüten ekiplerin bilişsel kapasitesini aşan bir “veri bataklığına” dönüşürse, o sistem kriz anında aşırı yüklenerek dayanıklı olmanın çok uzağına düşer. Konuya ilişkin literatürde yer alan bulgular; dijital dönüşümün, diğer bir ifadeyle veri odaklılığın dayanıklılık (sağlamlık, atıklık, yedekleme) anlamına gelebilmesi için eldeki verinin eyleme dönüştürülebilir (actionable) içgörüler ve bilgiler haline getirilmesi gerektiğini göstermektedir (Topal & Türkyılmaz, 2025).

7.2. YZ Destekli Karar Mekanizmaları: Otonomi Yanılgısına Karşı İnsan-Makine Simbiyozu

6 numaralı başlıkta da ortaya konan bilişsel çöküş sarmalı, karar süreçlerinin nasıl yeniden tasarlanması gerektiği sorusunu gündeme taşımaktadır. Bu sorunun yanıtı, insan ve yapay zekânın birbirinin yerini alması değil; birbirini tamamlaması üzerine kurulu bir simbiyotik yapıda yatmaktadır. Yapay zekânın karar süreçlerinde insana gerek bırakmayacak seviyeye geleceği sanki herkesçe kabul edilmiş ama şu anki ve öngörülebilir gelecekteki teknolojik gelişmeler doğrultusunda çok da olası görünmeyen bir varsayımdır (Esvelt, 2025). Bu süreçte YZ uygulamalarının görevinin, özellikle karar vericilerin veri kıtlığı,

analiz zorluğu yahut çalkantılı dış çevre şartları gibi sınırlılıklar itibarıyla rasyonel karar veremeyip sezgisel karar verme eğiliminde olduğu durumlarda bu sınırlılıkları aşma konusunda karar vericilere sistematik ve veri temelli alternatifler sunarak yardım etmek olduğu düşünülmektedir (Mohaghegh, 2020). Böylece yapay zekâ, duygusal tepkiler yerine analitik değerlendirmeyi güçlendirerek karar kalitesini artırmaktadır.

Krizlerin (örneğin COVID-19) algoritmaların eğitildiği geçmiş veri setlerini anında anlamsız kıldığı ve krizin getirdiği yeni gerçekliğin eski veri setleri ile eğitilmiş YZ sistemlerini işe yaramaz hale getirdiği unutulmamalıdır (Gkeredakis, Lifshitz-Assaf & Barrett, 2021). Bu durum, söz konusu YZ sistemlerini böyle kriz ortamlarında olduklarından daha kırılgan hale getirir; zira algoritmaların kara kutusu (black box), krizin getirdiği radikal belirsizliği tek başına çözemez hale gelir. Bu noktada “İnsan-YZ simbiyozu” devreye girmek zorundadır (Jarrahi, 2018). Karar mekanizmasında makineler yüksek hesaplama hızı ve yüksek veri işleme hacmi sunarken, o veriyi analiz ederek bağlama oturtacak, etik sınırları koyacak ve nihai sorumluluğu alacak olan unsur, insan karar vericinin durumsal farkındalığıdır. YZ yatırımları tek başına örgütsel dayanıklılık üretmez; bu teknoloji ancak örgütsel çeviklik (agility), inovasyon kapasitesi ve “dijital liderlik” uygulamaları ile birlikte sürdürülebilir bir dayanıklılık mekanizması haline gelebilir (Shatila, 2025).

7.3. Kestirimci Erken Uyarı Sistemleri: “Kriz Sonrası”ndan “Kriz Öncesi”ne Zaman Kayması

Örgütsel dayanıklılığa ilişkin yazın, uzunca bir süre kriz sonrası toparlanma olgusunu merkeze almıştır. Ancak teknoloji kaynaklı dayanıklılığın asıl etkisini kriz öncesinden krizi öngörebilmesinde yani kriz öncesinde kendisini göstermesi beklenir. Diğer bir ifade ile geleneksel uzman-odaklı süreç krizin sonrasında başlayıp verileri analiz ederken, YZ destekli veri analitiği esaslı teknolojik kriz yönetimi modeli kriz öncesinde ortamdaki sistemi doğru okuyarak olası sapmaları erken fark edip kriz oluşmadan tedbir alma imkânı sağlar (Xu vd., 2019). Örneğin derin öğrenme ve doğal dil işleme teknikleri, büyük veri setleri ve sistem loglarını analiz ederek risk göstergelerini gerçek zamanlı belirler (Efe & Tunçbilek, 2023). Benzer şekilde, operasyonel seviyede de kestirimci bakım ve onarım uygulamaları gibi uygulamaya dönük teknoloji tabanlı uygulamalar, aksaklıkları ve arızaları önceden tahmin ederek üretim kesintilerini önlemeyi ve maliyetleri azaltmayı hedefler (Ever & Demircioğlu, 2022). Bu bağlamda yapılmaya çalışılan, yalnızca veriyi sınıflandırıp izlemek değil bu veriyi analiz ederek örgütün geleceği ve amaçları için anlamlı hale getirmektir. Bu tarz bir analiz etme ve önlem alma mekanizması sayesinde ise örgütler, krizler gerçekleşmeden önce öngörü geliştirebilir ve hazırlıklı hale

gelir (Al-Ma'aitah, 2020). Sonuç olarak YZ ve veri analitiği gibi teknolojik imkanların, yalnızca destekleyici araçlar değil, dayanıklılığın doğrudan örgütsel yapıya işlendiği temel unsurlar haline gelmiş oldukları düşünülebilir.

8. İnsan-Makine Senfonisi: Kriz Anlarında Artırılmış Biliş ve Öğrenme Mimarisi

Kriz anlarında örgütsel kapasitenin sınırları, teknolojik imkânlar ve insan zekâsının uyumuyla yeniden tanımlanmaktadır. Bu başlık altında; teknoloji destekli liderlik süreçleri, algoritmik sistemlerin yarattığı şeffaflık sorunları ve dijitalleşmenin örgütsel öğrenme mimarisi üzerindeki dönüştürücü etkisi ele alınmaktadır.

8.1. Artırılmış Liderlik ve Dijital Otoritenin Sınırları

Kriz anlarında liderden sınırsız rasyonelliğe sahip bir “kurtarıcı” olması beklenir. Lakin bu durum çok da geçerli değildir. Zira insanın bilişsel yetenekleri sınırlıdır ve lider de her insan gibi bu sınırlara tabidir. Günümüz YZ ve büyük veri temelli teknolojileri liderliği bu sınırlarla baş başa bırakmayarak insan ve yapay zekâ etkileşimine dayalı “artırılmış liderlik” biçimine dönüştürür. Bu modelde yapay zekâ normalde analiz edilmesi çok zor olan büyük miktarda veriyi analiz edip çıktı olarak bilgi ve öngörüye dönüştürürken, lider bu çıktıyı etik ve bağlamsal açıdan değerlendirerek karara dönüştürür (Jarrahi, 2018). Ancak kritik nokta, bu YZ-İnsan birlikteliğinin çalışanlara aktarımıdır. Bu noktada, dönüştürücü liderlik, kavramı YZ’nin ve diğer hızlı teknolojik gelişmelerin yarattığı belirsizliği fırsata çevirebilir (Pabuçcu & İşcan, 2025). Buna karşılık, liderin dijital okuryazarlığı yetersizse, liderin kişisel teknoloji ve gelecek vizyonu yetersiz yahut eski ise ortaya konan vizyon inandırıcılığını kaybeder ve etkisiz kalabilir. Böyle bir durumda ise artırılmış liderlik zayıflar; çalışanlar ya makine çıktısına sorgusuz bağlılık geliştirir ya da belirsizlik karşısında panik yaşarlar (Matsunaga, 2022).

8.2. İnsan-Makine Etkileşimindeki Ontolojik Çatışma: “Kara Kutu” Sendromu

İş ortamında insan karar verici ve yapay zekâ arasındaki ilişki ilk anda düşünülebileceği gibi basit, sorunsuz ve mekanik bir ilişki olmanın çok uzağındadır. Aslında bu ilişki derin şeffaflık ve güven sorunları içerebilecek sorunlar üretmeye gebe bir ilişkidir. Özellikle yapay zekâların algoritmaları dolayısıyla aldıkları kararları zamanında ve tatminkâr olarak açıklayamaması durumunu ifade eden “Kara Kutu (Black Box)” problemi bu ilişkide karar vericinin YZ sistemine itimat etmesini zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle Kara Kutu Problemi, YZ karar mekanizmasının kara kutusuna inememek

ve iç mekanizmayı bilememekten kaynaklanan bir güven ve şeffaflık krizidir (Holmström, 2022; Esvelt, 2025). Karar verici, YZ'nin algoritmik yapısının bir kriz anında ürettiği uygulamaya dönük bir kararı (örneğin kriz anında YZ sisteminin bir hata riski dolayısıyla üretim hattını durdurmayı önermesi senaryosu) neden ve nasıl ürettiğini açıklayamadığında, sisteme duyduğu güveni anında sorgular. Bu süreçte gerilim, YZ sisteminin kararının açıklanabilirliği (explainability) ve insan karar vericinin bu kararı anlayıp, haklı görüp uygulayabilmesi (causability) adımları arasında ortaya çıkar (Shin, 2021).

Kriz zamanlarında YZ, daha önce görmediği türden belirsizliklerle karşılaştığında açıklanabilirliğini ve güvenilirliğini yitirebilir (Gkeredakis vd., 2021); bu durum yöneticileri insan uzmanlarının örtülü bilgisine yöneltir (Esvelt, 2025).

8.3. Dijitalleşme ile Hızlanan Örgütsel Evrim: Çift Döngülü Öğrenme ve Örgütsel Hafıza

Genel kabul YZ'nin örgütsel öğrenme süreçlerini daha hızlı ve verimli hale getirdiği yönündedir. Bu doğru ama yetersiz bir değerlendirme olabilir. Zira YZ'nin örgütlerin öğrenme süreçlerini nitelik olarak da değiştirdiği (Hendriks, Sturm, Olt, Nan, & Buxmann, 2024; Khodabandeh, Chu, Zhukov, Pore, Rajagopal, Ransbotham, & Kiron, 2024). YZ'nin bu süreçteki en önemli etkisi örgütü yalnızca krizlerin getirdiği sorunlara tepki verebilen tek döngülü öğrenmeden çok “Çift Döngülü Öğrenme (Double-loop Learning)”ye yönlendirmeleridir. Çift döngülü öğrenme, Chris Argyris (1976) tarafından geliştirilen ve örgütlerin yalnızca hataları düzeltmekle kalmayıp, bu hatalara yol açan temel varsayımları ve kuralları da sorgulayıp değiştirdiği öğrenme biçimidir (Argyris, 1976). Yapay zekâ burada insanı aşan veri işleme ve yorumlama kabiliyeti ile kolaylaştırıcı bir rol oynar. YZ destekli öngörücü analiz araçları, örgütlerin sadece krizlerin yüzeysel belirtilerine reaksiyon vermesini (tek döngülü öğrenme) engeller ve krizlerin arkasındaki daha derin nedenlere ve bu krize yol açan en temel örgütsel değer ve varsayımların farkına varmalarına imkân tanır.

Öğrenen örgütler rutinlerini hızla güncelleyebilir ve bu sayede örgütsel yapılarını daha kalıcı biçimde krizleri de içeren çevresel değişimlere daha hızlı adapte olabilirler (Jiang, Ritchie, & Verreynne, 2019). YZ uygulamaları da bu süreci hızlandırır. Ancak bu durum bir tür kavramsal çelişki de içerir. YZ ve diğer teknolojik araçlarla gelen hızlanma gerçek ve derin bir örgütsel öğrenme yerine daha yüzeysel bir adaptasyona ve daha derinde bir tür örgütsel unutmaya yol açabilir. Özellikle kriz durumlarında süreçlerin dijitalleşmesi çalışanlar arasındaki gerçek etkileşimi ve dolayısıyla yürüten informel bilgi

paylaşımını akamete uğratıp örgütün bütününe kapsayan bir ortak anlam üretilme sürecini zayıflatabilir (Gkeredakis vd., 2021). Bu tarz bir riskten kaçınmak ise yalnızca YZ'ya dayanan bir öğrenme sürecindense dijital süreç ve çıktıları insan etkileşimleri ile uyumlaştıran ve bu sayede örgüt içindeki anlamların ve temel varsayımların bütünü sayılabilecek kültürü zayıflatmayan bir süreç yürütmek gerekir. Sonuç olarak yüzeysel olmayan kalıcı bir örgütsel öğrenmenin ancak YZ'nın veri analiz kabiliyeti ile insanın eleştirel süzgecini birleştirmekten geçtiği düşünülebilir.

9. Etik, Risk ve Yönetişim: Dijital Uçurumun Kenarında

Krizlere karşı dijitalleşme bir tür koruyucu araç gibi görünüyor olsa da dijitalleşme kendi doğasından kaynaklanan özellikleri itibarıyla yeni ve başka krizleri getirme potansiyeli taşımaktadır. Özellikle kriz anlarında teknolojiye aşırı güven, örgütleri siber saldırılar ve veri sızıntıları açısından daha savunmasız hale getirir (Tripathi, Suresh, & Kaur, 2021). Nitekim dijitalleşme, sadece operasyonel sürekliliği sağlamakla kalmaz; aynı zamanda yeni kriz türlerini de tetikleyebilir. Pandemi döneminde yaşanan dijital altyapı sorunları ve “Zoom Bomblama (Zoom-bombing)” vakaları, hızlı dijitalleşmenin bilgi güvenliğini zayıflatabildiğini ve kurumsal güveni sarsabildiğini göstermiştir (Gkeredakis, Lifshitz-Assaf, & Barrett, 2021).

Bu olası yeni krizler ve kırılganlıkların ötesinde karar süreçlerinin YZ'ların algoritmik kara kutularından ibaret hale gelmesi de ayrı bir kriz anlamına gelebilir. Zira algoritmik mekanizmaların anlaşılabilmesi yöneticileri ve tabi astlarını da edilgen uygulayıcılara dönüştürebilir ve dahası yöneticilerin karar mekanizmasını ve kararların olası sonuçlarını anlayamayarak bir tür algoritmik körlük yaşayabilirler (Holmström, 2022). Ayrıca yapay zekâ esaslı kararların etik sorumluluğu da tartışmalı bir konu görünümündedir. Bunun nedeni yapay zekâ çıktılarının insan karar vericiler tarafından sorgulanmadan kabul edilmeye başlamasının karar vericilerde aşırı güven yanlılığına yol açabilmesidir. Aşırı güven yanlılığına düşen yöneticiler YZ araçlarının hatalı verilerle eğitilmesine ve kriz durumlarında hataları yeniden üretmesine yol açabilir (Efe & Tunçbilek, 2023; Gladden, Fortuna, & Modliński, 2022).

Diğer yandan bu tarz sorun alanlarının varlığı YZ teknolojilerinden uzaklaşmak gerektiği anlamına gelmez. Yapılması gereken, örgütsel güveni tesis etmek üzere YZ sistemlerinin şeffaf, anlaşılabilir ve itiraz edilebilir olması gibi koşulları gözeterek YZ'yı etik ve güvenli bir çerçevede yönetmektir (Yurrita vd., 2023; Meske & Bunde, 2020). Ancak burada kritik olan, sadece sistemin kararını açıklaması değil, insanların bu açıklamayı anlayarak anlamlı eyleme dönüştürebilmesidir (Shin, 2021; akt. Esvelt, 2025). Sonuç olarak örgütsel

dayanıklılık, yapay zekâya tam bağımlılıkla değil; insan yargısını merkeze alan, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik yönetim ilkeleriyle desteklenen bir insan-teknoloji dengesiyle mümkün olur (Esvelt, 2025).

10. Tartışma: Bütüncül Değerlendirme ve Nedensel Mekanizma

Örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi literatürlerinin uzun süre tam olarak adlandıramadığı temel gerçek, dijital yatırımların tek başına örgütleri krizlere karşı güçlü kılmadığıdır. Esas belirleyici olan, bilginin, yetki akışlarının ve karar verme kapasitesinin yeniden yapılandırılmasıdır (Li & Wang, 2024). Diğer bir ifade ile dijitalleşme, örgütü daha dayanıklı kılma konusunda yardımcı olabilecektir ancak kriz anlarında asıl belirleyici faktör, insan ve yapay zekâ arasındaki simbiyotik karar verme sürecinin kendisindeki dönüşümdür.

Bu dönüşüm özellikle kriz anlarında belirginleşir. Çoklu kriz ortamlarında, krizlerden kaynaklanan şoklar ortaya çıktığında, geleneksel hiyerarşik yapılarıdaki bilgi asimetrisi ve vekalet maliyetleri örgütü yavaşlatırken; dijitalleşme şeffaflığı artırarak ve karar süreçlerini hızlandırarak bu katılığı azaltır. Diğer yandan bu yapısal esneklik de tek başına yeterli olmayabilir çünkü asıl zorluk, rasyonel olmaya çalışan karar vericilerin sınırlı rasyonellik ile yüksek belirsizlik arasında yaptığı değerlendirmelerde ortaya çıkar.

Bu noktada insan ve yapay zekâ etkileşimine dayalı hibrit karar verme süreci devreye girer. Kriz anlarında yöneticiler zaman baskısı altında sezgisel hatalara yönelme eğilimindeyken, yapay zekâ büyük veri analizleriyle alternatif senaryolar üretir ve bilişsel destek sağlar (Tversky & Kahneman, 1974). Ancak algoritmaların geçmiş verilere dayanması, radikal belirsizlik durumlarında kırılganlık yaratabilir (Gkeredakis, Lifshitz-Assaf, & Barrett, 2021). Bu bağlamda YZ karar sürecinin tamamını üstlenen tek aktör olarak değil, getirdiği analiz gücü ve hızı ile seçiminde rasyonel olmaya çalışan insan karar vericinin analiz gücünü arttıran ve seçenekler arasında seçim yapmasına yardımcı bir unsur olarak iş görür. İnsan karar verici ise ona sunulan analiz imkânını kullanarak verilecek kararın etik sınırları gözetmesi hususunda sorumluluğunu taşır (Teece, 2007).

Karar vermede insan-YZ etkileşimini esas alan bu yap, örgütlerin yalnızca krizi atlatmasına değil aynı zamanda kriz sayesinde kendi kendilerini dönüştürmelerine de hizmet eder. Buradaki kendini dönüştürme süreci, kriz durumu esnasında yürütülen bu simbiyotik karar mekanizmasının iş süreçlerinin yeniden düşünülmesine, yeni yöntemler geliştirilmesine imkân tanımasıyla yürür ve bu şekilde gerçekleşen değişimler çoğunlukla kalıcı olma eğilimindedir (Jiang, Ritchie, & Verreynne, 2019; Williams vd., 2017). Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık, yalnızca teknoloji yatırımlarına değil; insan

ve yapay zekâ arasındaki dengeli etkileşime dayanır ve bu denge kurulduğunda örgütler, krizlere tepki veren yapılardan çıkarak belirsizlik içinde yön bulabilen ve kendini sürekli yeniden yapılandırabilen sistemlere dönüşür.

Tablo 1. Kriz Yönetiminde İnsan ve Yapay Zekânın Görev Dağılımı: Simbiyotik Mimari

Kriter	Yapay Zekâ	İnsan Karar Verici	Simbiyotik İşlev
Hız ve ölçek	Milisaniyeler içinde çoklu senaryo üretir; büyük veri setlerini eş zamanlı işler	Bilişsel kapasite sınırlıdır; karmaşık veri yükünde yavaşlar	YZ hesaplama yükünü devralır; insan odağını stratejik karara yöneltir
Bağlamsal farkındalık	Eğitim verisi dışına çıldığında kör kalır; radikal belirsizlikte kırılanlaşıp (Gkeredakis vd., 2021)	Örtülü bilgi, kurumsal hafıza ve durumsal sezgiyle bağlamı okur	İnsan bağlamsal yorumunu YZ analizinin üzerine inşa eder
Etik yargı	Etik çerçeve ancak programlanabilir sınırlar dahilinde işler; değer çatışmalarında yetersiz kalır	Ahlaki sorumluluk, değer yargısı ve hesap verebilirlik insana aittir (Esvelt, 2025)	Etik sınırları insan çizer; YZ bu sınırlar içinde optimizasyon yapar
Açıklanabilirlik	Kara kutu sorunu; kararın nasıl üretildiği her zaman şeffaf değildir (Holmström, 2022; Shin, 2021)	Gerekçeyi anlar, sorgular ve paydaşlara aktarır	İnsan, YZ çıktısını anlayıp meşrulaştırarak kurumsal güveni tesis eder
Esneklik ve adaptasyon	Dağılımsal kayma (distributional shift) durumunda modelin yeniden eğitilmesi gerekir	Emsalsiz durumlarda bricolage ve yaratıcı uyarlama kapasitesi taşır (Weick, 1993)	Kriz anında YZ erken uyarı sağlar; uyarlama kararı insanda kalır
Öğrenme kapasitesi	Tek döngülü öğrenmeyi hızlandırır; derin varsayım sorgulamasında sınırlıdır	Çift döngülü öğrenme ve temel varsayımların yeniden yazılması insana özgüdür (Argyris, 1976)	YZ veriyi işler; insan bu veriyi kurumsal hafızaya ve stratejik değişime dönüştürür
Sorumluluk	Algoritmik çıktı hesap veremez; sorumluluk yüklenemez	Nihai karar sorumluluğu yasal ve etik olarak insandadır	Sorumluluk belirsizliğini önlemek için insan gözetimi zorunludur (Yurrita vd., 2023)

Kaynak: Jarrahi (2018), Esvelt (2025) ve Shatila (2025) temelinde yazar tarafından geliştirilmiştir.

Tablo 1’de ortaya konan görev dağılımı, insan ve yapay zekânın birbirinin rakibi değil, birbirinin sınırlılıklarını kapatan unsurlar olduğunu göstermektedir. Yapay zekânın üstünlüğü hız, ölçek ve veri işleme kapasitesinde belirginleşirken; radikal belirsizlik, etik yargı ve hesap verebilirlik boyutlarında insan karar vericinin ikamesi mümkün değildir. Bu tablonun özellikle dikkat çeken boyutu, her iki unsurun da tek başına işlevsel olmadığı, aksine birinin kör noktasının diğeri tarafından kapandığı simbiyotik yapıdır. Örneğin bir tedarik zinciri krizinde YZ saniyeler içinde alternatif rotalar simüle edebilir; ancak o rotaların barındırdığı jeopolitik riski ya da kurumsal ilişki geçmişini değerlendirmek, örtülü bilgi ve bağlamsal farkındalık gerektiren bir yargı sürecidir ve bu süreç insana aittir (Jarrahi, 2018; Teece, 2007). Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık bağlamında asıl tasarım sorusu “YZ mi, insan mı?” değil; “hangi kararı kime, hangi koşulda bırakmalıyız?” sorusudur.

10.1. Yöneticiler için Pratik Çıkarımlar

Bu bölümde geliştirilen kavramsal çerçeve, örgütsel dayanıklılığı güçlendirmeye çalışan uygulayıcılar için aşağıdaki somut çıkarımları sunmaktadır:

- Veri altyapısını stratejik bir kapasite olarak konumlandırın. Veri yalnızca operasyonel bir kayıt değil, kriz öncesinde zayıf sinyalleri okuyabilmenin temelidir. Kritik süreçlere ilişkin gerçek zamanlı izleme mekanizmaları ve anomali tespit sistemleri kurulmadan YZ’nın erken uyarı potansiyeli işlevsiz kalır (Al-Ma’aitah, 2020).
- YZ sistemlerini karar destek aracı olarak tasarlayın, özerk karar verici olarak değil. Algoritmaların çıktıları yöneticiler tarafından anlaşılabilir, sorgulanabilir ve gerektiğinde reddedilebilir olmalıdır. Açıklanabilirlik (explainability) ve insanın bu açıklamayı anlamlı eyleme dönüştürebilmesi (causability) sistem tasarımının zorunlu koşullarıdır (Shin, 2021).
- Kriz öncesi dönemde senaryoya dayalı simülasyonlar yapın. YZ destekli sistemler yalnızca kriz anında değil, kriz öncesinde alternatifleri test etmek için kullanıldığında karar vericilerin sezgisel önyargılarını dengeler ve örgütsel hazırlık kapasitesini artırır (Xu vd., 2019).
- Liderlik geliştirme programlarına dijital okuryazarlığı dahil edin. Artırılmış liderlik ancak liderin YZ çıktısını sorgulayabilecek, sınırlarını görebilecek ve çalışanlarına güvenilir bir vizyon aktarabilecek düzeyde dijital yetkinliğe sahip olmasıyla işlevsel hale gelir (Matsunaga, 2022; Pabuçcu & İşcan, 2025).

- Kriz sonrası süreçleri sistematik öğrenme fırsatına dönüştürün. Kriz sonrasında yalnızca operasyonel toparlanmayı değil, krize yol açan temel varsayımları sorgulayan yapılandırılmış “öğrenme otopsileri” düzenleyin. Bu, çift döngülü öğrenmenin kurumsallaşmasının ve bouncing forward kapasitesinin geliştirilmesinin temel koşuludur (Argyris, 1976; Jiang vd., 2019).
- YZ kararlarında etik yönetim mekanizmaları oluşturun. Algoritmik kararların denetlenmesi, itiraz edilebilir olması ve hesap verebilirlik zincirinin netleştirilmesi hem kurumsal güveni korumak hem de algoritmik körlük riskini azaltmak açısından zorunludur (Yurrita vd., 2023; Esvelt, 2025).

11. Sonuç ve Gelecek Perspektifi: Çoklu Kriz Çağında Hayatta Kalmanın Anatomisi

Bu bölüm boyunca tartışıldığı üzere, örgütsel dayanıklılığın gerçek sınavı kriz sonrasında eski dengeye dönmek (bouncing back) değil, krizi bir dönüşüm kaldırıcına çevirerek ileri sıçramaktır (Darkow, 2019; Williams vd., 2017). Bu stratejik dönüşümün kalbinde ise iki temel güç yatar: Dijitalleşmenin sunduğu öngörü yeteneği ile insanın sahip olduğu bağlamsal ve etik muhakeme gücünün uyumu. Bu stratejik dönüşümün kalbinde ise iki temel güç yatar: Dijitalleşmenin sunduğu öngörü yeteneği ile insanın sahip olduğu bağlamsal ve etik muhakeme gücünün kusursuz uyumu.

Bu noktada modern yöneticilerin kavraması gereken en hayati gerçek şudur: Teknolojiye yapılan yatırımlar, arkasında güçlü bir stratejik akıl ve yönetim mekanizması olmadığında tek başına bir kurtarıcı değildir. Hatta bazen, yanlış kurgulanmış dijital araçlar kriz anlarında kurumun kırılganlığını daha da artırabilir (Li & Wang, 2024). Başarının anahtarı; yapay zekânın devasa veri işleme gücünü, insanın anlamlandırma ve sezgisel karar verme kapasitesiyle harmanlayan “hibrit karar verme sistemleri” tasarlamaktır (Jarrahi, 2018). Bu yeni dönemde liderlerden beklenen, algoritmaların çıktılarını pasif bir şekilde onaylamak değil; nerede duracaklarını ve ne zaman devreye gireceklerini bilen, teknik kapasitesi insani vizyonuyla güçlenmiş “artırılmış liderler” (augmented leaders) olmalarıdır (Pabuçcu & İşcan, 2025; Esvelt, 2025).

Gelecek perspektifinden bakıldığında, araştırmacıların ve uygulayıcıların yanıt araması gereken üç kritik soru önümüzde durmaktadır: Birincisi, algoritmaların belirsizlik karşısında yetersiz kaldığı “gri bölgelerde” insan ile makine arasındaki güven köprüsünün nasıl korunacağıdır (Gkeredakis, Lifshitz-Assaf, & Barrett, 2021). İkincisi, her şeyi yapay zekâyâ emanet etmenin uzun vadede kurumsal hafızayı zayıflatıp zayıflatmayacağı, yani bir tür “örgütsel

unutma”ya yol açıp açmayacağıdır. Üçüncüsü ve belki de en önemlisi; sürekli bir adaptasyon ve aşırı esneklik halinin, kurumun öz kimliğini erozyona uğratıp uğratmayacağı ve yapay zekâ destekli kararların etik yükümlülüğünün nasıl paylaştırılacağıdır (Gladden, Fortuna, & Modliński, 2022). Sonuç olarak, içinde bulunduğumuz “çoklu kriz” ortamında sadece dünü korumaya çalışanlar değil; veriyi dijital zekâyla işleyip, bu süreci insanın eşsiz sağduyusuyla yönetebilen örgütler yarının dünyasında kalıcı olabilecektir.

Kaynakça

- Al-Ma'aitah, M. A. (2020). Utilizing of big data and predictive analytics capability in crisis management. *Journal of Computer Science*, 16(3), 295–304. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2020.295.304>
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363–375. <https://doi.org/10.2307/2391848>
- Baryannis, G., Validi, S., Dani, S., & Antoniou, G. (2019). Supply chain risk management and artificial intelligence: State of the art and future research directions. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2179–2202. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1530476>
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization: A critical appraisal. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Darkow, P. M. (2019). Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 145–156. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12246>
- Duchek, S. (2014). Growth in the face of crisis: The role of organizational resilience capabilities. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 13487. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.225>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Efe, A., & Tunçbilek, M. (2023). Yapay zekâ algoritmaları ile dönüşen denetim araçları üzerine bir değerlendirme. *Denetişim*, 27, 72–102. <https://doi.org/10.58348/denetisim.1195294>
- Esvelt, M. R. W. (2025). *The impact of AI on strategic decision-making in crisis management* [Yüksek lisans tezi, Radboud University]. Radboud Educational Repository. <https://theses.ubn.ru.nl/items/01d403e6-09a0-410a-b054-3f42a9b702fe>

- Ever, D., & Demircioğlu, E. N. (2022). Yapay zekâ teknolojilerinin kalite maliyetleri üzerine etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 59–72. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1023004>
- Faraj, S., Renno, W., & Bharadwaj, A. (2021). Unto the breach: What the COVID-19 pandemic exposes about digitalization. *Information and Organization*, 31(1), 100337. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100337>
- Gephart, R. P., Van Maanen, J., & Oberlechner, T. (2009). Organizations and risk in late modernity. *Organization Studies*, 30(2–3), 141–155. <https://doi.org/10.1177/0170840608101474>
- Gkeredakis, M., Lifshitz-Assaf, H., & Barrett, M. (2021). Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*, 31(1), 100344. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100344>
- Gladden, M. E., Fortuna, P., & Modliński, A. (2022). The empowerment of artificial intelligence in post-digital organizations: Exploring human interactions with supervisory AI. *Human Technology*, 18(2), 98–121. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2022.18-2.2>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Holmström, J. (2022). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*, 65(3), 329–339. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M.-L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882–900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>
- Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38(3), 377–396. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0363>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Allen Lane.
- Khodabandeh, S., Chu, M., Zhukov, L., Pore, M., Rajagopal, N., Ransbotham, S., & Kiron, D. (2024). *Learning to manage uncertainty, with AI*. MIT Sloan Management Review & Boston Consulting Group. <https://doi.org/10.63383/pdiv6688>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource

- management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Li, C., & Wang, Y. (2024). Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? *PLOS ONE*, 19(7), e0305615. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615>
- Matsunaga, M. (2022). Uncertainty management, transformational leadership, and job performance in an AI-powered organizational context. *Communication Monographs*, 89(1), 118–139. <https://doi.org/10.1080/03637751.2021.1952633>
- Meske, C., & Bunde, E. (2020). Transparency and trust in human-AI-interaction: The role of model-agnostic explanations in computer vision-based decision support. In *Lecture Notes in Computer Science* (pp. 54–69). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50334-5_4
- Mohaghegh, M., & Furlan, A. (2020). Systematic problem-solving and its antecedents: A synthesis of the literature. *Management Research Review*, 43(9), 1033–1062. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2019-0284>
- Pabuççu, R., & İşcan, Ö. F. (2025). Yapay zekâ ve liderlik: Dönüştürücü liderlik tarzının çalışan tutumlarına etkisi. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 9(1), 195–210. <https://doi.org/10.29216/ueip.1607837>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 105–114. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x>
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies*, 54(2), 182–208. <https://doi.org/10.1111/joms.12206>
- Shatila, K. (2025). Artificial intelligence and organizational resilience: The mediating role of agility, innovation, and digital leadership. *Strategy & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/SL-08-2025-0275>
- Shin, D. (2021). The effects of explainability and causability on perception, trust, and acceptance: Implications for explainable AI. *International Journal of Human-Computer Studies*, 146, 102551. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102551>
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513. <https://www.jstor.org/stable/1808698>

- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler Publishers.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Topal, F., & Türkyılmaz, G. S. (2025). Dijital dönüşüm uygulamalarının örgütlerin dayanıklılığı üzerindeki etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 49, 227–246. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1682212>
- Tripathi, A., Suresh, S., & Kaur, P. (2021). Resilience: Some conceptual considerations in the case of AI. *Procedia Computer Science*, 185, 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.05.015>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5–9. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.03.018>
- Xu, D., Tsang, I. W., Chew, E. K., Siclari, C., & Kaul, V. (2019). A data-analytics approach for enterprise resilience. *IEEE Intelligent Systems*, 34(3), 6–18. <https://doi.org/10.1109/MIS.2019.2918092>
- Yurrita, M., Draws, T., Balayn, A., Murray-Rust, D., Tintarev, N., & Bozzon, A. (2023). Disentangling fairness perceptions in algorithmic decision-making: The effects of explanations, human oversight, and contestability. In *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–21). ACM. <https://doi.org/10.1145/3544548.3581161>

Yapay Zekâ Çağında Etik ve Kurumsal Yönetişim

Erol Tekin¹

Özet

Yapay zekâ (YZ) teknolojileri tamamen teknik bir araştırma alanından organizasyonları, ekonomileri ve toplumları etkileyen dönüştürücü bir güce hızla evrilmiştir. YZ destekli sistemler operasyonel verimlilik, otomasyon, tahmine dayalı analiz ve stratejik karar verme açısından önemli avantajlar sağlarken aynı zamanda önemli etik ve yönetimle ilgili zorluklar da yaratmaktadır. Bu bağlamda algoritmik önyargı, şeffaflık eksikliği, hesap verebilirlik, veri gizliliği ve siber güvenlik gibi konular hem akademik tartışmalarda hem de kamu politikası tartışmalarında merkezi endişeler haline gelmiştir. Bu bölüm yapay zekâ çağında ortaya çıkan etik zorlukları inceleyerek sorumlu YZ geliştirme ve uygulamasının sağlanmasında kurumsal yönetişimin rolünü incelemektedir. Çalışma ilk olarak YZ kavramını, kurumsal YZ uygulamalarını ve algoritmik karar verme süreçlerini ele almaktadır. Daha sonra algoritmik önyargı, şeffaflık, açıklanabilirlik, veri gizliliği ve veri güvenliği gibi temel etik sorunlar YZ etiği çerçevesinde değerlendirilmektedir. Ayrıca etik yapay zekâ yönetiminin küresel boyutunu vurgulamak amacıyla uluslararası düzenleyici ve etik çerçeveler de incelenmiştir. Ayrıca, çalışma yapay zekâ teknolojilerinin geleneksel kurumsal yönetim yapılarını nasıl dönüştürdüğünü araştırılmıştır. Bunlarla birlikte yönetim kurullarının, üst düzey yönetimin ve paydaşların yapay zekâ denetim süreçlerindeki değişen rolleri de tartışılmıştır. Bulgular sürdürülebilir ve sorumlu yapay zekâ yönetiminin şeffaflık, hesap verebilirlik, insan gözetimi, paydaş katılımı ve disiplinler arası iş birliği gerektirdiğini göstermektedir. Sonuç olarak bölüm yapay zekânın yalnızca örgütsel verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda sağlam yönetim mekanizmaları aracılığıyla sosyal faydayı, etik sorumluluğu ve sürdürülebilir kalkınmayı da desteklemesi gerektiğini savunmaktadır.

1 Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, etekin@kastamonu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1166-7671

1. Giriş

Yapay zekâ öncelikle teknik bir araştırma alanı olmaktan çıkıp ekonomileri, organizasyonları ve toplumları dönüştürücü bir güce hızla evrilmiştir. Makine öğrenimi, büyük veri analitiği ve otonom karar verme sistemlerindeki gelişmeler yapay zekâ teknolojilerinin finans, sağlık, lojistik ve kamu yönetimi gibi birçok sektörde yaygın olarak benimsenmesine imkân sağlamıştır. Bu gelişmeler organizasyonların verimliliğini, üretkenliğini ve inovasyon kapasitesini önemli ölçüde artırmıştır. Bununla birlikte yapay zekâ sistemlerine artan bağımlılık dikkatli bir şekilde ele alınması gereken önemli etik ve yönetim sorunlarını da beraberinde getirmiştir (Dwivedi vd., 2021).

Yapay zekâ ile ilgili endişelerin en başında istenmeyen etik sonuçlar doğurma potansiyeli gelmektedir. Çünkü yapay zekâ sistemleri büyük veri hacimlerini analiz ederek ve algoritmalar aracılığıyla kalıpları belirleyerek çalışan sistemlerdir. Bu sistemler karar verme süreçlerini geliştirebilirken eğitim verilerine yerleştirilmiş mevcut sosyal önyargıları da güçlendirebilir. Bu nedenle algoritmik ayrımcılık, şeffaflık eksikliği ve hesap verebilirlik gibi konular yapay zekâ etiği tartışmalarında önemli bir konu haline gelmiştir (Jobin vd., 2019). Ayrıca otonom karar sistemlerinin artan kullanımı yapay zekâ sistemlerinin zararlı sonuçlar üretmesi durumunda sorumluluk ve yükümlülük konusunda kritik soruları da gündeme getirmektedir. Bu zorluklara yanıt arayan akademisyenler ve politika yapıcılar yapay zekâ için etik çerçeveler geliştirmenin önemini giderek daha fazla olduğunu vurgulamaktadırlar. Etik yapay zekâ ilkeleri genellikle şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik ve insan gözetimini içermektedir. Floridi vd. (2018) yapay zekâ yönetişiminin teknolojilerin insan değerleri ve toplumsal refahla uyumlu kalmasını sağlayan temel etik ilkeler üzerine inşa edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Benzer şekilde Cath (2018) etik hususları sadece teknolojik uygulamadan sonra ele almak yerine yapay zekâ sistemlerinin tasarımına ve dağıtımına doğrudan entegre eden yönetim mekanizmalarına duyulan ihtiyaca dikkat çekmektedir.

Kurumsal yönetim de yapay zekâ teknolojileriyle ilişkili etik risklerin ele alınmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kurum ya da kuruluşlar yapay zekâyı stratejik karar alma süreçlerine entegre ettikçe yönetim kurulları ve üst düzey yönetimin yapay zekâ sistemlerini sorumlu bir şekilde denetleyebilecek yeni yönetim mekanizmaları geliştirmeleri gereklidir. Öyle ki, geleneksel yönetim çerçeveleri insan merkezli karar ortamları için tasarlanmışken yapay zekâ mevcut denetim yapılarını zorlayan özerk veya yarı özerk sistemler sunmaktadır (Martin, 2018). Sonuç olarak organizasyonlar şeffaflığı, hesap verebilirliği ve paydaş güvenini sağlarken etik yapay zekâ gelişimini teşvik eden yönetim uygulamalarını benimsemek durumundadırlar. Bu konuda

kurumsal uygulamaların ötesinde devletler ve uluslararası kuruluşlar yapay zekâ teknolojilerinin sorumlu kullanımına rehberlik etmeyi amaçlayan düzenleyici ve politika çerçeveleri oluşturmaya başlamıştır. UNESCO ve diğer uluslararası kurumlar tarafından yürütülenler de dahil olmak üzere küresel girişimler için kapsayıcı ve insan merkezli yapay zekâ yönetim modellerine duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır (UNESCO, 2021). Ulusal düzeyde ülkeler de etik ve toplumsal riskleri ele alırken yapay zekâ inovasyonunu desteklemek için stratejik politika belgeleri geliştirmiştir. Bu konuda Türkiye’de ise “Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi” yapay zekâ ekosistemini güçlendirmeyi, yönetim mekanizmalarını iyileştirmeyi ve ulusal inovasyon sistemi içinde yapay zekâ teknolojilerinin etik kullanımını sağlamayı amaçlamaktadır. Esasında söz konusu stratejiler bu konudaki temel politika eylemlerini özetlemektedir.

Yapay zekâ teknolojilerinin hızlı yayılımı ve geniş kapsamlı etkileri göz önüne alındığında etik ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi anlamak giderek daha önemli hale gelmiştir. Etik yönetim çerçeveleri potansiyel zararları önlemenin yanında yapay zekâ tabanlı sistemler için kamu güvenini ve sürdürülebilir yeniliği teşvik etmek için de elzemdir. Bu bağlamda bu bölümün amacı yapay zekâ çağında ortaya çıkan etik zorlukları incelemek ve sorumlu yapay zekâ geliştirme ve dağıtımının sağlanmasında kurumsal yönetimin rolünü incelemektedir. Bu kapsamda bölümde mevcut literatür ve politikalar çerçevelerinden elde edilen bilgiler entegre edilecek ve organizasyonlar ile politika yapıcılarının teknolojik ilerlemeyi etik sorumlulukla uyumlu hale getiren yönetim modelleri geliştirmelerine yönelik devam eden tartışmaya katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

2. Yapay Zekâ ve Yönetim Süreçleri

2.1. Yapay Zekâ Kavramı

Yapay zekâ öğrenme, akıl yürütme, problem çözme ve karar verme gibi tipik olarak insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirmek üzere tasarlanmış bilgisayar tabanlı sistemleri ifade etmektedir. Özellikle makine öğrenimi, derin öğrenme ve veri analitiğindeki gelişmeler yapay zekâ sistemlerinin büyük veri hacimlerini işlemesini ve karmaşık organizasyon faaliyetlerini destekleyen ön görüler üretilmesini sağlamaktadır. Son yıllarda yapay zekâ kural tabanlı sistemlerden uyum sağlayabilen ve performans iyileştirebilen veri odaklı öğrenme algoritmalarına doğru evrim geçirmiştir (Russell vd., 2021). Bilim insanları yapay zekânın tek bir teknoloji değil bilişsel işlevleri simüle eden bir dizi hesaplama yöntemi olduğunu vurgulamaktadır. Bu yöntemler arasında makine öğrenimi, doğal dil işleme, bilgisayar görüşü ve otonom karar sistemleri yer almaktadır. Bu teknikler makinelerin büyük veri hacimlerini işlemesini

ve karmaşık analitik görevleri yerine getirmesini sağlamaktadır (Russell vd., 2021; Dwivedi vd., 2021; Floridi vd., 2018). Dwivedi vd. (2021) yapay zekâ teknolojilerinin bilgi yoğun görevlerin otomasyonunu sağlayarak ve kanıta dayalı yönetsel karar vermeyi destekleyerek organizasyon yapılarını dönüştürdüğünü savunmaktadır. Benzer şekilde Floridi vd. (2018) yapay zekâ sistemlerinin sosyal, ekonomik ve kurumsal süreçleri giderek daha fazla etkilediğini vurgularken bunun da önemli etik ve yönetsel hususları gündeme getirdiğini belirtmektedir. Celayir (2021) de yapay zekâ teknolojilerinin hızlı gelişiminin hem kamu hem de özel sektörde organizasyonel yapıları ve yönetim uygulamalarını yeniden şekillendirdiğinin altını çizmektedir (Celayir, 2021).

Yönetsel bir bakış açısıyla bakıldığında yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması etik değerler ile kurumsal hesap verebilirlik mekanizmalarıyla uyumlu olması beklenmektedir. Bu nedenle uluslararası politika girişimleri şeffaflık, adalet ve insan gözetimi de dâhil olmak üzere sorumlu yapay zekâ ilkelerini vurgulamaktadır (Jobin vd., 2019; UNESCO, 2021). Bu ilkeler yapay zekâ teknolojilerinin etik standartları ve toplumsal güveni korurken kurumsal verimliliği desteklemeyi de amaçlamaktadır. Sonuç olarak yapay zekâ teknolojilerinin bilgi yoğun görevlerin otomasyonunu sağlayan ve kanıta dayalı karar almayı kolaylaştıran yönetim uygulamalarını dönüştürdüğünü söylemek yanlış olmayacaktır (Davenport & Ronanki, 2018). Türkiye’de ise “Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi” gibi politika çerçeveleri etik yapay zekâ yönetim mekanizmalarının geliştirilmesinin ve sorumlu yapay zekâ uygulaması için kurumsal kapasitenin güçlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021).

2.2. Organizasyonlarda Yapay Zekâ Uygulamaları

Yapay zekânın kurumsal süreçlere entegrasyonu kurumların dijital ekonomide nasıl faaliyet gösterdiğini ve rekabet ettiğini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Yapay zekâ tabanlı teknolojiler çeşitli sektörlerde operasyonel verimliliği artırmak, karar doğruluğunu iyileştirmek ve tahmine dayalı analitiği mümkün kılmak için giderek daha fazla kullanılmaktadır. Organizasyonlar müşteri hizmetleri, tedarik zinciri yönetimi, pazarlama analitiği, finansal tahmin ve insan kaynakları yönetimi gibi işlevlerde yapay zekâ sistemlerini kullanmaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Örneğin; makine öğrenimi algoritmaları müşteri verilerini analiz etmek ve tüketici davranışlarını tahmin etmek için yaygın olarak kullanılmakta olup firmaların kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri tasarlamasına olanak sağlamaktadır. Lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde yapay zekâ destekli tahmin araçları kuruluşların envanter seviyelerini ve ulaşım rotalarını optimize etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu uygulamalar karmaşık

iş ortamlarında maliyetleri ve belirsizliği azaltırken operasyonel verimliliği artırmaktadır (Davenport & Ronanki, 2018). Benzer gelişmeler Türkiye’de de yapay zekâ destekli analitik ve otomasyon teknolojilerinin yönetsel karar alma ve operasyonel süreçleri giderek daha fazla desteklediğine işaret etmektedir (Gözübüyük, 2021). Operasyonel faydalar ile birlikte yapay zekâ teknolojileri kuruluşların yeni iş modelleri ve dijital inovasyon stratejileri geliştirmelerini de sağlamaktadır. Ayrıca yapay zekâ destekli platformlar üretkenliği ve kurumsal öğrenmeyi artıran veri odaklı hizmetleri ve otomasyon sistemlerini kolaylaştırmaktadır. Fakat bu durum kurum ya da kuruluşların yapay zekânın hızlı yayılımı nedeniyle özellikle veri gizliliği, algoritmik şeffaflık ve hesap verebilirlik konularında yönetim zorlukları yaşamasına da sebebiyet vermektedir (Martin, 2018). Bu nedenle organizasyonların sorumlu yapay zekâ benimsemesini sağlamak ve otonom karar sistemleriyle ilişkili potansiyel riskleri azaltmak için yönetim yapıları uygulamalıdır.

2.3. Organizasyonlarda Algoritmik Karar Verme Süreçleri

Yapay zekânın örgütlerdeki en dönüştürücü etkilerinden bir tanesi algoritmik karar alma süreçlerinin ortaya çıkmasıdır. Algoritmik karar sistemleri büyük veri kümelerini analiz etmek ve işe alım, kredi puanlaması, dolandırıcılık tespiti ile risk yönetimi gibi alanlarda öneriler veya otomatik kararlar üretmek için veri odaklı modellere dayanmaktadır. Bu sistemler öznel insan yargısından ziyade nicel verilere ve hesaplama modellerine dayandıkları için genellikle objektif ve verimli olarak algılanmaktadır. Bu avantajlara rağmen algoritmik karar alma önemli etik ve yönetim endişelerini gündeme getirmektedir. Akademisyenler algoritmik sistemlerin eğitim veri kümelerinde mevcut olan sosyal önyargıları yeniden üretebileceğini ve işe alım, kredi verme ve kolluk kuvvetleri gibi alanlarda ayrımcı sonuçlara yol açabileceğini savunmaktadır (Barocas & Selbst, 2016). Bunlarla birlikte birçok yapay zekâ algoritması iç karar mantığının yorumlanmasının zor olduğu “kara kutu” sistemleri olarak çalışmaktadır. Bu durum da örgütsel karar alma süreçlerinde hesap verebilirliğin ve şeffaflığın karmaşılaşmasına sebebiyet verebilmektedir.

Bu endişeleri gidermek için araştırmacılar ve politika yapıcılar açıklanabilir ve hesap verebilir yapay zekâ sistemleri geliştirmenin önemini vurgulamışlardır. Açıklanabilir yapay zekâ, algoritmik kararları kullanıcılar ve paydaşlar için anlaşılabilir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Böylece yapay zekâ destekli sistemlerde şeffaflığı ve güveninin artırılması ön görülmektedir (Doshi-Velez & Kim, 2017). Dahası yöneticiler algoritmik çıktıların etik standartlar ve kurumsal değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için otomatik karar süreçlerinde insan gözetimine duyulan ihtiyacı giderek daha fazla vurgulamaktadır (Floridi vd., 2018). Bu bağlamda organizasyonlar algoritmik karar sistemlerinin

verimlilik faydalarını, bunların kullanımıyla ilişkili etik sorumluluklarla dengelemelidir. Şeffaflığı, hesap verebilirliği ve insan gözetimini entegre eden yönetim mekanizmalarının oluşturulması yapay zekâ odaklı yönetim süreçlerinin sorumlu bir şekilde uygulanması için elzemdir.

3. Yapay Zekâ Etiği

Yapay zekâ teknolojilerinin tüm kurum veya kuruluşlar ile istisnasız tüm sektörlerde hızla yayılması verimlilik, otomasyon ve karar destek açısından önemli faydalar sağlamıştır. Bununla birlikte yapay zekâ sistemlerinin örgütsel ve toplumsal süreçlere artan entegrasyonu önemli etik endişeleri de beraberinde getirmektedir. Yapay zekâ ile ilgili etik sorunlar hem akademik araştırmalarda hem de kamu politikası tartışmalarında önemli bir konu haline gelmiştir (Mittelstadt vd., 2016; Floridi vd., 2018; Jobin vd., 2019; Dwivedi vd., 2021; Cath, 2018; Asıl, 2025). Araştırmacılar yapay zekâ teknolojilerinin dönüştürücü bir potansiyel sunmasının yanı sıra istenmeyen zararlı sonuçları ve sosyal riskleri önlemek için geliştirilmeleri ve uygulanmaların etik ilkelerle yönlendirilmesi gerektiğini hususuna vurgu yapmaktadırlar (Floridi vd., 2018; Jobin vd., 2019; Cath, 2018; Asıl, 2025).

Yapay zekâ etiği genel olarak yapay zekâ teknolojilerinin sorumlu bir şekilde geliştirilmesi, uygulanması ve kullanılmasına rehberlik eden ahlaki ilkeleri ifade etmektedir. Bu ilkeler yapay zekâ sistemlerinin insan haklarına saygı gösteren, adaleti teşvik eden, hesap verebilirliği sağlayan ve bireysel gizliliği koruyan şekillerde çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır (UNESCO, 2021). Yapay zekâ sistemlerinin yönetsel alanlarda karar alma süreçlerini giderek daha fazla etkilemesiyle birlikte algoritmik önyargı, şeffaflık ve veri korumasıyla ilgili etik kaygıların ön plana çıktığı ifade edilmektedir (Floridi vd., 2018; Asıl, 2025). Bu noktada devletler, uluslararası kuruluşlar ve akademik camia sorumlu yapay zekâ gelişimini teşvik eden ve potansiyel toplumsal zararları en aza indiren etik yönergeler ve yönetim mekanizmalarının oluşturulması ihtiyacını vurgulamaktadırlar (Jobin vd., 2019; UNESCO, 2021). Bunun için ortaya çıkan sorunların tespiti önem arz etmektedir.

3.1 Algoritmik Önyargı

Yapay zekâ ile ilgili en çok tartışılan etik zorluklardan biri algoritmik önyargılardır. Algoritmik önyargı yapay zekâ sistemlerinin önyargılı eğitim verileri, kusurlu model tasarımı veya veri kümelerine gömülü yapısal eşitsizlikler nedeniyle sistematik olarak adaletsiz sonuçlar üretmesi durumunda ortaya çıkmaktadır ((Barocas & Selbst, 2016; Mehrabi vd., 2021). Makine öğrenimi modelleri büyük ölçüde geçmiş verilere dayandığından dolayı işlem sırasında kullanılan verilerde mevcut olan sosyal önyargılar istemeden

tekrarlayabilmektedir (Barocas & Selbst, 2016). Algoritmik önyargı birçok konuda karar verme süreçlerinde ayrımcı sonuçlara yol açabilir. Örneğin önyargılı veri kümeleri yapay zekâ sistemlerinin belirli demografik grupları dezavantajlı duruma düşürmesine ve böylece otonom karar süreçlerinde eşitsizlik kalıplarını yeniden üretmesine neden olabilir. Bu nedenle araştırmacılar adalet bilincine sahip algoritmalar geliştirmenin ve yapay zekâ sistemlerinde önyargı tespit mekanizmalarını uygulamanın önemine dikkat çekmektedirler (Jobin vd., 2019). Ayrıca organizasyonlar önyargılı sonuçları önlemek için yapay zekâ sistemlerinin sürekli izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlayan yönetim yapıları da oluşturmaktadır. Çünkü etik yapay zekâ yönetim yaklaşımları organizasyonları veri toplamadan algoritma tasarımına ve dağıtımına kadar yapay zekâ geliştirmenin tüm yaşam döngüsüne adalet ilkelerini dahil etmeye teşvik etmektedir (Floridi vd., 2018).

3.2. Şeffaflık ve Açıklanabilirlik

Yapay zekâda karşılaşılan bir diğer önemli etik sorun ise algoritmik karar alma sistemlerindeki şeffaflık eksikliğidir. Özellikle derin öğrenme tekniklerine dayalı birçok yapay zekâ sistemi iç süreçlerinin yorumlanması zor olan kara kutu modelleri olarak çalışmaktadır. Ayrıca birçok yapay zekâ sisteminin “kara kutu” niteliği algoritmaların iç mantığının kullanıcılar ve geliştiriciler tarafından tam olarak anlaşılmasının genellikle zor olması nedeniyle şeffaflık ve güvenilirlik açısından önemli zorluklar yaratmaktadır (Asıl, 2025). Bu şeffaflık eksikliği de kullanıcılar ve paydaşlar tarafından algoritmik kararların nasıl üretildiğinin anlaşılmasını zorlaştıracığından dolayı hesap verebilirlik açısından zorluklar oluşturmaktadır. Bu nedenle, şeffaflık ve açıklanabilirlik, sorumlu yapay zekâ yönetiminde temel ilkelerden kabul edilmektedir. Açıklanabilir yapay zekâ kullanıcıların algoritmik kararların ardındaki mantığı anlamalarına ve yorumlamalarına imkân tanıyan modeller ya da teknikler geliştirmeyi amaçlamaktadır (Doshi-Velez & Kim, 2017). Açıklanabilirliği artırarak otonom karar alma süreçlerine olan güvenin artması ve organizasyonların yapay zekâ modellerindeki potansiyel hataları veya önyargıları belirlemeleri mümkün olabilir. Politika çerçeveleri ve etik yönergeler de şeffaflığı sorumlu yapay zekâ sistemleri için temel bir gereklilik olarak vurgulamaktadır. Uluslararası girişimler organizasyonların yapay zekâ sistemlerinin nasıl işlediği, verilerin nasıl kullanıldığı ve kararların nasıl alındığı konusunda net bilgiler sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır (UNESCO, 2021). Şeffaflığın sağlanması yalnızca hesap verebilirliği güçlendirmekle kalmamakta aynı zamanda yapay zekâ teknolojilerinin sorumlu yönetimini de desteklemektedir.

3.3. Veri Gizliliği ve Güvenliği

Veri gizliliği ve güvenliği yapay zekâ teknolojilerinin geliştirilmesi ya da uygulanmasında bir diğer kritik etik sorunu oluşturmaktadır. Yapay zekâ sistemleri çoğu kişisel veya hassas bilgiler içeren büyük veri kümelerine büyük ölçüde bağımlı çalışmaktadır. Bu tür verilerin toplanması, depolanması, analizi, gizlilik ihlalleri, veri kötüye kullanımı ve yetkisiz erişimle ilgili potansiyel riskler yaratmaktadır (Mittelstadt vd., 2016; Asıl, 2025). Bu nedenle bazı araştırmalar büyük veri analitiğine artan bağımlılığın kişisel bilgilerin korunması ve yapay zekâ sistemlerinde verilerin sorumlu kullanımıyla ilgili önemli etik endişeleri gündeme getirdiğini savunmaktadır (Martin, 2018; Haggart, 2019). Etik yapay zekâ çerçeveleri kurum ya da kuruluşların yapay zekâ teknolojilerini kullanırken sağlam veri koruma politikaları benimsemelerine ve siber güvenlik önlemleri uygulama noktasında yasal düzenlemelere uyumu sağlamaları gerektiğine dikkat çekmektedir (Kshetri, 2021). Öyle ki, bu zorlukların üstesinden gelmek için organizasyonlar ve politika yapıcılar kişisel verileri korumayı ve sorumlu veri yönetimini sağlamayı amaçlayan çeşitli düzenleyici çerçeveler uygulamaya koymaktadırlar. Örneğin Avrupa Birliği'nin Genel Veri Koruma Tüzüğü (General Data Protection Regulation-GDPR) bireylerin kişisel verilerinin korunmasına yönelik kapsamlı kurallar getirirken (European Union, 2016), OECD Yapay Zekâ İlkeleri yapay zekâ sistemlerinin güvenilir, şeffaf ve insan merkezli şekilde geliştirilmesini teşvik etmektedir (OECD, 2019). Benzer şekilde UNESCO Yapay Zekâ Etiği Tavsiye Kararı veri yönetişimi insan hakları ve algoritmik hesap verebilirlik konularında küresel etik standartlar oluşturmayı amaçlamaktadır (UNESCO, 2021). Son yıllarda Avrupa Birliği tarafından geliştirilen AI Act gibi düzenlemeler de yapay zekâ sistemlerinin risk temelli bir yaklaşımla düzenlenmesini öngörerek veri güvenliği ve etik kullanım konularında yeni bir yönetim modeli ortaya koymaktadır (European Commission, 2021). Ayrıca birçok ülkede olduğu gibi Türkiye de ulusal yapay zekâ stratejileri kapsamında veri yönetişimi ve siber güvenlik altyapılarını güçlendirmeyi hedefleyen politika çerçeveleri geliştirmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021). Bu bağlamda veri gizliliğinin korunması ve siber güvenliğin sağlanması etik yapay zekâ yönetiminin temel bileşenleri olarak düşünülebilir. Bu nedenle organizasyonlar teknolojik yeniliği temel hakların korunmasıyla dengelemek için veri koruma ilkelerini yapay zekâ stratejilerine entegre etmek durumundadırlar (Mittelstadt vd., 2016).

4. Yapay Zekâ ve Kurumsal Yönetişim

4.1. Yapay Zekâ Çağında Kurumsal Yönetimin Kavramsal Temelleri

Kurumsal yönetim; organizasyonun yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi için şeffaflık, hesap verebilirlik ve veri gizliliği gibi ilkeleri kapsayan yasal ve kurumsal bir çerçeveyi ifade etmektedir (Tricker, 2019). Kurumsal yönetişim ise bu ilkelerin çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi farklı paydaşlarla kurulan katılımcı ve iş birliğine dayalı ilişkiler aracılığıyla daha dinamik ve çok paydaşlı biçimde uygulanmasına dikkat çekmektedir (Freeman, 1984; Aguilera vd., 2015). Bu mekanizmalar yöneticilerin hissedarların ve diğer paydaşların en iyi çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlarken kurumsal karar alma süreçlerinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği korumaya odaklanmaktadır (Shleifer & Vishny, 1997; Aguilera vd., 2015). Kısacası kurumsal yönetişim kurum ya da kuruluş ile paydaşlar arasındaki kurumun/kuruluşun stratejik yönünü belirleme noktasına katkı sunan ilişkiye dikkat çekmektedir (Luo, 2005). Bu nedenle kurumsal yönetişim tüm çıkar gruplarının dikkate alındığını ve stratejik tercihler ile üst yönetim faaliyetlerini yönetme konusuna odaklanmaktadır (Wit & Meyer, 2000).

Yapay zekâ teknolojilerinde ortaya çıkan hızlı ilerleme sadece operasyonel süreçleri değil aynı zamanda kurumsal yönetim sistemlerinin yapısını ve işleyişini de dönüştürmektedir. Kurum ya da kuruluşlar her geçen gün yapay zekâ destekli karar alma araçlarını benimsemekte ve geleneksel yönetim mekanizmalarının yeni etik, yasal ve yönetsel zorluklara uyum sağlaması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Yapay zekâ sistemleri stratejik karar alma, risk yönetimi ve operasyonel denetimi etkilerken hesap verebilirliği, şeffaflığı ve veri gizliliğini sağlayabilecek yönetim çerçevelerine de ihtiyaç artmaktadır (Floridi vd., 2018; Dwivedi vd., 2021). Ancak dijital dönüşümün hızlanması yönetim yapılarını önemli ölçüde yeniden şekillendirmiştir. Özellikle yapay zekâ (YZ), kararların nasıl alındığını, izlendiğini ve uygulandığını yeniden tanımlayan dönüştürücü bir güç olarak ortaya çıkmıştır. Esasen insan merkezli olan geleneksel yönetim mekanizmalarının aksine YZ, veri odaklı ve otomatik süreçleri kurumsal karar alma süreçlerine dahil etmektedir. Bu bağlamda YZ yalnızca teknolojik bir araç olarak değil yönetim süreçlerini ve kurumsal dinamikleri etkileyen stratejik bir aktör olarak görülmelidir (Sevinç, 2025). Bunlarla birlikte geleneksel kurumsal yönetim yapıları genellikle yönetim kurulları, iç kontrol sistemleri ve düzenleyici uyum mekanizmaları gibi denetim araçlarına dayanmaktadır (Tricker, 2019). Fakat yapay zekâ teknolojilerinin yönetim süreçlerine giderek daha fazla entegre edilmesi ile bu geleneksel mekanizmaların başlangıçta ele almak üzere tasarlanmadığından dolayı yeni yönetişim ve risk yönetimi

sorunlarını ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Dwivedi vd., 2021). Esasında yapay zekâ yönetim, teknoloji ve organizasyonel denetim arasındaki ilişkiyi değiştiren veri odaklı karar alma süreçlerini önceliklendirirken yönetim yapılarını da yeniden şekillendirmektedir. Yapay zekâ sistemlerinin büyük miktarda veriyi analiz etmesi nedeniyle yönetsel kararları destekleyen tahmine dayalı öngörüler de üretebilmektedir. Bu yetenekler organizasyonel verimliliği önemli ölçüde artırabilirken şeffaflık, hesap verebilirlik ve teknolojik risk yönetimi ile ilgili yeni yönetim zorlukları da ortaya çıkmaktadır (Dwivedi vd., 2021). Öyle ki birçok gelişmiş yapay zekâ sisteminin iç mantığı yöneticiler ya da paydaşlar için tam olarak şeffaf olmayabilecek karmaşık makine öğrenme modelleri çerçevesinde çalıştığı söylenebilir. Bu özelliği yapay zekânın önyargılı sonuçlar üretme gibi sorunlar ortaya çıkardığı görüşüne sebebiyet vermektedir (Floridi vd., 2018; Cath, 2018). Bu nedenle birçok akademisyen etkili yapay zekâ yönetişiminin önemine dikkat çekerek yapay zekânın kurumsal değerler ile uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamanın önemine vurgu yapmaktadırlar.

4.2. Yapay Zekâ ile Yönetim Yapılarının Dönüşümü

Yapay zekâ veri odaklı karar alma süreçlerini getirerek yönetim, teknoloji ve organizasyonel denetim arasındaki ilişkiyi değiştirerek yönetim yapılarını yeniden şekillendirmektedir. Yapay zekâ sistemleri büyük miktarda veriyi analiz edebilirken yönetsel kararları destekleyen tahmine dayalı ön görüler üretebilme potansiyeline de sahiptir. Bu yetenekler organizasyonel verimliliği önemli ölçüde artırmanın yanı sıra şeffaflık, hesap verebilirlik ve teknolojik risk yönetimi ile ilgili yeni yönetim zorlukları da yaratmaktadır (Dwivedi vd., 2021).

Bunlarla birlikte yapay zekâ teknolojileriyle ilişkili temel yönetim zorluklarından bir tanesi algoritmik karar alma süreçlerinin yorumlanmasındaki zorluk olarak ifade edilebilir. Birçok gelişmiş yapay zekâ sisteminin iç mantığının yöneticiler veya paydaşlar için tam olarak şeffaf olmayacak karmaşık makine öğrenme modelleri olarak çalıştığı da bilinmektedir. Bu “kara kutu” özelliği yönetim denetimini karmaşıktırır. Ayrıca otomatik sistemler zararlı veya önyargılı sonuçlar ürettiğinde sorumluluk konusunda sorular da ortaya çıkabilecektir (Floridi vd., 2018; Cath, 2018). Sonuç olarak örgütler giderek artan bir şekilde teknolojik uzmanlığı stratejik karar alma süreçlerine entegre eden yönetim yapılarına ihtiyaç duymaktadır. Fakat kritik nokta etkili yapay zekâ yönetişiminin kurumsal değerler ve düzenleyici gerekliliklerle uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak için yöneticiler, veri bilimciler, hukuk uzmanları ve etik uzmanları arasında disiplinler arası iş birliğini gerektirdiğini savunmaktadır (Mittelstadt vd., 2016).

4.3. Yapay Zekâ Denetiminde Yönetici ve Paydaşların Rolü

Yapay zekâ teknolojilerinin benimsenmesi şirket yönetim kurullarının ve üst düzey yöneticilerin sorumluluklarını genişletmiştir. Bu konuda yönetim kurullarından beklenen en önemli husus yapay zekâ odaklı karar alma sistemleriyle ilişkili teknolojik riskleri, veri yönetimi uygulamalarını ve etik hususları denetlemeleridir. Çünkü etkili yönetim kurulu denetimi yalnızca finansal ve stratejik uzmanlık değil aynı zamanda dijital teknolojiler ve veri yönetimi konularına ilişkin artan bir anlayış gerektirmektedir (Aguilera vd., 2015). Yönetim ekipleri de kurum ya da kuruluşlar içinde sorumlu yapay zekâ kullanımının sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticiler risk değerlendirme mekanizmalarının, şeffaflık politikalarının ve veri koruma çerçevelerinin uygulanması da dahil olmak üzere etik ilkeleri teknolojik geliştirme süreçlerine entegre eden yönetim yapıları oluşturmalıdır (Martin, 2018). Buna ek olarak; örgütler yapay zekâ teknolojilerinin daha geniş toplumsal değerleri yansıtacak şekilde geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamak için paydaşları yönetim süreçlerine dahil etmelidir. Çünkü paydaş katılımı ile yapay zekâ sistemlerinin örgütsel sınırların ötesinde önemli sosyal sonuçlar doğurabilme potansiyeli söz konusudur. Örneğin işe alım taramasında veya finansal hizmetlerde kullanılan algoritmik karar sistemleri fırsatlara ve kaynaklara erişimi etkileyebilir. Bu nedenle sorumlu yapay zekâ yönetimi paydaş perspektiflerini içeren ve geleneksel hissedar odaklı yönetim modellerinin ötesinde hesap verebilirliği teşvik eden yönetim çerçeveleri gerektirir (Floridi vd., 2018).

4.4. Etik Yapay Zekâ Yönetişi

Etik yapay zekâ yönetim modelleri otomatik sistemlerin etik standartlara ve düzenleyici beklentilere uygun olarak çalışmasını sağlamak için genellikle algoritmik denetim, etki değerlendirmeleri ve açıklanabilirlik gereksinimleri gibi mekanizmaları içermektedir. Örneğin, örgütler algoritmik sistemlerin devreye alınmasından önce potansiyel sosyal etkilerini değerlendiren yapay zekâ etik komiteleri, bağımsız gözetim organları veya iç yönetim yönergeleri uygulayabilir (Floridi vd., 2018). Çünkü etik yapay zekâ yönetim modellerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. OECD Yapay Zekâ İlkeleri ve UNESCO Yapay Zekâ Etiği Tavsiyesi gibi küresel çerçeveler kuruluşları insan haklarını, veri korumasını ve sorumlu inovasyonu önceliklendiren yönetim mekanizmalarını benimsemeye teşvik etmektedir (OECD, 2019; UNESCO, 2021). Bu nedenle gelişen yapay zekâ odaklı kurumsal yönetim sistemleri geleneksel uyumluluk odaklı çerçevelerin ötesine geçmelidir. Özellikle etik ve teknolojik hususları stratejik karar alma süreçlerine entegre edilmesi önem arz etmektedir. Etik denetimine paydaş katılımını ve teknolojik hesap

verebilirliği entegre eden sağlam yönetim yapılarının oluşturulması yapay zekânın sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk sahibi kurumsal gelişime katkıda bulunmasını sağlamak için elzemdir. Çünkü ortaya çıkacak sonuçlar yönetim sürecindeki tüm paydaşları doğrudan ya da dolaylı olarak etkileme potansiyeli taşımaktadır. Bu kapsamda etik yapay zekâ ilkeleri önemli arz etmektedir. Çünkü yapay zekâ etiğinin temelinde insan refahı ve insan onurunun korunması yer almaktadır. Yapay zekâ sistemleri etik ilkelere uygun şekilde tasarlanabilir de bu sistemlerin etik biçimde geliştirilmesi, kullanılması ve denetlenmesindeki nihai sorumluluk insanlara aittir. Bu nedenle yapay zekâ süreçlerinde insan gözetimi büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında yapay zekâ teknolojilerinin yalnızca işletmelerin verimliliğini artırması değil aynı zamanda toplumsal faydayı desteklemesi, eşitsizlikleri azaltması ve farklı kullanıcı gruplarını kapsayıcı biçimde geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki ilkelere dikkat çekilmektedir (URL 1, 2024).

İnsan refahı ve insan onuru: Yapay zekâ sistemleri bireylerin güvenliğini, refahını ve insan onurunu koruyacak şekilde geliştirilmelidir. Teknolojik gelişmeler insan yararını desteklemeli ve insan refahını zedelememelidir.

İnsan gözetimi: Yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanımı sürecinde insan denetimi sürdürülmelidir. Çünkü nihai etik sorumluluk her zaman insanlara ait olmalıdır.

Önyargı ve ayrımcılığın önlenmesi: Yapay zekâ sistemleri adalet, eşitlik ve kapsayıcılık ilkelerine uygun biçimde tasarlanmalıdır. Bunun için algoritmik önyargıların ve ayrımcı sonuçların önüne geçilmelidir.

Şeffaflık ve açıklanabilirlik: Yapay zekâ sistemlerinin nasıl karar verdiği kullanıcılar ve paydaşlar tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Algoritmik süreçlerin açık ve açıklanabilir olması güven oluşturmak açısından önemlidir.

Veri gizliliği ve veri güvenliği: Yapay zekâ sistemleri kişisel verileri koruyacak güçlü veri güvenliği ve siber güvenlik önlemlerine sahip olmalıdır. Veri ihlalleri ve yetkisiz erişim riskleri azaltılmalıdır.

Kapsayıcılık ve çeşitlilik: Yapay zekâ teknolojileri farklı toplumsal grupların ihtiyaçlarını dikkate almalı ve insan deneyimlerinin çeşitliliğine saygı göstermelidir.

Toplumsal ve ekonomik fayda: Yapay zekâ teknolojileri yalnızca işletme verimliliğini artırmaya değil aynı zamanda toplumsal kalkınmayı desteklemeye ve ekonomik refahı geliştirmeye katkı sağlamalıdır.

Dijital beceriler ve erişilebilirlik: Yapay zekâ sistemleri farklı dijital yeterlilik düzeylerine sahip bireyler için erişilebilir ve anlaşılabilir olmalıdır.

İşletme verimliliği ve sürdürülebilirlik: Yapay zekâ destekli sistemler süreçleri hızlandırmalı, operasyonel verimliliği artırmalı ve organizasyonel büyümeyi desteklemelidir.

Yukarıda yer alan ilkeler ışığında paydaşların yapay zekâ yönetişi ile ilgili anlamaları gerekenler Şekil 1'de özetlenmektedir.



Kaynak: URL 1'den (2024) uyarlanmıştır.

Şekil 1. Yapay Zekâ Yönetişiminde Paydaşların Anlaması Gerekenler

Şekil 1 incelendiğinde yapay zekâ sistemlerinde açıklanabilirlik ve yorumlanabilirlik kavramlarının farklı paydaşlar açısından nasıl değerlendirildiği görülmektedir. Şekil yapay zekâ geliştiricileri, etik uzmanları, son kullanıcılar ve yapay zekâdan etkilenen bireylerin sistemlere yönelik farklı beklenti ve sorgulamalarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda açıklanabilir yapay zekâ yalnızca teknik bir gereklilik değil aynı zamanda şeffaflık, adalet, güven ve hesap verebilirlik açısından kritik bir etik unsur olarak değerlendirilmektedir. Özellikle algoritmik karar alma süreçlerinin anlaşılabilir olması yapay zekâ sistemlerine duyulan güvenin artırılması ve olası önyargıların tespit edilmesi açısından önemli görülmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Yapay zekâ teknolojileri organizasyonel yapıları, yönetim süreçlerini ve kurumsal yönetim sistemlerini etkileyen en dönüştürücü güçlerden biri haline gelmiştir. Bu bölüm boyunca tartışıldığı gibi yapay zekâ destekli sistemlerin

operasyonel verimlilik, tahmine dayalı analiz, otomasyon ve stratejik karar verme açısından önemli avantajlar sağladığı ifade edilebilir. Öyle ki makine öğrenimi, büyük veri analizi ve algoritmik karar sistemlerinin organizasyonel süreçlere artan entegrasyonu hem kamu hem de özel sektörde dijital dönüşümü hızlandırmıştır. Bununla birlikte yapay zekâ teknolojilerinin yaygın olarak benimsenmesi, kuruluşların artık göz ardı edemeyeceği önemli etik, yasal ve yönetimle ilgili zorluklar da ortaya çıkarmıştır.

Bu bölümün en önemli bulgularından biri yapay zekâ ile ilgili etik kaygıların sadece teknik sorunlar değil kuruluşları, paydaşları ve bir bütün olarak toplumu etkileyen çok boyutlu yönetim zorluklarına yapılan vurgu olarak söylenebilir. Özellikle algoritmik önyargı, şeffaflık eksikliği, veri gizliliği riskleri ve hesap verebilirlik sorunları, yapay zekâ çağında merkezi kaygılar olarak ortaya çıkmıştır. Literatür yapay zekâ sistemlerinin önyargılı veri kümeleri üzerinde eğitildiğinde mevcut sosyal eşitsizlikleri istemeden yeniden üretebileceğini ve böylece işe alım, finansal hizmetler ve risk değerlendirmesi gibi alanlarda ayrımcı sonuçlar yaratabileceğini göstermektedir (Barocas & Selbst, 2016; Mehrabi vd., 2021). Bunlar etik yönetişim mekanizmalarının veri toplama ve algoritma tasarımından uygulama ve izlemeye kadar yapay zekâ sistemlerinin tüm yaşam döngüsüne entegre edilmesi gerektiği argümanını desteklemektedir.

Bölümden ortaya çıkan bir diğer önemli tartışma geleneksel kurumsal yönetişim yapılarının dönüşümüyle ilgilidir. Geleneksel yönetişim mekanizmaları öncelikle insan merkezli karar alma ortamları için tasarlanmıştır. Bununla birlikte yapay zekâ odaklı yönetişim giderek mevcut gözetim ve hesap verebilirlik çerçevelerini zorlayan otomatik ve veri odaklı sistemlere dayanmaktadır. Floridi vd. (2018) ve Dwivedi vd. (2021) tarafından vurgulandığı gibi yapay zekâ çağındaki yönetişim sistemleri geleneksel uyumluluk odaklı yaklaşımların ötesine geçmelidir. Hatta etik, teknolojik ve toplumsal hususları stratejik karar alma süreçlerine dahil etmelidir. Bu bağlamda yapay zekâ yönetimi sadece teknolojik bir yönetim sorunu olarak değil aynı zamanda etik ve kurumsal bir sorumluluk olarak da anlaşılmalıdır.

Ayrıca şeffaflık ve açıklanabilirlik yapay zekâ destekli sistemlere güven oluşturmada kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü birçok yapay zekâ modelinin “kara kutu” yapısı yöneticiler, düzenleyiciler ve paydaşlar için algoritmik kararların nasıl üretildiğini anlamada zorluklar yaratmaktadır. Sonuç olarak açıklanabilir yapay zekâ ve insan gözetimi mekanizmaları sorumlu yapay zekâ yönetiminin temel bileşenleri olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. OECD Yapay Zekâ İlkeleri ve UNESCO Yapay Zekâ Etiği Tavsiyesi, GDPR ve Avrupa Birliği Yapay Zekâ Yasası gibi uluslararası çerçeveler yapay zekâ

yönetim sistemlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve veri korumasının önemini daha da güçlendirmektedir.

Kurumsal yönetim perspektifinden bakıldığında, çalışma yönetim kurullarının, üst düzey yönetimin ve paydaşların yapay zekâ sistemlerini denetlemedeki artan sorumluluklarını vurgulamaktadır. Etkili yapay zekâ yönetimi yöneticiler, veri bilimciler, hukuk uzmanları ve etik uzmanları arasında disiplinler arası iş birliği gerektirmektedir. Dahası organizasyonlar toplumsal beklentileri ve etik hususları teknolojik karar alma süreçlerine dahil eden daha katılımcı ve paydaş odaklı yönetim modellerine doğru ilerlemelidir. Bu değişim dijital çağda hissedar merkezli yönetimden çok paydaşlı yönetime doğru yaşanan daha geniş dönüşümü yansıtmaktadır. Bunların yanı sıra etik yapay zekâ yönetiminin insan refahı, adalet, kapsayıcılık, gizlilik koruması, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel ilkeler üzerine inşa edilmesi gerektiği de söylenebilir. Bu bağlamda yapay zekâ teknolojileri yalnızca kurumsal verimliliği artırmakla kalmamalı aynı zamanda sosyal faydaya ve sürdürülebilir kalkınmaya da katkıda bulunmalıdır. Bu nedenle etik yönetim modelleri teknolojik yeniliği temel hakların ve toplumsal güvenin korunmasıyla dengelemede hayati bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak yapay zekâ ve kurumsal yönetim arasındaki ilişki dijital dönüşüm çağının en kritik tartışmalarından birini temsil etmektedir. Etik ilkeleri yapay zekâ yönetim süreçlerine entegre edemeyen örgütlerin itibar riskleri, düzenleyici zorluklar ve paydaş güveninin kaybıyla karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle sürdürülebilir ve sorumlu yapay zekâ uygulaması, uyarlanabilir yönetim yapıları, sağlam etik çerçeveler, sürekli insan gözetimi ve etkili paydaş katılımı gerektirmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda sektör bazında daha ayrıntılı incelemeler yapılabilir.

Kaynakça

- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M., & Lee, J. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573.
- Asıl, S. (2025). Yapay zekâ etiği: Temel ilkeler, sorunlar ve disiplinlerarası yaklaşımlar. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 152-175.
- Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big data's disparate impact. *California Law Review*, 104(3), 671-732.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The business of artificial intelligence*. Harvard Business Review, 7(1), 1-2.
- Cath, C. (2018). Governing artificial intelligence: Ethical, legal and technical opportunities and challenges. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 376(2133).
- Celayir, D., & Başar, P. (2021). Kurumsal yönetim ilkeleri ve etik karar alma: Bir vaka çalışması. *Uluslararası Beşerî ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 5(1), 70-80.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Doshi-Velez, F., & Kim, B. (2017). *Towards a rigorous science of interpretable machine learning*. arXiv. Erişim adresi: <https://arxiv.org/abs/1702.08608>, Erişim tarihi: 25.01.2026.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International journal of information management*, 57.
- European Commission. (2021). *Proposal for a regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. European Commission. Erişim adresi: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206>, Erişim tarihi: 14.02.2026.
- European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. Erişim adresi: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>, Erişim tarihi: 14.02.2026.
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and machines*, 28(4), 689-707.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

- Gözübüyük, B. (2021). Yapay zekâ algoritmalarının anonim ortaklıkların kurumsal yönetimine sağlayabileceği olası katkılar. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1184-1212.
- Haggart, B. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power, S. Zuboff (2018). *Journal of Digital Media & Policy*, 10(2), 229-243.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature machine intelligence*, 1(9), 389-399.
- Kshetri, N. (2021). Cybersecurity management for artificial intelligence. *IT Professional*, 23(1), 7-13.
- Luo, Y. (2005). Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda. *Journal of International Management*, 11(1), 1-18.
- Martin, K. (2018). Ethical implications and accountability of algorithms. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 835-850.
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), 1-35.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2).
- OECD. (2019). *OECD principles on artificial intelligence*. OECD Publishing. Erişim adresi: <https://oecd.ai/en/ai-principles>, Erişim tarihi: 15.02.2025.
- Russell, S., Norvig, P., Popineau, F., Miclet, L., & Cadet, C. (2021). *Intelligence artificielle: une approche moderne* (4^e édition). Pearson France.
- Sevinç, M. (2025). Yapay zekâ çağında yönetim ve kurumsal dönüşüm. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 11(2), 45-67.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2021). *Ulusal yapay zekâ stratejisi 2021-2025*. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/SharedFolderServer/Genel/File/TR-UlusalYZStratejisi2021-2025.pdf>, Erişim tarihi: 10.02.2026
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. UNESCO Publishing. Erişim adresi: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>, Erişim tarihi: 18.01.2026
- URL 1 (2024). What is AI ethics? SAP. Erişim adresi: <https://www.sap.com/turkey/resources/what-is-ai-ethics>, Erişim tarihi: 21.02.2026

Wit, B. de, & Meyer, R. (2000). *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes* (2nd ed.). Thomson Learning.

Yönetim Disiplininde Davranışsal Dönüşüm ve Dijital Dürtme Stratejileri 8

Benazir Öztürk¹

Özet

Kamu yönetimi disiplini, Weberyen bürokrasiden 1980'lerin piyasa odaklı Yeni Kamu Yönetimi anlayışına kadar çeşitli evrelerden geçmiştir. Ancak, etkinlik ve hiyerarşiyi önceleyen klasik yaklaşımların “tam rasyonel birey” varsayımı, insan davranışının karmaşık, duygusal ve irrasyonel doğasını açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bu bağlamda, psikoloji, davranış bilimleri ve davranışsal iktisadın bulgularıyla şekillenen Davranışsal Kamu Yönetimi, bireylerin bilişsel önyargılarını ve sosyal normlarını politika yapım sürecine dahil eden yeni bir paradigma olarak yerleşmiştir. Bu çalışmada, kamu politikalarının etkinliğini artırmak amacıyla birey davranışlarını merkeze alan davranışsal yaklaşımın kuramsal temelleri ve dijitalleşme ile geçirdiği dönüşüm incelenmektedir. Thaler ve Sunstein’in “Dürtme” (Nudge) teorisiyle sistematik hale gelen davranışsal müdahaleler, günümüzde büyük veri ve yapay zeka destekli “dijital dürtme” stratejilerine evrilmiştir. Kamu yöneticilerinin rolü, klasik kural uygulayıcılıktan “davranış mimarlığına” dönüşürken Türkiye’de de e-Devlet uygulamaları üzerinden vatandaş davranışlarını kamu yararına yönlendiren uygulamalar artış göstermiştir. Ancak bu süreç, manipülasyon ve veri etiği tartışmalarını da beraberinde getirmektedir. Çalışma kamu yönetiminin yalnızca yapısal ve hukuki bir alan değil aynı zamanda davranışsal bir sistem olduğu varsayımından hareketle dijital dürtme stratejilerinin, değişen yönetim yapılarının ve Türkiye’deki mevcut uygulamaların kapsamlı bir analizini sunmayı amaçlamaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, benazirozturk@ardahan.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2333-8509>

1. Giriş: Kamu Yönetiminde Yeni Paradigmalar

Kamu yönetimi disiplini 20. yüzyılın başlarından itibaren çeşitli kuramsal evrelerden geçmiş, söz konusu evreler devletin rolü, bürokratik yapı ve vatandaşın konumu üzerine farklı yaklaşımlar geliştirmiştir. Klasik kamu yönetimi, Weberyen bürokratik rasyonaliteye dayanarak etkinlik, hiyerarşi ve kurallara bağlılık ilkelerini merkeze almış ve yönetsel karar alma süreçlerini teknik ve normatif bir çerçeveye oturtmuştur. Ancak bu mekanik yaklaşım, karmaşık örgütsel davranışları ve insan unsurunun irrasyonel yönlerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Söz konusu yaklaşımın, vatandaş davranışlarını yeterince dikkate almaması ve politika başarısızlıklarını tam olarak açıklayamaması, yeni bir bakış açısının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Klasik yönetim anlayışı, rasyonellik ve bürokratik düzen üzerine inşa edilmişken neo-klasik yaklaşım, insan unsurunu merkeze alarak motivasyon ve iletişim unsurlarına vurgu yapmıştır. 1980'lerden itibaren Yeni Kamu Yönetimi paradigması, verimlilik, performans ve piyasa mekanizmalarının kamu sektörüne uyarlanması üzerinden şekillenmiştir. 1980'li yıllardan itibaren kamu yönetimi anlayışında bir değişim yaşanmış, kamu kurumlarına işletmeciliğin temel ilkeleri hakim kılınmış, yeni kamu yönetimi anlayışı kurumlarda oluşturulmaya başlanmıştır. Bu anlamda kamunun faaliyet alanları ve hizmetleri yeniden tanımlanmış, bürokrasinin sınırlayan yönü yıkılmaya çalışılmış, kamu kurumlarında rekabet ortamı oluşturulmuş, sorumluluk alanları farklılaşmış, merkezin görev alanı daraltılmış, kamu kurumlarında etkin, verimli ve şeffaf yönetim anlayışı hakim kılınmış, girişimcilik ve yönetim uygulamaları özendirilmiştir.

Yeni kamu hizmeti anlayışı ve değişen toplumsal koşullar ile bireyin devletten beklentisi boyut değiştirmiştir. Bu anlamda devletin bireyi, bireyin ise devleti daha iyi anlaması ve anlamlandırabilmesi açısından kamu politikaları belirleme süreçlerine bireyin dahil edildiği davranışsal kamu politikaları önem kazanmıştır. Kamu politikalarının davranışsal kamu politikaları olarak yeni bir boyut kazanması strateji oluşturmada kamu politikalarından farklı olarak stratejiyi oluşturan koşulları yeniden tanımlamayı gerekli kılmıştır. Bu anlamda davranışsal kamu politikaları politika üretimi ve sorunların çözümü noktasında bireyin bilişsel süreçleri sonucu oluşan davranışlarının ve bilişsel psikolojisinin dikkate alınacağı davranışsal kamu yönetimi kavramı ön plana çıkmıştır. Davranışsal kamu yönetimi, uygulayıcıların politika tasarımı ve uygulamasına alternatif yaklaşımlar kullanmalarını sağlayabilecek gelişmekte olan bir teoridir. Geleneksel fayda maksimizasyonuna alternatif amaçlarla bireysel karar vermeyi tanımlayan davranışsal ekonomi kavramlarını kullanan davranışsal kamu yönetimi, geleneksel nedensel modellere olan bağımlılığı rasyonel ideallerden uzaklaştırarak, ampirik olarak belirgin önyargıları barındıran gerçek davranışlara doğru yönlendirmektedir (Kasdan, 2020).

1950'lerden itibaren sosyal psikoloji, örgüt teorisi ve davranış bilimleriyle birlikte kamu yönetimi disiplini daha insan merkezli bir yaklaşımı benimsemiştir. Herbert Simon'un (1957) sınırlı rasyonalite kavramsallaştırması, Kahneman ve Tversky'nin (1979) karar verme hatalarını açıklayan çalışmaları ve davranışsal iktisadın yükselişi, kamu politikalarında insan davranışının daha gerçekçi bir şekilde ele alınmasını sağlamıştır. Söz konusu dönüşüm, kamu yönetimini yalnızca yapısal bir alan olmaktan çıkararak davranışsal bir yönetim perspektifiyle yeniden konumlandırmıştır (Baekgaard vd., 2021). Bu yaklaşım, karar vericilerin ve vatandaşların yalnızca ekonomik çıkarlarla değil duygular, algılar, sosyal normlar ve bilişsel önyargılar gibi faktörlerle de şekillenen bir davranış modeli izlediklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla, kamu politikalarının tasarımı insan davranışının gerçek doğasını anlamak, politika başarısı için temel bir unsur haline gelmiştir.

Kamu yönetimi alanında ortaya çıkan paradigmalara temel değer ve ilkeleri belli noktalarda ortaklaşmakta iken ele almış oldukları sorun alanlarının ve konuların farklılaşması kamu yönetimi disiplini uzun süredir var olan kimlik bunalımının varlığını koruduğunu göstermektedir. Kamu yönetiminin kimlik bunalımına ilişkin tartışmaların gelecekte nasıl şekilleneceği ve söz konusu kimlik krizinin nasıl çözüme kavuşacağı çeşitli senaryoları da gündeme getirmektedir. Kamu yönetimi kimlik bunalımına ilişkin kuram ve uygulamanın gelecekteki seyrine ilişkin ortaya konan dört farklı senaryo ifade edilmektedir. Bu senaryolar (1) Weberyen devlet anlayışının ve bürokratik değerlerin yeniden yükselişi, (2) YKİ'nin yeniden yükselişe geçmesi ve güç kazanması, (3) yeni bir paradigmanın doğuşu ve (4) kamu yönetimi kuramının hibritleşmesidir (Köseoğlu ve Sobacı, 2015: 301-305). Kamu yönetimi alanındaki paradigma değişimleri ile özellikle kamu çalışanları ve vatandaşlara yüklenen rollerin ve değişen bakış açılarının analizi yapılmaktadır. Davranışsal kamu yönetimi ise bireysel tutum ve davranışların değişim dönemlerinde daha fazla dikkate alınmasına ilişkin davranışsal analizi gerekli kılmaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi, bireylerin karar verme süreçlerinde tamamen rasyonel hareket etmediğini bilişsel önyargılar, duygular, alışkanlıklar ve sosyal normlar tarafından yönlendirildiğini kabul etmektedir. Kamu politikalarının etkinliği ise insan davranışlarının nasıl şekillendirileceğine bağlı hale gelmiştir. Öte yandan, dijitalleşme süreci kamu yönetiminde hem yönetsel süreçleri hem de vatandaş-devlet etkileşimini kökten dönüştürmüştür. Büyük veri, yapay zeka ve algoritmik karar destek sistemleri, vatandaş davranışlarını analiz etme ve yönlendirme kapasitesini genişletmiştir. Bu gelişmeler, davranışsal içgörülerin dijital araçlarla birleşmesi sonucunda dijital dürtme stratejileri olarak adlandırılan yeni bir yönetsel uygulama alanını ortaya çıkarmıştır.

Davranışsal kamu yönetiminin yükselişi yalnızca teorik bir paradigma değişimi olmayıp aynı zamanda, kamu yöneticisinin rolünü de dönüştüren bir zihniyet dönüşümüdür. Bu bağlamda, politika tasarımcısı artık yalnızca hukuki çerçeveye değil, bireylerin psikolojik tepkilerine de duyarlı hale gelmiştir. Bu bağlamda kamu yöneticisinin rolü, geleneksel kural uygulayıcı kimliğinden çıkarak birey davranışlarını anlamaya çalışan ve politika tasarımı bu doğrultuda şekillendiren bir davranış mimarına dönüşmüştür (Grimmelikhuijsen vd., 2017). “Nudge” yaklaşımının Thaler ve Sunstein (2008) tarafından literatüre kazandırılmasıyla birlikte davranışsal müdahaleler kamu politikalarında giderek merkezi bir yer edinmiştir. “Nudge” (dürme) yaklaşımının 2000’li yıllarda Richard Thaler ve Cass Sunstein tarafından sistematik hale getirilmesiyle birlikte, kamu yönetimi pratiklerinde davranışsal müdahaleler giderek daha görünür hale gelmiştir. Uluslararası literatürdeki bu dönüşüm Türkiye’de de yankı bulmuş, kamu yöneticileri ve araştırmacılar davranışsal kamu politikalarının tasarımı ve uygulanmasına giderek artan bir ilgi göstermeye başlamıştır (Yılmaz ve Canbazer, 2020; Aydın vd., 2019). Türkiye’de de politika tasarımında dürtme stratejilerinin kullanılabilirliği üzerine çalışmalar artmaktadır (Yürük ve Sadioğlu, 2024; Özdemiray ve Karamanoğlu, 2024).

21. yüzyılın dijital dönüşümü, yalnızca özel sektörün değil, kamu yönetiminin de yapısal ve işlevsel olarak değişmesine yol açmıştır. Devlet-vatandaş ilişkisi e-Devlet uygulamaları, açık veri politikaları, yapay zeka tabanlı süreçler ve dijital katılım platformları aracılığıyla yeniden tanımlanmaktadır (Mergel, 2019). Türkiye’de bu dönüşüm e-Devlet Kapısı, mobil devlet hizmetleri ve açık veri portalları gibi alanlarda somut şekilde gözlemlenmektedir (Akçaöz ve Akçaöz, 2023; Demirhan ve Türkoğlu, 2014). Dijitalleşme, davranışsal kamu politikaları açısından kritik bir fırsat alanı yaratmıştır. Dijital platformlar, vatandaş davranışlarının izlenmesine, analiz edilmesine ve yönlendirilmesine olanak sağlayarak davranışsal politika tasarımı güçlendirmektedir (Sunstein, 2023). Dijital arayüzler, uygulama bildirimleri, çevrimiçi formlar ve sosyal medya kampanyaları gibi araçlar, kullanıcı davranışlarını şekillendirmek için etkin biçimde kullanılmaktadır (Weinmann vd., 2016). Türkiye’de dijital kamu hizmetlerinde kullanıcı dostu tasarımlar ve kişiselleştirilmiş bildirimlerin davranışsal etki yarattığını gösteren çalışmalar da önem kazanmaktadır (Atmaca ve Karaçay, 2020; Karasoy ve Babaoğlu, 2020; Eroğlu, 2025). Dolayısıyla dijitalleşme teknik bir modernizasyon sürecinin ötesine geçerek, vatandaş davranışlarını şekillendirmeye yönelik davranışsal bir yönetim altyapısı sunmaktadır (Yeung, 2017; Uslu, 2023).

Davranışsal kamu yönetimi, klasik kamu yönetiminde yaygın olan tam rasyonel birey varsayımını sorgulamaktadır. Geleneksel rasyonel tercih modelleri, bireylerin kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan tutarlı aktörler

olduğunu varsayarken, davranışsal yaklaşım insanların karar süreçlerinde bilişsel önyargıların, duyguların, alışkanlıkların ve sosyal normların etkisi altında olduğunu ileri sürmektedir (Kahneman, 2011; Thaler, 2015). Bu yaklaşım iki temel epistemolojik kaynaktan beslenmektedir. İnsanların kararlarında sistematik irrasyonellikleri ortaya koyan davranışsal iktisat (Kahneman ve Tversky, 1979; Thaler, 2015) ile Örgütsel davranış, liderlik, kamu çalışanlarının bilişsel sınırları ve vatandaş etkileşimleri üzerine odaklanan kamu yönetim ve psikoloji kesişimi (Baekgaard vd., 2021; Aydın vd., 2019) söz konusu epistemolojik temeli ortaya koymaktadır. Bu epistemolojik zenginlik, kamu politikalarının tasarımında yalnızca yapısal ve hukuki yönleri değil, bireylerin davranışsal tepkilerini de temel almayı gerektiren yeni bir politika felsefesini beraberinde getirmektedir. Türkiye özelinde kamu çalışanlarının karar süreçlerindeki bilişsel önyargıları ve davranışsal politika araçlarının etkilerini inceleyen çalışmalar (Bayrakçı, 2021; Erat ve Savaş, 2022; Yılmaz ve Canbazer, 2020) davranışsal kamu yönetiminin Türkiye’de de kuramsal ve uygulamalı olarak yaygınlaştığını göstermektedir (Yılmaz ve Canbazer, 2020).

“Nudge” kavramı, Thaler ve Sunstein’in (2008) *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* adlı eserinde tanımlandığı şekilde, Dürtme kavramı bireylerin özgür iradelerini kısıtlamadan, davranışlarını öngörülebilir biçimde yönlendiren hafif dokunuşlardır. Bu dokunuşlar, bireyin farkında olmadan daha yararlı bir tercihe yönelmesini sağlamaktadır. Dijitalleşme ile birlikte bu kavram dijital ortama taşınmış ve “dijital dürtme” olarak yeniden şekillenmiştir (Weinmann vd., 2016). Dijital dürtmeler kullanıcı arayüzleri, uygulama bildirimleri, sosyal medya algoritmaları veya çevrimiçi formlardaki görsel tasarımlar aracılığıyla davranışları şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesiyle birlikte dijital dürtme stratejileri arayüz tasarımları, otomatik seçenekler, sosyal karşılaştırma mesajları ve kişiselleştirilmiş bildirimler gibi yollarla vatandaş davranışlarını yönlendirmektedir (Sunstein, 2023). Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmalar dijital dürtmenin hem hizmet kalitesi hem de vatandaş memnuniyeti açısından önemli fırsatlar sunduğunu göstermektedir (Erat ve Savaş, 2022; Saylam vd., 2024). Örneğin vergi ödeme hatırlatmalarının kişiselleştirilmesi, çevre dostu davranışların ödüllendirilmesi ve e-Devlet arayüzlerinde kullanıcıların kolay seçim yapmasını sağlayan tasarım özellikleri dijital dürtme araçlarına örnek olarak gösterilebilir. Bu stratejiler, kamu yönetiminde davranışsal yönetim anlayışını güçlendirmektedir. Devlet artık vatandaşın yalnızca yasal yükümlülüklerini değil çevreye duyarlı, sağlıklı veya toplumsal dayanışmayı artırıcı davranışlarını da teşvik etmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, kamu yönetimi dijital araçları sadece hizmet sunumu için değil, aynı zamanda davranışsal politika tasarımı için de kullanmaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi son yıllarda üzerinde çalışmalar yapılan davranış bilimleri ile kamu yönetimi disiplini bir araya getiren bir multi-disiplin olarak birçok ülkenin kamu politikalarını oluşturma ve uygulama süreçlerinde başvurduğu bir alan haline gelmiştir. Davranışsal kamu yönetimi kavramı davranışsal psikoloji ilkelerinin kamu stratejilerinin ve politikalarının oluşturulması sürecinde kullanılması ile ortaya çıkmıştır. Davranışsal kamu yönetiminin temel mesajı ise davranışsal iktisatta olduğu gibi bireyi etki altına alan sosyal, kültürel, psikolojik birçok faktörün dikkate alınarak çeşitli dürtme mekanizmalarının kullanılması olarak ifade edilebilir. Davranışsal kamu yönetimi insanların karar alma mekanizmalarının davranışsal ve bilişsel psikolojiyi etkileyen çeşitli unsurlarla yönlendirilebileceği ve tüm bunlardan etkilenebileceği iddiasındadır. Uygulama noktasında ise yeni bir kamu hizmeti süreci başlatması, mevcut kamu hizmeti süreçlerinden farklı olarak bireyin bilişsel ve davranışsal süreçlerine odaklanarak kamu hizmetlerinin belirlmesi ve yürütülmesi açısından ilgi uyandırmıştır.

Kamusal alandaki faaliyetler, sorunların çözümü noktasında ya da toplumu belirli bir yönde karar vermeye yönlendirme aşamasında kamu politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu politikası toplumsal yapı ve bireylerle ilgili çeşitli kararların belirlenmesi, belirlenen kararların uygulanması, kararların uygulama alanının ne olacağı ve uygulama ilkelerinin neler olacağını kapsamaktadır. Davranışsal kamu politikaları ise politika belirleme sürecinde belirleyicilerin içerisinde bireyin zihinsel, psikolojik ve davranışsal süreçlerinin eklenmesiyle oluşmuş, bireyin davranışlarından etkilenecek ya da davranışlarını etkileyerek politika belirleme sürecidir. Politika yapıcılarının merkezden yere doğru politika oluşturma süreçleri davranışsal kamu politikaları ile toplumun davranışsal ve psikolojik unsurlarını dikkate alarak birey davranışlarını etkilemeye yönelik bir dönüşümü içermektedir. Davranışsal politikaların oluşturulmasında önemli ve ayırt edici bir nokta var ki o da şudur: politikalar belirlenirken toplumun davranışlarından hareketle veya davranışlarını etkileyerek politika oluşturmaktır. Kamusal alanda birey hangi alanda yoğunlaştı ya da hangi yönde davranış birlikteliği gösteriyorsa o alanda toplumsal ihtiyaçlara cevap veren ve gelecek vadeden politikalar belirlemek amaçtır (Lunn, 2014). Davranışsal kamu politikaları ile politika karar vericileri vatandaşın, sivil toplum kuruluşlarının davranışsal ve psikolojik süreçlerini anlamlandırmakta, politikaları toplumsal dayanaklar ile belirlemektedir.

Davranışsal kamu politikaları farklı sektörlerin, grupların ve bireylerin düşüncelerini dikkate alan, değerlendiren ve kamusal eylemleri ortak bir noktada birleştiren bir anlayışı ifade etmektedir. Farklı kurumları, sektörleri ve bireyleri bir olgu etrafında bir araya getirmekte toplumsal genel iradeyi ifade etmektedir. Davranışsal kamu politikaları toplumda yeni bir biçim

oluşturma, toplumsal yapıyı analiz etme ve tanıma şeklinde işlevlere sahiptir. (Lunn, 2014) Davranışsal kamu politikaları bireyin davranışlarından hareketle zihinsel süreçlerin üzerinde durarak, bilişsel sürecin davranışları nasıl etkilediği, davranışların ise kamu politikaları üzerindeki etkileri ile ilgilenmektedir. Davranışsal kamu politikaları kamusal eylemleri anlamak ve yönlendirmek, oluşturulan politikaların referanslarını (dayanaklarını) belirlemek ve anlamlandırmak açısından politika belirlemede önemli bir yere sahiptir.

Bilişsel psikoloji yaklaşımına göre kamu politikaları fikir, tavsir ve toplumsal değer üreten sosyal etkileşimleri içermekte kamu politikası aktörlerinin tartışmalarından, görüşlerinden etkilenen ortak bir anlayışı ifade etmektedir. Bilişsel psikoloji açısından bakıldığında politikaya etki eden her bir alt sistem toplumdaki politika tercihlerini ve inanış sistemlerini farklı koalisyonların etkisi altında yansıtmaktadır. Bu kapsamda her bir koalisyon kendi politika tercihleri ve hedefleri doğrultusunda politika yapıcılarını etkilemekte ve fikirlerini yansıtmaktadır. (Usta, 2013) Kamu politikalarının düzenlenmesinde modern devlette farklı sektörlere ayrılmış olan toplumun denkleştirilmesinde bilişsel yaklaşım bir araç görevi görmektedir. Yaklaşım kamu politikalarının hazırlanma sürecinde sivil toplum tarafından ortaya çıkarılan sorunların ve hükümetin çözmeye çalıştığı bu sorunların etkileşimini incelemektedir. Politika yapıcılarının eylemlerinin özünü veya referansını bilişsel çerçeve oluşturmakta, kamu politikalarının değerlendirilmesine katkı sağlamakta, toplumsal rolünü düzenlemektedir. (Usta, 2013) Bilişsel yaklaşım toplumsal fikirleri, inançları ve ideolojileri dikkate alarak politikaların referanslarını tespit etmekte bir başka ifade ile kamu politikasının dayanaklarını toplumsal yapıda veya toplumsal değerlerde aramaktadır.

Bilişsel psikoloji açısından davranışsal kamu politikaları değerlendirildiğinde politikalar belirlenirken politika yapıcılar zihinsel süreçleri dikkate almaktadır. Bilişsel psikoloji açısından davranışsal kamu politikaları oluşturulurken politika yapıcılar tarafından toplumun ve bireylerin nasıl algılandığı ve nasıl yorumlandığı önem arz etmektedir. Toplumsal değerlerin, davranışların ve birey psikolojisinin kamu politikalarına yansıtılması sürecinde politika yapıcının çevreyi algılama şekli belirleyici olmaktadır. Davranışsal kamu politikaları ile toplumun eylemleri, bilişsel ve psikolojik süreçleri dikkate alınarak fikirler, inançlar ve ideolojik görüşler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmakta, bilişsel algılar doğrultusunda toplumdan mesaj alınmakta ve toplumsal beklenti göz önünde bulundurularak politikalar belirlenmektedir. Stratejik yönetim süreçlerinden stratejik planlama ve davranışsal kamu politikalarının oluşturulması zihinsel süreçler açısından değerlendirildiğinde her politika kurumsal farklılıklar, davranışsal ve bilişsel süreçler doğrultusunda oluşmaktadır.

Davranışsal kamu politikaları insanların karar alma mekanizmalarının bilişsel psikolojiyi etkileyen çeşitli unsurlarla yönlendirilebileceği ve etkilenebileceği iddiasındadır. Davranışsal kamu politikaları açısından kamu politikaları değerlendirildiğinde politika belirlenirken davranış bilimi ve bilişsel psikoloji alanlarından yararlanıldığı görülmektedir. Kamu politikalarının davranışları etkileyebilmesi son dönemde politika tercihlerinin bu etkilerle yapılması ve birey davranışlarının politika belirleyiciler üzerindeki etkisi ile önem kazanmıştır. Davranışsal kamu politikası açısından vatandaş davranışına ve alandaki boşluğa göre politika belirlemek bireylerin bilişsel ve davranışsal süreçlerini analiz ederek aktif olmasını istediğimiz kamu yönetimi alanında politika geliştirmektir. Bu noktada davranışsal kamu politikaları bireylerin yaptığı tercihleri belirlemek için ortaya çıkan sonuçları politika oluşturma sürecinde bilişsel ve davranışsal olarak yorumlamayı ve tekrar kullanmayı ifade etmektedir.

Davranışsal kamu yönetimi ve dijital dürtme stratejileri kamu politikalarının etkinliğini artırma potansiyeline sahip olsa da bu yaklaşım beraberinde önemli etik sorular getirmektedir. Dürtmenin özgür iradeye saygılı bir rehberlik mi, yoksa fark edilmeden yönlendiren bir manipülasyon biçimi mi olduğu literatürde tartışılmaktadır (Hausman ve Welch, 2010). Dijitalleşme bu tartışmayı daha da karmaşık hale getirmektedir. Bu kapsamda kişisel veri güvenliği, yapay zeka algoritmalarının tarafsızlığı ve dijital gözetim gibi risk alanları akademik ve yönetsel gündemin merkezine yerleşmiştir (Yeung, 2017). Yapay zekaya ilişkin yasal alanı düzenleyen ve yenilikçi değişimlerle bağlantılı etik konuları kapsayan çalışmalar söz konusudur (Yeşilkaya, 2022; Rarhoui, 2023). Türkiye’de yapay zeka destekli kamu hizmetlerinde etik, algoritmik şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunlarını inceleyen çalışmalar bu alandaki farkındalığı artırmaktadır (Banazılı, 2025; Akay, 2025; Asıl, 2025).

Bu çalışma, davranışsal kamu yönetiminin kuramsal temellerini ve dijital dürtme stratejilerinin kamu politikaları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmanın temel varsayımı, kamu yönetiminin yalnızca kurumsal bir yapı değil, aynı zamanda davranışsal bir sistem olduğudur. İnsan davranışının doğru anlaşılmadığı politika tasarımlarının modern toplumların karmaşık sorunlarını çözmekte yetersiz kalacağı açıktır. Bu çerçevede çalışma beş bölümden oluşmakta sonraki bölümlerde kuramsal çerçeve, davranışsal kamu yönetiminin teorik temeli, dijitalleşme ve dönüşen yönetim yapıları, dijital dürtme stratejilerinin entegrasyonu, Türkiye’deki uygulamalar, davranışsal kamu yönetiminin geleceği ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve: Davranışsal Kamu Yönetiminin Temelleri

Davranışsal yaklaşımın kökeni incelendiğinde 1940'lar itibariyle gelişim gösterdiği, davranışsal kamu yönetiminin ise davranışsal siyaset bilimi ve örgütsel davranış yaklaşımlarından etkilendiği görülmektedir. Herbert A. Simon'un "Bounded Rationality" (Sınırlı Rasyonellik) kavramı ve *Administrative Behavior* (1947) adlı kitabı davranışsal yaklaşım kapsamında temel teşkil etmektedir. Simon (1957) kamu yöneticilerinin, tam bilgiye sahip olmadıklarını ve bilişsel kapasitelerinin sınırlı olduğunu bu sebeple de en "rasyonel" kararın değil, yeterince iyi kararların alındığını belirtmektedir. Kamu yönetiminin davranışsal dönüşümü, yönetim süreçlerinin ve kamu politikalarının sadece rasyonel birey varsayımıyla değil, bireylerin gerçek davranış kalıplarını da dikkate alarak tasarlanmasını ifade etmektedir (Simon, 1957). Söz konusu dönüşüm, psikoloji, davranışsal ekonomi, sosyoloji ve kamu politikası analizlerinin kesişimini içermektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışı bireyleri tam rasyonel kabul ederken, davranışsal kamu yönetimi yaklaşımı bireylerin sınırlı rasyonelitesiyle, yani bilişsel önyargılar, alışkanlıklar, duygular ve sosyal normlarla hareket ettiğini savunur (Simon, 1957). Davranışsal kamu yönetiminin getirmiş olduğu bu farkındalık, kamu politikalarının katılımcı ve vatandaş odaklı hale gelmesini sağlamaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi bireysel tutum ve davranışlardan hareketle insan davranışlarını konu alan psikoloji disiplininin destek alan yönetsel durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla bireysel davranışlardan hareketle kamu yönetimi alanında ön plana çıkartılan üç temel unsur söz konusudur: (1) Bu disiplin kapsamında yapılan bilimsel araştırmalarda yöneticiler, kamu çalışanları ve vatandaşlar analiz gruplarını oluşturmaktadır, (2) Bireylerin tutum ve davranışları üzerine araştırma yapılmaktadır, (3) Psikoloji, davranış bilimleri gibi diğer farklı disiplinlerdeki kuram ve yöntemler kamu yönetimi disiplinine dahil edilmektedir (Aydın vd., 2019).

OECD'nin "Regulatory Policy and Behavioural Economics" raporunda (2014) davranışsal kamu politikalarının dünyada uygulama örnekleri olan ülkeler ABD, İngiltere, Fransa, Danimarka, Norveç ve Avustralya şeklinde belirtilmiştir. Davranışsal kamu politikalarının ABD, İngiltere, Fransa, Danimarka, Norveç ve Avustralya da uygulama örnekleri olup, söz konusu ülkelerde davranışsal kamu politikaları açısından önemli çalışmalar yürütülmektedir. Davranışsal iktisadın kamu politikalarına uyarlanması ve öneriler sunması hükümetler tarafından önemsenmiş, bu anlamda vergi, sağlık, emeklilik gibi alanlarda politikaları iyileştirmek için çalışmalar yapılmaktadır. ABD'de davranışsal kamu politikaları birimi olan Office of Information and Regulatory Affairs (OIRA) ile 2009-2012 yıllarında emeklilik ve vergi gibi alanlarda davranışsal

kamu politikaları uygulamaları ve düzenlemeleri üzerine çalışmalar yapılmıştır. İngiltere’de ise davranışsal kamu politikaları birimi olan Behavioral Insights Team (BIT) 2010 yılında kurulmuş, birim kamu politikalarına deneysel ve davranışsal iktisadın ilkeleri doğrultusunda yön vermiştir. BIT bu yaklaşımın kurumsal öncüsü olarak kabul edilmektedir. BIT’in vergi ödeme oranlarını artırmak için uyguladığı basit bir davranışsal müdahaleler kamu politikalarının nasıl küçük dürtmelerle etkili hale getirilebileceğini göstermiştir. Behavioral Insights Team’e göre bir bireyin belirli bir hareketi yapması için hareketin kolay, ilgi çekici, sosyal ve zamanlı olarak yapılması gerekmektedir (Lunn, 2014). BIT yapılması istenen hareketin kolay ve ilgi çekici ise, diğer insanlar tarafından onaylanıyorsa ve zamanlama doğru ise hareketin yapılma olasılığının artacağı iddiasındadır. Dolayısıyla davranışsal kamu politikaları ya da birimleri bireyi iyi tercihler yapmaya teşvik etmektedir. BIT’e göre davranışsal kamu politikaları teşvik edici niteliktedir (Lourenço vd., 2016). Türkiye’de davranışsal kamu politikaları Ekonomi Bakanlığı bünyesinde başlatılan Davranışsal Kamu Politikaları Projesi kapsamında Kasım 2017 tarihinde gündeme getirilmiştir. Ekonomi bakanlığı bünyesinde “Davranışsal Aksiyon Takımı” kurulmuş, ekip dünyadaki davranışsal kamu politikaları birimleriyle irtibat halinde olup özellikle İngiltere’deki Behavioral Insights Team ile koordinasyon içerisinde faaliyetlerde bulunmaktadır.

Davranışsal kamu yönetiminin teorik temelleri, büyük ölçüde davranışsal ekonomi literatürüne dayanmaktadır. Davranışsal kamu yönetiminin ortaya koymuş olduğu kuramsal varsayımlarının çoğunluğu davranışsal iktisat ve davranışsal iktisadın vurguladığı ekonomik birey davranışından elde edilmiştir (Kasdan, 2020). Davranışsal iktisat insanların ekonomi ile ilgili kararlar alırken her durumda akılcı davranmadıklarını, birçok etki altında karar verdiklerini iktisat politikalarının bu durumlar dikkate alınarak oluşturulmasını ve uygulanmasını içermektedir (Eser ve Toıgonbaeva, 2011). Davranışsal İktisat, ekonomi konularında birey davranışları ile ilgilenmekte, ekonomik davranışın sosyo-psikolojik ve davranışsal süreçlerle açıklamasını ve ekonomik insan davranışını psikolojik süreçlerle ifade etmektedir (Gowdy, 2008). Davranışsal kamu politikaları aslında davranışsal iktisat ilkelerinin kamu stratejilerinin ve projelerinin oluşturulması sürecinde kullanılmasıdır. Davranışsal iktisatta olduğu gibi bireyi etki altına alan sosyal, kültürel, psikolojik birçok faktörün dikkate alınarak politika belirlenmesini ifade etmektedir. Kamu yönetimi disiplninde davranışların araştırılması ve söz konusu davranışlardan hareketle politikalar geliştirilmesi kamu yönetimi disiplinine ait araştırmaları yönlendirecek bilimsel araştırmalara ve çeşitli yaklaşımlara bağlıdır.

Herbert Simon’un “sınırlı rasyonallite” kavramı, karar vericilerin bilgiye, zamana ve bilişsel kapasiteye dair sınırlılıkları nedeniyle her zaman en rasyonel

kararı veremeyeceğini öne sürmüştür (Simon, 1957). Bu yaklaşım, klasik kamu yönetiminde varsayılan mutlak rasyonel bürokrat imajını sorgulamıştır. Kahneman ve Tversky'nin (1979) geliştirdiği “beklenti teorisi” insanların risk algısı ve kayıptan kaçınma eğilimlerinin karar süreçlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Bu bulgular, kamu politikalarının yalnızca ekonomik teşviklerle değil, psikolojik ve bilişsel faktörlerle de yönlendirilebileceğini ortaya koymuştur.

Davranışsal kamu yönetimi, kamu politikası tasarımı bilimsel davranışsal içgörülerle desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda kamu yöneticisi kural koyan bir aktör olmasının yanı sıra davranışsal tasarımcı olarak da tanımlanmaktadır. Politika araçları, bireylerin karar alma süreçlerindeki önyargıları dikkate alacak biçimde yeniden tasarlanmaktadır. Davranışsal yaklaşımlar, bireylerin kararlarını etkileme biçimleri nedeniyle etik tartışmalara da yol açmıştır. Thaler ve Sunstein'in (2008) “liberal paternalizm” olarak adlandırdığı yaklaşım, bireylerin seçim özgürlüklerini kısıtlamadan, onları kendi çıkarlarına uygun davranışlara yönlendirmeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte, “manipülasyon” ve “ikna” eksenindeki sınırların nerede çizileceği, davranışsal kamu yönetiminin en önemli etik tartışma alanlarından birini oluşturmaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi, sosyal bilimlerin birçok alanından beslenen disiplinlerarası bir paradigma olarak kökenleri davranışsal iktisat, örgütsel davranış, psikoloji, siyaset bilimi ve kamu politikası analizine kadar uzanmaktadır. Her bir disiplin, insan davranışını farklı bir düzlemde açıklasa da ortak noktaları bireylerin kararlarını yalnızca rasyonel çıkar maksimizasyonu temelinde almadıkları yönündeki kabulüdür (Simon, 1957). Kamu yönetimi disiplini, uzun yıllar boyunca Weberyen rasyonalite ve Taylorcu verimlilik ilkeleriyle uyumlu rasyonel bürokrasi modelini benimsemiştir. Söz konusu model, kamu yöneticisini kuralları uygulayan bir teknokrat olarak vatandaş ise hizmetin pasif alıcısı olarak görmüştür. Ancak II. Dünya Savaşı sonrası gelişen yeni yönetim anlayışları, özellikle Herbert Simon'un sınırlı rasyonalite kavramı, bu yaklaşımı kökten sorgulamıştır. Simon'un *Administrative Behavior* adlı eseri, kamu yönetiminde karar alma süreçlerinin tamamen rasyonel olamayacağını yöneticilerin bilgi, zaman ve bilişsel kapasite bakımından sınırlılıklara sahip olduklarını ileri sürmektedir (Simon, 1957). Bu yaklaşım, davranışsal kamu yönetiminin teorik temellerini de oluşturmaktadır.

Davranışsal kamu yönetiminin merkezinde insan doğasına ilişkin bir paradigma değişimi yer almaktadır. Klasik ekonomi ve yönetim teorilerinde birey, tam bilgiye sahip, çıkarlarını tutarlı biçimde maksimize eden *homo economicus* olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu kavram, gerçek dünyadaki

davranış çeşitliliğini açıklamakta çoğu zaman yetersiz kalmaktadır (Kahneman, 2011). Davranışsal yaklaşım ise bireyi *homo behavioralis* olarak yeniden tanımlamaktadır. Bu kavram ile insanlar sınırlı bilişsel kapasiteye sahip, sosyal normlardan ve duygulardan etkilenen, kısa vadeli tatminleri uzun vadeli çıkarların önüne geçiren, belirsizlik altında önyargı ve zihinsel kestirmelere başvuran nitelikleri taşımaktadır (Tversky ve Kahneman, 1974). Söz konusu bakış açısı, kamu politikalarının tasarımında köklü bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Politikacıların görevi artık bireylerin irrasyonel eğilimlerini cezalandırmak değil bu eğilimleri dikkate alarak daha etkili seçim ortamları tasarlamaktır (Thaler ve Sunstein, 2008).

Davranışsal iktisat, kamu yönetimindeki davranışsal dönüşümün en güçlü teorik kaynaklarından. Kahneman ve Tversky'nin (1979) beklenti teorisi, bireylerin risk ve belirsizlik altında tutarsız kararlar aldığını ve kayıplara karşı daha duyarlı olduğunu göstermektedir. Örneğin çevre politikalarında “*enerji tasarrufu yapmazsan kaybedersin*” mesajlarının, aynı içeriğin olumlu çerçevelenmiş biçiminden daha etkili olması bu teoriyi desteklemektedir. Dolayısıyla davranışsal kamu yönetiminde kamu yöneticileri politika mesajlarını yalnızca rasyonel bilgiyle değil, psikolojik içgörülerle tasarlamaktadır. Davranışsal kamu yönetimine davranışsal iktisadın önemli katkılarından biri de “dürtme” (*nudge*) kavramıdır. Thaler ve Sunstein (2008), insanların karar ortamlarının küçük değişikliklerle yönlendirilebileceğini savunarak “*seçim mimarisi*” kavramını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımın getirmiş olduğu seçim mimarisi kavramı kamu yönetiminde davranışsal araçların yaygın olarak kullanılmasına zemin hazırlamıştır.

Kamu yönetiminde davranışsal dönüşüm örgüt, liderlik ve vatandaş perspektifinden değerlendirilmelidir. Örgütsel davranış perspektifinden kamu kurumlarının mekanik yapılardan çok insan etkileşimleriyle şekillenen sosyal sistemler olduğu kabul edilmektedir (March ve Simon, 1958). Bu nedenle çalışanların motivasyon, algı ve duygusal tepkileri örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Liderlik perspektifinden davranışsal yaklaşım, liderliğin yalnızca emir verme değil örgüt içinde güven, anlam ve motivasyon yaratma süreci olduğunu savunmaktadır. Empatik, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik modelleri bu bağlamda önem kazanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Vatandaş perspektifinden davranışsal kamu yönetimi vatandaşı artık pasif bir hizmet alıcısı değil kamu süreçlerinin aktif bir paydaşı olarak tanımlamaktadır. Vatandaş katılım davranışı bilgiye erişim kadar güven, aidiyet ve sosyal normlarla belirlenmektedir (O'Donnell ve Turner, 2013).

Davranışsal kamu yönetiminin merkezinde karar verme süreçlerinde yapılan sistematik hataların, yani bilişsel önyargıların anlaşılması yer almaktadır. Bu

önyargılar politika tasarımıyla kritik öneme sahiptir (Kahneman, 2011). Bu kapsamda öne çıkan önyargılar mevcut durumu koruma, toplumsal kanıt, çerçeveleme etkisi, kayıptan kaçınma olarak ifade edilmektedir. Varsayılan seçeneklerin davranış üzerindeki güçlü etkisi mevcut durumu koruma (Samuelson ve Zeckhauser, 1988), Bireylerin başkalarının davranışlarını temel alarak karar vermesi toplumsal kanıt (Cialdini, 2001), Aynı bilginin sunulmuş biçimine göre tercihlerin değişmesi çerçeveleme etkisi (Tversky ve Kahneman, 1981), Kaybın eşit büyüklükteki kazançtan daha güçlü algılanması kayıptan kaçınma (Kahneman ve Tversky, 1979) olarak açıklanabilir. Söz konusu araçlar kamu politikalarının etkinliğini artırabilir fakat yönlendirme ile manipülasyon arasındaki etik çizgi titizlikle korunmalıdır (Sunstein, 2015).

Klasik kamu yönetimi devletin ne yaptığına odaklanırken, davranışsal kamu yönetimi insanların nasıl davrandığına odaklanmaktadır. Bu değişim yönetim anlayışını dönüştürmüş veri analitiği, psikoloji ve vatandaş katılımını bir araya getiren hibrit bir karar alanı ortaya çıkarmıştır (Hallsworth vd., 2018). Dijital teknolojiler, davranışsal yönetişimin etkili biçimde uygulanmasına imkan tanırken söz konusu dönüşümü desteklemektedir. Dijital geri bildirim mekanizmaları vatandaş davranışlarının gerçek zamanlı analizine olanak sağlamakta ve politika tasarımıyla güçlendirmektedir. Davranışsal kamu yönetimi, klasik bürokratik rasyonaliteyi aşan insan merkezli bir yaklaşım sunmaktadır. Simon'un (1957) sınırlı rasyonalite kavramından Kahneman ve Tversky'nin (1979) bilişsel önyargı teorilerine, ek olarak Thaler ve Sunstein'in (2008) dürtme stratejilerine kadar uzanan teorik çerçevede kamu yönetiminde bir davranışsal dönüşüm süreci yaşandığı açıktır. Söz konusu dönüşüm, kamu yönetimini yeniden tanımladığı gibi kamu yöneticisinin rolünü de yeniden tanımlamakta örgütsel yapıları daha insan odaklı hale getirmekte ve dijital teknolojileri davranışsal politika araçlarına dönüştürmektedir.

3. Kamu Yönetiminde Davranışsal Dönüşüm ve Dijitalleşme

Kamu yönetimi disiplini, toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak sürekli bir dönüşüm sürecinde olup, bu dönüşüm yalnızca idari yapının yeniden şekillenmesi anlamına gelmemekte aynı zamanda yönetim anlayışının, yönetsel değerlerin ve işlevlerin değişmesini de ifade etmektedir. Bu anlamda kamu yönetiminde paradigma değişimi aslında kamu yönetiminin düşünsel temellerinde meydana gelen değişiklikleri veya yönelimleri açıklamak için kullanılmaktadır. Thomas Kuhn'un (1991) bilimsel devrimlerin yapısı teorisinden hareketle kamu yönetiminde paradigma değişimi, mevcut yönetim anlayışının sorgulanması, yeni yönetim modellerinin ortaya çıkması ve eski paradigmalara yerini yeni yaklaşımlara bırakması şeklinde ifade edilmektedir.

Kamu yönetiminde paradigma değişimi süreci, tarihsel olarak farklı evreler halinde incelenmektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışı, 19. yüzyıl sonlarından 20. yüzyıl ortalarına kadar egemen olmuş ve Weberyen bürokrasi hiyerarşi, rasyonellik ve yasal-ussallık ilkeleri üzerine inşa edilmiştir. Bu dönemde kamu yönetimi, siyaset ve idare ayrımına dayanmaktadır. Yönetimsel süreçler nesnellik, tarafsızlık ve hukuka uygunluk ilkeleri çerçevesinde yürütülmüştür. Ancak 20. yüzyılın ortalarından itibaren toplumsal ihtiyaçların çeşitlenmesi, ekonomik krizler, küreselleşme ve vatandaş beklentilerinin artması, bu modelin etkinlik ve verimlilik açısından yetersiz kaldığı yönündeki eleştirileri artırmıştır. Eleştiriler sonucunda 1980'li yıllarda *“Yeni Kamu Yönetimi”* paradigması ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, özel sektörün yönetim tekniklerinin kamu sektörüne uygulanmasını, performans ölçümünü, sonuç odaklılığı, rekabeti ve vatandaşın müşteri olarak görülmesini önermiştir. YKY, klasik bürokratik yapının hantallığına karşı esneklik ve verimlilik vurgusuyla önemli bir paradigma kaymasına işaret etmektedir. Ancak zamanla YKY'nin piyasa mantığını aşırı biçimde benimsemesi sosyal adalet ve kamu yararı ilkelerinin gölgede kalmasına neden olmuştur. 2000'li yıllardan itibaren bu eleştirilere yanıt olarak *Yönetişim İlkesi* gündeme gelmiştir. Yönetişim paradigması, devletin yanı sıra özel sektör, sivil toplum ve yurttaşların yönetimsel süreçlere katılımını öngörerek çok aktörlü bir yönetim yapısını savunmaktadır (World Bank, 1992). Kamu yönetimi, yönetişim paradigmasıyla hiyerarşik bir yapıdan ağ temelli, katılımcı ve etkileşimli bir modele dönüşmüştür. Dijital dönüşüm ve e-Devlet uygulamaları da bu paradigmanın teknolojik boyutunu güçlendirmiştir. Son dönemde ise *“Yeni Kamu Hizmeti”* ve *“Dijital Yönetişim”* gibi yaklaşımlar, etik, katılımcı ve vatandaş odaklı bir yönetim anlayışını öne çıkarmıştır.

Klasik bürokratik modelden yeni kamu yönetimine, oradan davranışsal yaklaşımla şekillenen davranışsal kamu yönetimine, yönetişim ve dijital kamu yönetimi paradigmalarına geçiş kamu yönetiminin statik bir alan olmadığını aksine sürekli değişen, öğrenen ve yenilenen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Davranışsal kamu yönetimi, söz konusu paradigma dönüşümleri kapsamında kamu yönetimini destekler niteliktedir. Davranışsal kamu yönetimi özelinde psikoloji biliminin kamu yönetimini besleyen bir boyutunun olduğu ve aralarında karşılıklı bir etkileşimin olduğu ifade edilebilir. Zira psikoloji biliminin yöntemleri ve teorileriyle kamu yönetimine ilişkin bilgi birikimi desteklenebilir veya açıklanabilir. Davranışsal kamu yönetimi bu minvalde kamu yönetiminin psikoloji ve davranış bilimlerinden elde ettiği içgörülerin desteğiyle bireysel davranış ve tutumların analizini sağlayan bir bakış açısı olarak tanımlanabilir. Bu anlamda kamu kurumlarındaki yöneticilerin, çalışanların ve vatandaşların tutum ve davranışları üzerinden elde edilen verilerin psikoloji ve davranış bilimlerinden destekle analizi kamu yönetimi

alanına ve politika üretme süreçlerine katkı sağlamaktadır. Günümüzde kamu yönetimi paradigması, etkinlik ile demokratik katılım arasında denge kurma arayışı içindedir (Çevik, 2022). Geleceğin kamu yönetimi anlayışının daha esnek, katılımcı, etik değerlere dayalı, bilişsel psikoloji ve dijital yetkinliklerle desteklenen bir yapıda şekillenmesi beklenmektedir.

Kamu yönetimi disiplini tarihsel olarak normatif kurallara, hiyerarşik yapılara ve yasal düzenlemelere dayalı bir gelişim göstermiştir. Klasik kamu yönetimi yaklaşımında devlet düzen kuran ve yön veren bir aktör iken vatandaş ise bu düzenin uyumlu bir parçası olarak görülmektedir. Ancak bilgi akışının hızlanması, toplumsal karmaşıklığın artması ve bireysel davranış örüntülerinin çeşitlenmesi, bu modelin açıklayıcı kapasitesini zayıflatmıştır. Modern toplumların artan karmaşıklığı, bilgi akışının hızlanması ve bireylerin davranış kalıplarındaki çeşitlilik söz konusu klasik kamu yönetimi yaklaşımını yetersiz kılmıştır. Davranışsal dönüşüm, kamu yönetiminin epistemolojik ve metodolojik temellerini yeniden tanımlamaktadır. Bu minvalde kamu yönetimi disiplini, teknik bir idari alan olmaktan çıkıp davranışsal bir sosyal bilim niteliği kazanmaktadır (Simon, 1957). Davranışsal kamu yönetimi üç temel varsayımı reddetmektedir (Kahneman, 2011): Bireylerin her zaman rasyonel karar verdiği, Politikaların yalnızca ekonomik çıkarlarla açıklanabileceği, Düzenlemelerin vatandaş davranışını tek başına şekillendirebileceği varsayımlarını reddetmektedir. Bu reddediş, kamu yönetimini daha gerçekçi, insan merkezli ve esnek bir disiplin haline getirmektedir. Böylece kamu yönetimi disiplini, *“nasıl daha fazla kural koyabiliriz?”* sorusundan *“insanlar neden bu şekilde davranıyor ve bunu nasıl iyileştirebiliriz?”* sorusuna yönelmektedir.

Kamu kurumlarında karar alma süreci uzun süre rasyonel model çerçevesinde ele alınmış bilginin toplanması, analiz edilmesi ve en uygun seçeneğin belirlenmesi şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Ancak Simon'un sınırlı rasyonelite yaklaşımına göre yöneticiler çoğu durumda optimum kararı değil, tatmin edici kararı tercih etmektedir (Simon, 1957). Bu durum bilişsel sınırlılıklar ve çevresel belirsizliklerin doğal bir sonucudur. Herbert Simon 1947 tarihli *Administrative Behavior* adlı kitabının nasıl ortaya çıktığını 1978 yılında *“karar vermenin yönetimin kalbi olduğu ve yönetim teorisinin sözcük dağarcığının insan seçiminin mantığından ve psikolojisinden türetilmesi gerektiği”* şeklinde ifade etmiştir. (Simon, 1978). Simon, *“saf yönetim bilimini keşfetmek isteyenlerin, en azından sosyal psikolojide kapsamlı bir teminin bulunması gerektiğini”* ifade etmiştir (Simon, 1957). Davranışsal kamu yönetimi, kararları şekillendiren faktörleri çok katmanlı bir ekosistem içinde ele almaktadır. Yöneticilerin kararları bilişsel önyargılar, örgüt kültürü, kurum içi normlar ve politik baskılar tarafından etkilenmektedir (March ve Olsen, 1989). Örneğin bir belediye meclisinin çevre politikası kararları bilimsel veriler kadar kamuoyu tepkisi, medya baskısı

ve seçmen davranışlarından da etkilenebilmektedir. Ayrıca grup dinamikleri, liderlik tarzı ve iletişim biçimleri karar kalitesini doğrudan etkilemektedir. Janis'in (1972) tanımladığı grup düşüncesi olgusu, kamu örgütlerinde alternatif fikirlerin bastırılması riskini arttırmaktadır. Davranışsal yaklaşım bu riskleri analiz ederek daha katılımcı ve çoğulcu karar mekanizmalarını teşvik etmektedir.

Davranışsal dönüşümün önemli etkilerinden biri kamu kurumlarında örgüt kültürü anlayışının yeniden şekillenmesidir. Geleneksel kurumlarda kurum kültürü normlara ve prosedürlere bağlılıkla tanımlanırken, davranışsal yaklaşıma göre kurum kültürü bireylerin değerleri, inançları ve etkileşim biçimlerinin bütünüdür (Schein, 2010). Kamu kurumları bu çerçevede birer sosyal sistem olarak değerlendirilmektedir. Sistem performansı yalnızca yapısal düzenlemelere değil çalışan motivasyonu, güven ilişkileri ve aidiyet duygusu gibi bilişsel ve davranışsal etkenlere de bağlıdır. Özellikle kamu hizmeti motivasyonu bireylerin kamu yararına hizmet etme isteğini açıklayan temel teorik araçlardan biridir (Perry ve Wise, 1990). Davranışsal kamu yönetimi bu motivasyonun güçlendirilmesini kurumsal performans için kritik bir unsur olarak görmektedir. Bu nedenle çalışan davranışlarını anlamak ve olumlu örgütsel davranışları teşvik etmek yönetsel olduğu kadar etik bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir (Perry ve Wise, 1990).

Kamu yönetiminde liderlik tarihsel olarak emir-komuta zincirine dayalı bir otorite pratiği olarak değerlendirilmektedir. Ancak davranışsal yaklaşım liderliği yalnızca otoriteden ibaret görmemekte iletişim, empati ve duygusal zeka unsurlarını da merkezine almaktadır (Goleman, 1998). Davranışsal liderlik anlayışının temel niteliklerine bakıldığında lider, örgüt içinde davranışsal model oluşturan kişidir. Liderlik başarısı algılanan adalet, katılımcılık ve psikolojik güven düzeyine bağlıdır (Edmondson, 1999). Etkili lider, çalışanların içsel motivasyonlarını harekete geçirmekte ve anlam duygusu yaratmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik (Bass ve Riggio, 2006) ve hizmetkar liderlik yaklaşımları kamu yönetiminde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Dijital çağla birlikte veri temelli liderlik veya etik liderlik kavramları da davranışsal kamu yönetiminin önemli bileşenleri haline gelmiştir.

Davranışsal kamu yönetimi vatandaşları politika süreçlerinin pasif alıcısı olarak değil, aktif bir davranışsal aktörü ya da ajanı olarak değerlendirmektedir. Vatandaş davranışları algı, motivasyon ve deneyim olmak üzere üç temel faktör tarafından şekillenmektedir. Algı ile politikanın nasıl çerçevelendiği önemli olup vatandaşın güven düzeyini etkilemektedir. Motivasyon ile sosyal normlar ve aidiyet düzeyi, vatandaş katılımını yönlendirmektedir. Deneyim ile hizmet kalitesi ve dijital etkileşim kamuya yönelik tutumları biçimlendirmektedir (Tversky ve Kahneman, 1981). Örneğin sosyal karşılaştırmalı mesajların geri

dönüşüm davranışlarını artırdığı pek çok deneysel çalışmada gösterilmiştir (Schultz vd., 2007). Bu tür uygulamalar, davranışsal yönetim anlayışının kamu-vatandaş etkileşimini dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Örneğin, belediyelerin dijital platformlarda vatandaşlara anlık geri bildirim vermesi, vatandaşların kamuya olan güvenini artırmaktadır. Bu örnekler, davranışsal kamu yönetiminin vatandaşla kurduğu yeni ilişki biçimini ortaya koymaktadır. Davranışsal yönetim modeli olarak ifade edilen yeni yönetim biçiminde devlet yalnızca düzenleyen değil aynı zamanda öğrenen, deneyimleyen ve vatandaşla birlikte davranış biçimlerini geliştiren bir aktör haline gelmektedir.

Davranışsal kamu yönetimi politika tasarımı (1) Politika tasarımı psikolojik bulguların sistematik biçimde kullanılması, (2) bireylerin davranışlarını öngörülebilir biçimde yönlendiren ancak seçim özgürlüğünü kısıtlamayan müdahaleler şeklinde iki temel strateji önermektedir (Thaler ve Sunstein, 2008). Birleşik Krallık Davranışsal İlgörüler Takımı (Behavioural Insights Team) vergi uyumu, enerji tasarrufu ve kamu sağlığı gibi alanlarda bu stratejilerin etkili sonuçlar ürettiğini göstermiştir (Hallsworth vd., 2016). Davranışsal politikalar düşük maliyetli, esnek ve sürdürülebilir olma potansiyeli taşıırken etik sınırların korunması ve vatandaş güveninin sağlanması kritik öneme sahiptir.

Davranışsal yaklaşımın yükselişiyle kamu yöneticisi yalnızca yasa uygulayıcısı değil aynı zamanda bir davranış mimarı olarak yeniden konumlandırılmaktadır (Thaler ve Sunstein, 2008). Kamu yöneticisinin yeni rolü üç temel yetkinlik gerektirmektedir. Bireysel davranış kalıplarını anlamak için veri ve psikolojik içgörülerden yararlanmak için davranışsal analiz becerisi yetkinliği, dürtme stratejilerinin bireysel özgürlükleri zedelemesini engellemek amacıyla etik farkındalık, politikaları vatandaşlara açık, şeffaf ve anlaşılır biçimde aktarmak için etkili iletişim yetkinliği gerekmektedir. Söz konusu dönüşüm, kamu yöneticisini salt bir uygulayıcı olmaktan çıkararak davranışsal bir stratejist olarak yeniden konumlandırmaktadır (Bovens, 2009).

Davranışsal dönüşüm kamu yönetimine üç düzeyde etkide bulunmaktadır. İlk olarak teorik düzeyde bir etki söz konusudur. İnsan doğasına ilişkin varsayımlar yeniden tanımlanmış rasyonel birey modelinden davranışsal birey modeline geçiş sağlanmıştır. İkinci etki kurumsal düzeydedir. Örgüt kültürü, liderlik ve karar mekanizmaları insan merkezli hale gelmiştir. Üçüncü etki politika düzeyindedir. Dürtme stratejileri ve davranışsal içgörüler kamu politikalarının etkinliğini artırmıştır (Grimmelikhuijsen vd., 2017). Sonuç olarak kamu yönetimi devletin yönetiminin yanı sıra insan davranışının yönetimine evrilmiş, davranışsal kamu yönetimi modern yönetim biliminin en yenilikçi alanlarından biri haline gelmiştir.

Dijital dönüşüm, kamu yönetimi süreçlerinde veri odaklı karar alma kültürünü yaygınlaştırmıştır. Büyük veri, makine öğrenmesi ve algoritmik yönetim araçları, kamu kurumlarına vatandaş davranışlarını gözleme ve öngörme imkanı sunmaktadır. Bu gelişmeler, politika üretimini geleneksel bürokratik mekanizmalardan çıkararak veri destekli bir yönetim modeline dönüştürmektedir. Davranışsal kamu yönetiminin dijitalleşme ile birleşmesi, dijital davranışsal kamu yönetimi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Dijital platformlar üzerinden toplanan davranışsal veriler, kamu hizmetlerinin tasarımında kullanılmaktadır. Bu kapsamda kamu yöneticileri karar verirken geleneksel düzenlemeler yerine davranışsal veri temelli müdahaleler ile politika etkisini artırmayı hedeflemektedir.

4.Davranışsal Kamu Yönetimine Dijital Dürtme Stratejilerinin Entegrasyonu

Dürtme “insanın davranışlarını öngörülebilir bir şekilde değiştiren, ancak hiçbir seçeneği yasaklamayan veya ekonomik teşvikleri önemli ölçüde değiştirmeyen seçim mimarisinin herhangi bir yönünü” ifade etmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008). Davranışsal kamu yönetiminde de söz konusu yaklaşımın etkisi ile bireylerin seçeneklerine müdahale etmeksizin yapmış oldukları tercihleri yönlendirmek amaçtır. Dürtmeler seçim setini sınırlamadan, alternatifleri zaman, sorun, toplumsal yaptırımlar gibi açılardan önemli ölçüde daha maliyetli hale getirmeden seçimi etkilemenin yollarıdır (Hausman ve Welch, 2010).

Morgan (2019) dürtmenin iki boyutundan bahsetmektedir. Birincisi, dürtme bir seçim mimarisidir. Bir seçim anı ve etkilemeye çalıştığınız bir davranış olması gerekmektedir. İkincisi, seçim bir gereklilik değildir. Bir dürtmenin kendi yargınızı kullanmanıza ve daha iyi bir seçim yapmanıza izin veren bir şey olduğu fikrine dayanmaktadır (Morgan, 2019). Ancak Thaler ve Sunstein (2008, s. 60) belirttiği gibi yapılan dürtmelerin mutlaka dürtme yapılan kişilere fayda sağlamak için tasarlanmadığı ve dürtmelerde amaç farklılığı söz konusu olup bazı dürtmeler faydacı iken bazıları değildir. Dürtme yaklaşımına yönelik birçok eleştiri söz konusu olup, dürtmenin manipülatif olduğuna ve bireyin özerkliğini ihlal ettiğine ilişkindir. Dürtmenin şeffaflık eksikliği bulunmakta, zira dürtüldüğünün farkında olmayan birey üzerinde daha etkili olabilme eğilimindedir. Bu noktada bireye dürtmelere direnme veya reddetme için adil fırsatlar sunmamakta, birey ikna edilmeye maruz bırakılmaktadır (Grobklags ve Chen, 2021). Davranışları etkilemeye yönelik bir yaklaşım bireyi belirli şekillerde yönlendirmek için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Bu nedenle bireyin ortaya çıkardığı eylemler kendisine ait olmayıp, bir seçim mimarisini yansıtmaktadır (Hausman ve Welch, 2010).

Kasıtlı olarak şekillendirilen ve şekillendirilmeyen seçimler arasında önemli bir farklılık vardır. Şekillendirilmemiş seçimler bile kasıtlı kusurlardan aynı derecede güçlü bir şekilde etkilenmiş olsa bile, seçimlerin hesaplanmış şekillendirilmesi yine de bir etkenin iradesini diğerine dayatmaktadır. Bu noktada yalnızca rasyonel seçimleri kolaylaştırmak için tasarlanan dürtmenin kullanımı kabul edilebilirdir (Hausman ve Welch, 2010). Hükümetlerin bireylerin seçimlerini şekillendiren dürtmeleri hangi sınırlamalarla kullandıkları önemlidir. Bu noktada üç ayırım yardımcı olabilir. Birincisi, insanların seçimleri çerçeveleme, statüko önyargısı ve miyopluk gibi faktörler tarafından şekillendirilmektedir. İkincisi, insanlar karar alma zaafları konusunda bilgili olsa da “soğuma dönemleri” ve “zorunlu seçimler” gibi bazı dürtmeler seçimleri şekillendirmektedir. Birey bir alternatifi diğerine tercih edebilmektedir. Hausman ve Welch (2010) için dürtme, paternalist ölçüde insanları seçim yapmaya zorlamaktır. Üçüncüsü, şekillendirme yapılırken karar alma sürecindeki kusurlar sebebiyle çarpıtılma derecesinin arttığı durumlar ile kasıtlı olarak tasarlanmış seçim mimarisi olmadan çarpıtılmış durumlar arasında ayırım yapılmalıdır (Hausman ve Welch, 2010).

İnsanları bu şekilde dürtme çabası rahatsız edici değil mi? bir hükümetin vatandaşlarına, başkalarının hak ve çıkarlarından kaynaklanan sınırlar içinde kendi hayatlarının yönünü belirleyen araçlar olarak davranması gerekiyor ise bireyleri etkilemek için rasyonel ikna dışında araçlar kullanmaktan kaçınılmalıdır. Hükümetlerin insanların seçimlerini şekillendirmesi bazen kabul edilebilmektedir. Vatandaş belirli bir şekilde davranmaya zorlayacak güçlü nedenler olduğunda insanların seçimlerini şekillendirmek seçebilecekleri şeyleri sınırlamaktan daha verimli ve daha az kısıtlayıcı olabilmektedir. Kamu hizmeti duyuruları davranışlarımızı etkilemek için rasyonel ikna kullanmak yerine, bireyin zayıflıklarından yararlanmaktadır. Bu yüzden davranışı gerektiren bir yasa çıkarmak yerine daha düşük maliyetle ve daha az özgürlük ihlaliyle istenen davranışı teşvik edebilmektedirler. Zorlayıcı kamu politikalarının gerekçesi faydaların özerklik kaybıyla karşılaştırılmasına dayanmaktadır (Hausman ve Welch, 2010).

Davranışsal kamu politikaları ile ilgili toptan kabulcü veya toptan reddedici sonuçlara varılması mümkün değildir. Ancak dürtmelere ilişkin dört iddia savunulmalıdır (Hausman ve Welch, 2010): (1) Hükümetlerin insanların seçimlerini şekillendirme eylemi suistimale açıktır. Suistimalin en ciddi riskleri insanların korkularının ve nefretlerinin istismar edilmesinde yatmaktadır ve bunlar seçimleri şekillendirmektedir. (2) Tanıtma önemlidir. İstismara karşı korumanın ve özerkliğe saygı göstermenin önemli bir yolu, hükümetin insanları seçimlerini şekillendirme çabaları konusunda bilgilendirmektir. (3) Hükümetin seçimleri şekillendirme çabaları ne kadar iyi niyetli olursa olsun,

karar alma zaaflarını istismar etmenin nihayetinde bireylerin özerk karar alma kapasitelerini azaltacağı riski konusunda endişe söz konusudur. (4) Zorlama her ne kadar meşru gösterilse de zorlama olmadan da en iyi alternatif oluşturulabilmektedir. Rasyonel ikna hükümetin vatandaşların davranışlarını etkilemesi için ideal olan yoldur.

Geleneksel politika araçlarının başarısız olması neticesinde dürtme yaklaşımı küresel bir trend olarak karşımıza çıkmaktadır. Politika yapıcılarının davranışları etkilemek amacıyla dijital araçları da kullanmaya ilgi duymalarıyla söz konusu yaklaşımın önemi artmıştır. Zorlu politika sorunlarının çözümünde dürtme yaklaşımının kullanımı konusunda küresel bir eğilim söz konusudur. Birleşik Krallıkta 2010 yılında kurulan Behavioral Insight Team (BIT) ile Birleşik Krallıkta olduğu gibi birçok ülkede ve birçok uluslararası kuruluşta dürtme yaklaşımı ile davranışsal kamu politikaları uygulamalarında artış olmuştur. OECD'ye göre hem ulusal hem de uluslararası düzeyde davranışsal politikaları ve yönetim uygulamalarını destekleyici birimlerin sayısı 200'ün üzerinde olup, artış devam etmektedir. (Grobklags ve Chen, 2021)

Davranışsal kamu yönetiminin dijital alandaki en önemli yansıması, dijital dürtme stratejileridir. Dijital dürtme, bireylerin karar verme süreçlerini yönlendirmek amacıyla dijital arayüzlerde yapılan bilinçli tasarım müdahalelerini ifade etmektedir (Mirsch vd., 2017). Thaler ve Sunstein (2008), “dürtme” kavramını insanların kararlarını tahmin edilebilir biçimde değiştiren, ancak seçenek özgürlüklerini kısıtlamayan küçük müdahaleler olarak tanımlamaktadırlar. Dijital dürtme ise davranışsal içgörülerin dijital ortamda uygulanmasını ifade etmektedir. Dijital ortamlarda bu yaklaşım, kullanıcı arayüzündeki küçük tasarım unsurlarıyla bireylerin karar verme biçimini etkilemektedir (Mirsch vd., 2017). Bu müdahaleler, insanların seçim özgürlüğünü kısıtlamamakta fakat karar alma biçimlerini daha “akılcı” hale getirmeyi amaçlamaktadır. Web sitelerindeki buton yerleşimleri, mobil uygulamalardaki hatırlatıcı bildirimler veya varsayılan seçenekler, kullanıcı davranışlarını yönlendiren temel dijital dürtme araçlarıdır. Bu tür stratejiler, vatandaş davranışlarını doğrudan düzenlemek yerine, dolaylı biçimde yönlendiren seçim mimarisi oluşturmaktadır.

Thaler ve Sunstein 2008 yılında “dürtme” kavramının popülerliğini sağladılar fakat makine öğrenimi ve yapay zeka alanındaki gelişmeler şunu gösterdi ki algoritmik dürtme algoritmik olmayan dürtmeden daha güçlü ve etkilidir (Möhlmann, 2021). Kamu politikalarına ilişkin algoritmik dürtmeler yapay zeka destekli davranışsal kamu yönetimine işaret etmektedir. Davranışsal kamu yönetimi açısından en kıymetli veri, davranış temelinde oluşan veridir. Bu anlamda bilgi temelinde bireyin davranışına dayalı veri ile sınıflandırma

yapılabilir, buna ek olarak da davranışsal olarak sınıflandırılmış topluluklara farklı yönlendirmeler ya da dürtmeler sunulduğunda yanıt alınabilmektedir (Halpern, 2019).

Veri odaklı dürtme, sistematik olarak kişisel verilerin toplanması, işlenmesi, izlenmesi ve analizi konularında yetkili olup olmadığı noktasında soruları gündeme getirmekte ve bireylerin bilgi gizliliği hakkını ihlal etmektedir. Veriye dayalı dürtme davranışsal ve bilişsel kalıpları büyük bir etkiye maruz bıraktığından geleneksel düzenleyici yaklaşım etkili bir şekilde tersine çevrilmekte, birey özerkliğini koruma noktasında daha az alana sahip hale gelmekte ve seçim ortamı manipüle edilmektedir (Viljanen, 2017). Veri odaklı dürtmede meşruiyet endişeleri çoğunlukla gizlilik üzerinedir. Dijital teknoloji ve veri bilimi ile kişisel veriler sürekli olarak toplanmakta, algoritmik olarak işlenmektedir. Örneğin Londra Metrosu'nun wi-fi kullanan yolcuların yolculukları boyunca ağ hareketlerinin izlenmesi ile ilgili bir çalışmasına göre izlemeyi genelleştirme ve verileri üçüncü taraflara satma planlarının bulunması söz konusu meşruiyet endişelerini destekler niteliktedir. En önemlisi de veri odaklı dürtme bir güç kaymasını tetikleyebilme potansiyeli barındırmaktadır. (Grobklags ve Chen, 2021) Büyük veri, birey ile veri denetleyiciler arasında güç kaymasına neden olabilme potansiyeli barındırmaktadır. Örneğin hükümet birimleri telekomünikasyon sağlayıcılarıyla daha fazla işbirliği yapmaktadır. Gözetim kapitalizmi yeni bir güç biçimi üretmektedir (Zuboff, 2015). Büyük veri işletmeleri ile hükümetler arasındaki işbirliği bir diğer adı ile büyük öteki hukukun üstünlüğü ve kurallarla elde edilen özgürlüğü yok eden yakın bir geleceğin egemen gücü olarak tanımlanmaktadır (Zuboff, 2015).

Zuboff büyük verinin gözetim kapitalizminin temel bileşeni olduğunu ileri sürmektedir. Bilgisayar aracılı işlemlerin kullanım alanlarını, “veri çıkarma ve analiz”, “daha iyi izleme nedeniyle yeni sözleşme biçimleri”, “kişiselleştirme ve özelleştirme”, “sürekli deneyler” şeklinde ifade etmektedir. Belirtilen kullanımların doğasının ve sonuçlarının incelenmesi gözetim kapitalizminin ve bilgisayar aracılı mimarinin örtük mantığını kavramaya yardımcı olmaktadır. Büyük öteki olarak da ifade edilen bu mimari, bireyi kendi davranışlarından etkili bir şekilde sürgün ederken davranışsal tahmin ve değişiklik için yeni pazarlar üreten beklenmedik ve çoğu defa okunamayan kontrol mekanizmaları tarafından oluşturulmaktadır (Zuboff, 2015). Yapay zeka araçlarının ve bütüncül uygulamalarının kamuda yaygınlık kazanması ile söz konusu gelişmelerden davranışsal kamu yönetimi de istifade etmektedir. e-Devlet, dijital devlet uygulamaları, açık veri ve yapay zeka araçları gibi dijital uygulamalar davranışsal kamu yönetiminin yerleşmesi noktasında önemlidir. Kamu politikalarını belirleyenler ve uygulayıcılar davranışsal kamu yönetimi

adı altında birey davranışlarını etkilemek ve geri bildirimler almak amacıyla dijital araçların kullanımına olan ilgilerini artırmışlardır.

Yapay zeka araçlarıyla büyük veri kümeleri arasında otomatik sistemler kurgulamak, birey davranışlarının değişkenleri arasında bağlantı kurabilmek amacıyla kamu politikalarını geliştirenlere vatandaş davranışları doğrultusunda bir perspektif sağlanmasının yolu açılmaktadır. Kamu politikalarının etkinliği için kamu idareleri kamu süreçlerinde analitik yöntemler, makine öğrenmesi, yapay zeka gibi teknolojik gelişmelerle kamu hizmet sunumunda farklı uygulamalar denemektedir. Davranışsal kamu yönetimi ile vatandaş belirli tercihlere yönlendirilir iken yapay zeka araçlarından elde edilen analitik veriler ile tahminler araçsallaştırılmaktadır. Bu durumda denilebilir ki yapay zekanın sahip olduğu potansiyel davranışsal kamu yönetiminin etkinliğine yol açmaktadır. Davranışsal kamu yönetimi ile yapay zeka araçları birbirlerini karşılıklı besleyerek, birbirlerinin gelişimine katkı sağlamaktadırlar. Veri ve yapay zeka ilişkisine ya da yapay zeka ve davranışsal kamu yönetimi ilişkisine bakıldığında yapılacak çıkarım oldukça nettir. Yapay zekanın veri olmaksızın bir anlamı bulunmamaktadır. Davranışsal kamu yönetiminde yapay zekanın kullanımı noktasında da elde edilen verilerin güvenilirliği ve potansiyeli oldukça önemlidir. Dolayısıyla veri olmaksızın yapay zeka, yapay zeka destekli analitik veriler olmaksızın dijital dürtmeleri içeren davranışsal kamu yönetimi bir anlam ifade etmemektedir.

Davranışsal kamu yönetiminde yapay zeka kullanımı kamu politikaları süreçlerinde ve kamu hizmeti sunumunda kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı nitelikleri bulunan bir potansiyel ortaya koymaktadır. Yapay zeka kullanımı kamu hizmet sunumunda ve yönetim süreçlerinde sunulan hizmetin etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini arttırmaya yönelik çeşitli araçlar sunmaktadır. Fakat yapay zekanın kamu yönetimi alanında sunmuş olduğu potansiyel, fırsatlar barındırdığı kadar dezavantajlarda barındırmaktadır. Dürtme yaklaşımı bireyin istenç zayıflığından faydalanabileceği gibi bireyin istenç zayıflığı ile baş edebilmesini de sağlayabilir (Morgan, 2019). Başka bir açıdan ise yapay zeka araçları davranış bilimlerinde biriken insan davranışı ve davranış değişikliklerine ilişkin bilgilerden hareketle yeni araçlar oluşturabilir. Dolayısıyla yapay zeka destekli dürtme yaklaşımı davranışsal kamu yönetimine sunduğu potansiyel dışında kendi potansiyelini de artırma fırsatını elde edebilmektedir.

Dijitalleşen dünya kamu yönetiminin de görev ve sorumluluk alanını dönüştürmekte, kamuda yapay zeka destekli reformlar gündeme gelmektedir. Kamu hizmet sunumunun etkinliğini ve kalitesini artırmak amacıyla elde edilen verilerin yapay zeka ile işlenmesi ve davranışsal kamu yönetimine yönelik çıktılar sunması ve yönlendirmelerde bulunması önemli bir potansiyel sunmaktadır.

Birey davranışlarının tespiti ve genel eğilimin belirlenmesi noktasında veriye dayalı yapay zeka kullanımı önem arz etmektedir. Zira yapay zeka araçlarının sunduğu veriler davranışsal kamu yönetiminde politika belirleyicilerin ve uygulayıcıların vatandaş davranışına yön vermede kullanılmaktadır.

21. yüzyılın başından itibaren dijital teknolojiler, yalnızca özel sektörün değil, kamu yönetiminin de yapısını kökten dönüştürmüştür. e-Devlet uygulamaları, yapay zeka tabanlı hizmet sistemleri, açık veri platformları ve sosyal medya aracılığıyla yürütülen kamusal iletişim, yönetim süreçlerini dijitalleşme eksenine taşımıştır (Hansen vd., 2016). Dijital dönüşümün kamu yönetiminde veri odaklı karar alma, hizmetlerin kişiselleştirilmesi, etkin geri bildirim döngüsü oluşturulması gibi üç temel sonucu olmuştur. Veri odaklı karar alma kamu kurumlarının büyük veri analitiğiyle vatandaş davranışlarını ölçebilmesini ve politika kararlarını daha doğru verilere dayandırmasını sağlamaktadır (Goyens vd., 2018). Dijital sistemler, vatandaşların geçmiş davranışlarına dayalı olarak kişiselleştirilmiş hizmet önerileri sunabilmektedir. Dijital platformlar, vatandaşların kamu hizmetlerine dair geri bildirimlerini anlık olarak alarak iyileştirme süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu yeni bağlam ile kamu yönetimi yalnızca dijital hizmet sunan bir mekanizma olmaktan çıkmakta, dijital davranış yönetişimi işlevini de üstlenmektedir. Söz konusu yönetişim biçimi, vatandaşların dijital ortamdaki etkileşimlerini analiz ederek kamusal fayda doğrultusunda yönlendirmeyi hedeflemektedir (Weinmann vd., 2016).

Dijital dürtme, kullanıcı arayüzü tasarımı, görsel düzen, bilgi sunumu veya etkileşim biçimleri gibi dijital unsurlar aracılığıyla insanların kararlarını veya davranışlarını sistematik biçimde etkileme uygulamasıdır. Amaç, kullanıcının kendi yararına veya sistemin hedeflerine uygun davranışı kolaylaştırmaktır. Dijital dürtmenin temel bileşenleri seçim mimarisi, arayüz tasarımı, bilgi sunumu, geri bildirim ve zamanlama, kişiselleştirme, etik ve şeffaflık boyutu ile ilişkilidir (Mirsch vd., 2017). Seçim mimarisi, kullanıcının karşısına çıkan seçeneklerin nasıl düzenlendiği, sıralandığı veya vurgulandığıdır. Kamu kurumunun resmi formunda “*e-posta bildirimlerini almak istiyorum*” kutusunun önceden işaretli olması seçim mimarisi örneğidir. Arayüz tasarımı renkler, simgeler, buton yerleşimi, yazı tipi gibi görsel unsurların kararlara etkisidir. Örneğin yapılması istenen davranış seçeneklerinin daha büyük görsellerle sunulmasıdır. Bilgi sunumu bilginin nasıl çerçevelendiği, sadeleştirildiği veya vurgulandığıdır. Örneğin “*Bu hizmeti %80 kişi tercih etti*” ifadesiyle sosyal kanıt yaratmaktır. Geri bildirim ve zamanlama kullanıcının eylemlerine anında geri bildirim verilmesi veya uygun zamanda dürtme yapılmasıdır. Örneğin Online alışverişte “*Sepetinizdeki ürünler tükenmek üzere*” uyarısı geri bildirim içeren bir dijital dürtmedir. Kişiselleştirme kullanıcının geçmiş davranışlarına veya tercihlerine göre dürtmelerin uyarlanmasıdır. Kullanıcının

daha önce izlediği içeriklere göre öneri sunulması kişiselleştirme içeren bir dürtmedir. Etik ve şeffaflık boyutu dürtmenin manipülasyonla karıştırılmaması, kullanıcının yararına, şeffaf ve ölçülü olması gerekmektedir. Örneğin bir e-ticaret sitesinde “*Sınırlı stok yalnızca 3 adet kaldı*” mesajı, kullanıcıyı hızlı karar vermeye yönlendiren dijital bir dürtmedir. Ancak kullanıcı hala alışveriş yapıp yapmama özgürdür yani seçim özgürlüğü korunmaktadır.

Davranışsal kamu politikası ile politika yapıcılar toplumsal sorunların çözümünde bireylerin ya da toplumun yararına olduğunu düşündüğü ve toplumsal dayanaklarını oluşturduğu politikaları “*dürtme stratejileri*” (Thaler ve Sunstein, 2008) ile geliştirmektedir. Bir kamu hizmeti portalında “*%85 vatandaş bu seçeneği tercih etti*” ibaresiyle belirli bir seçeneğin öne çıkarılması, vergi ödeme hatırlatmalarının kişiselleştirilmiş kısa mesajlarla gönderilmesi, e-Devlet sisteminde çevre dostu tercihler için varsayılan seçeneğin aktif hale getirilmesi, belediyelerin mobil uygulamalarında geri dönüşüm yapan kullanıcıların sembolik ödülleri teşvik edilmesi bunların tamamı dijital dürtme stratejileri örneğidir. Söz konusu stratejiler, klasik kamu politikalarındaki yasakla ya da teşvik et anlayışının ötesinde, birey davranışlarını seçim mimarisi üzerinden yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Böylece kamu yönetimi, dijital araçlar sayesinde davranışsal içgörülerini doğrudan politika uygulamasına entegre etmektedir.

Dijital dürtmeler, teknik tasarım ile psikolojik ilkelerin birleşiminden oluşmaktadır ve uygulandıkları hedef davranışa göre beş farklı biçimde sınıflandırılmaktadır (Krawiec vd., 2021).

1. **Varsayılan Seçenekler:** İnsanlar mevcut durumu koruma eğilimindedir. Bu nedenle kamu hizmetlerinde istenen davranış biçiminin varsayılan olarak sunulması etkili bir dürtme yöntemidir (Hansen vd., 2016). Örneğin, organ bağışına otomatik katılım sistemleri veya çevre dostu enerji planlarının varsayılan olarak seçilmesi dürtme yöntemidir.
2. **Sosyal Karşılaştırma Mesajları:** Bireyler başkalarının davranışlarını referans alarak kendi davranışlarını şekillendirir. Örneğin, “*Komşularımızın %80’i geri dönüşüm yapıyor*” mesajı sosyal normları dijital olarak güçlendirebilir (Goyens vd., 2018).
3. **Çerçeveleme:** Bilginin sunuluş biçimi karar verme sürecini etkilemektedir. “*Enerji tasarrufu yaparak yılda 200TL kazanın*” ifadesi yerine “*Tasarruf yapmazsanız yılda 200TL kaybedersiniz*” mesajı, kayıp duyarlılığı nedeniyle daha güçlü etki yaratabilmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008).
4. **Zamanlama ve Hatırlatma:** Vatandaşların dikkatini uygun zamanda çekmek, davranış değişikliğinde belirleyici olabilmektedir. Vergi ödeme

tarihinden önce gönderilen e-posta veya SMS bildirimleri, ödemelerin zamanında yapılmasını kolaylaştırabilmektedir (Behavioural Insights Team, 2017).

5. **Oyunlaştırma:** Kamu hizmetlerinde puan sistemleri, rozetler veya dijital ödüller aracılığıyla vatandaş katılımını eğlenceli hale getirmek, dijital dürtmenin yenilikçi bir türüdür (Yang ve Han, 2025). Örneğin, belediyelerin çevre kampanyalarında “*en yeşil mahalle*” yarışmaları düzenlemesi bir tür oyunlaştırmadır.

Dijital dürtme stratejileri, birçok ülkede kamu politikalarının etkinliğini artırmak amacıyla kullanılmaktadır. İngiltere’de *Behavioural Insights Team* (BIT), vergi ödeme hatırlatmalarında kişiselleştirilmiş mesajlar kullanarak ödeme oranlarını %15 oranında artırmıştır (BIT, 2017). Danimarka dijital sağlık sisteminde vatandaşlara otomatik aşı randevusu hatırlatmaları gönderilmekte, bu dürtme stratejisi katılım oranlarını yükseltmektedir (Goyens vd., 2018). Singapur ulusal çevre ajansı, “akıllı atık yönetimi” uygulamasıyla geri dönüşüm davranışlarını dijital puan sistemiyle teşvik etmektedir. Avustralya “SmartStart” projesi ile ebeveynlerin çocuklarının eğitim fonlarına katkıda bulunmalarını kolaylaştırmak için varsayılan otomatik ödeme sistemleri kullanmaktadır. Söz konusu örnekler, dijital dürtmenin kamu politikalarında etkin, ölçülebilir ve sürdürülebilir maliyet sunması açısından etkili bir araç olarak giderek daha fazla benimsendiğini göstermektedir.

Dijital dürtme stratejileri, kamu yönetiminde davranışsal içgörüler ile teknolojik kapasitenin birleşimini sağlamaktadır. Söz konusu stratejiler üç açıdan etkilidir (Georgiou, 2022): (1) Kişiselleştirme, vatandaş profillerine göre özelleştirilmiş mesajlar sunmaktadır. (2) Ölçülebilirlik, müdahalelerin etkisini gerçek zamanlı izleme olanağı sağlamaktadır. (3) Ölçeklenebilirlik, düşük maliyetle geniş kitlelere uygulanabilmektedir. Fakat aşırı veri toplama ve düşük şeffaflık vatandaş güvenini zedeleyebilmekte, dijital uçurum¹ yaşlı veya düşük gelirli bireylerin dışlanmasına neden olabilmektedir (Georgiou, 2022). Dolayısıyla, dijital dürtme stratejilerinin başarısı yalnızca teknolojik kapasiteye değil aynı zamanda etik yönetim ilkelerine de bağlıdır.

Dijital dürtme stratejilerinin yaygınlaşması etik tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu tartışmaların merkezinde şu sorular yer almaktadır. “*Vatandaşların farkında olmadan yönlendirilmesi, demokratik meşruiyetle ne kadar uyumludur? Dijital dürtme bir manipülasyon aracı mı? Yoksa ikna etme aracı mı?*” Thaler ve Sunstein (2008) dürtme yaklaşımını, bireylerin özgürlüğünü

1 Dijital Uçurum: Dijital çağdan yararlanabilenler ile yararlanamayanlar arasındaki uçurumu ifade eden kavram bazı kaynaklarda “*dijital bölünme*” olarak geçmektedir.

koruyan ama kamu yararını gözetan bir “liberal paternalizm” biçimi olarak tanımlanmaktadır. Ancak dijital ortamda algoritmik süreçlerin şeffaf olmaması bu sınırı belirsizleştirmektedir. Buradaki etik meşruiyet şeffaflık, hesap verilebilirlik ve katılımcılık gibi üç ilkeye dayanmalıdır (Weinmann vd., 2016). Bu ilkeler doğrultusunda dijital dürtme, manipülatif değil rehberlik eden ve demokratik değerlere saygılı bir araç olarak meşruiyet kazanmaktadır (Goyens vd., 2018). Dürtme yaklaşımı kamu politikası oluşturma süreçlerinde davranışsal kamu yönetimi uygulamalarını beraberinde getirirken, yapay zeka kullanımı ile de büyük verilerin sunduğu algoritmik tabloların süreçlerde etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Ancak yapay zekanın doğru veri ile çalışması sürecin sonuçları açısından önem taşımaktadır.

Yapay zeka teknolojilerinin kamu yönetiminde yaygınlaşmaya başlaması, dijital dürtmenin potansiyelini artırmaktadır. Yapay zeka algoritmaları, vatandaş davranışlarını büyük veri üzerinden analiz ederek hedefli ve kişiselleştirilmiş dürtmeler tasarlayabilmektedir (Calboli vd., 2025). Örneğin, trafik yönetiminde yapay zeka sistemleri sürücülerin davranış kalıplarını analiz ederek hız limitlerini dinamik biçimde düzenleyebilmektedir. Benzer şekilde, sağlık politikalarında yapay zeka destekli dijital asistanlar bireyleri aşı randevularına yönlendirebilmektedir. Ancak önyargılı algoritmalar, gizlilik ihlalleri ve etik şeffaflık gibi sorun alanları nedeniyle yapay zeka tabanlı dürtmeler dikkatle yönetilmelidir. Kamu yönetimi, teknolojik kapasite ile etik sorumluluk arasında hassas bir denge kurmak zorundadır. Bu nedenle kamu yönetiminde “etik yapay zeka yönetişimi” anlayışı dijital dürtme politikalarının sürdürülebilirliği açısından daha fazla önem kazanmaktadır (Calboli vd., 2025). Etik yapay zeka yönetişimi, yapay zeka sistemlerinin şeffaf, hesap verebilir, adil, güvenli ve insan haklarına saygılı şekilde geliştirilmesini ve kullanılmasını sağlamak için oluşturulan ilke, politika, süreç ve denetim mekanizmalarının bütünüdür. “Yapay zekayı kim kullanıyor, nasıl kullanıyor, hangi sınırlar içinde kullanıyor ve kimin sorumluluğunda kullanıyor?” sorularına verilen etik temelli yanıt bu kapsamdaki yönetim ilkelerini ortaya koymaktadır.

Vatandaş güveni, dijital dürtme stratejilerinin başarısında belirleyici bir unsurdur. Eğer vatandaş, kamu kurumlarının dürtme politikalarını manipülatif olarak algılsa, dijital katılım düzeyi hızla düşmektedir. Güvenin tesis edilmesi için dürtme politikaları açık ve anlaşılır olmalı, veri gizliliği korunmalı, vatandaş geri bildirim mekanizmaları işletilmelidir (Georgiou, 2022). Kamu yönetiminin dijital çağdaki en önemli sorumluluğu, güven temelli davranışsal yönetim modelini inşa etmektir. Bu model, teknolojiyi sadece verimlilik aracı olarak değil vatandaşla empatik ilişki kurmanın aracı olarak konumlandırmaktadır.

Dijitalleşme davranışsal kamu yönetimi için yeni fırsatlar yarattığı gibi yeni sorumluluklar da getirmiştir. Dürtme stratejileri, kamu politikalarının etkinliğini artırmak, vatandaş davranışlarını pozitif yönde yönlendirmek ve kamu hizmetlerini kişiselleştirmek açısından güçlü bir potansiyele sahiptir. Fakat bu stratejilerin başarısı etik meşruiyet, vatandaş güveni ve veri gizliliği gibi değerlerle uyumlu şekilde uygulanmasına bağlıdır (Thaler ve Sunstein, 2008). Dijital dürtme, manipülatif bir yönlendirme aracı değil insan davranışını anlamaya dayalı, rehberlik eden ve demokratik değerlere saygılı bir yönetim aracına dönüştürülmelidir.

Davranışsal kamu yönetimi ve yapay zeka kapsamında yapılan literatür taraması neticesinde denilebilir ki ikisinin bir aradalığı kamu hizmet iyileştirmelerinde ciddi bir potansiyele sahiptir. Devletlerin ve devletler üstü kuruluşların konuyu gündemlerine almaları, dürtme birimleri kurmaları, davranışsal politikalar oluşturmaları, yapay zeka araçlarıyla büyük veriyi yönetme ve kullanma çabaları da göstermektedir ki kamu hizmet sunumunda ve politikalar noktasında davranışsal kamu yönetimi ile yapay zeka bir arada kullanılmaktadır. Manipülatif hükümetler ya da yönetimler söz konusu birlikteliği doğru şekilde kullanmama gibi bir tutum içerisinde olabilirler. Zira yapay zekanın davranışsal kamu yönetimi süreçlerini kolaylaştırabileceği gibi verinin manipülatif amaçlarla kullanılması da söz konusu olabilmektedir. Bu noktada standartlar oluşturulmalı, amaç ve kapsam dışı kullanımları engelleyici bir mekanizma oluşturulmalıdır. Davranışsal kamu yönetimi ve yapay zekanın bir aradalığı yeni bir olgu şeklinde değerlendirilse de vatandaş davranışını etkilemeye veya yönlendirmeye yönelik dijital destekli her uygulama her algoritmik haritalama bu birlikteliğin göstergesidir. Bu minvaldeki uygulamalar ülkeler ve uluslararası kuruluşlar özelinde çoğalmaktadır.

5. Türkiye’de Davranışsal Kamu Yönetimi ve Dijital Dürtme Uygulamaları

Türkiye’de kamu yönetimi, Cumhuriyet’in kuruluşu itibarıyla Weberyen bürokratik rasyonalite ve merkeziyetçi yönetim anlayışı temelinde şekillenmiştir (Heper, 2019). 1980 sonrası dönemde neoliberal reformlar ve kamu hizmetlerinde etkinlik arayışlarıyla birlikte Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı etkili olmuştur (Eryılmaz, 2019). 2000’li yıllardan itibaren ise dijitalleşme, vatandaş odaklılık ve veri temelli yönetim eğilimleri kamu yönetimi paradigmasını yeniden tanımlamıştır. Bu dönemde devlet, yalnızca hizmet sunan değil aynı zamanda davranış tasarlayan bir aktör haline gelmiştir (Güven, 2024; Sunstein, 2014). Davranışsal kamu yönetimi Türkiye’de teorik temellerinin oluşturulması ve kurumsallaşma sürecinin başlatılması açısından yeni olup kamu kurumlarında bu konuda farkındalık oluşturulmaktadır. Özellikle

karar alma süreçlerinde vatandaş psikolojisinin ve bilişsel önyargıların dikkate alınması gerektiği yönündeki anlayış giderek güçlenmektedir (Kahneman, 2011).

Davranışsal kamu yönetimi yalnızca teorik bir yaklaşım değil, aynı zamanda kurumsal bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Birçok ülkede davranışsal politika birimleri kurulmuş, politika tasarımı sürecine sosyal psikoloji, bilişsel bilim ve veri analitiği uzmanları dahil edilmiştir. Türkiye’de davranışsal kamu politikalarının kurumsal temelleri henüz Birleşik Krallık veya ABD’deki kadar kurumsallaşmış olmasa da çeşitli kamu kurumlarında davranışsal yaklaşımların kurumsal zeminini oluşturmaya yönelik uygulamalar gözlenmektedir. Türkiye’de de dijital dönüşüm politikaları kapsamında Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı bünyesinde vatandaş odaklı hizmet tasarımlarında davranışsal veri analizi yaklaşımı benimsenmektedir. Söz konusu dönüşüm, kamu yöneticilerinden veri okuryazarlığı, etik farkındalık, davranışsal analiz becerisi ve dijital politika tasarımı gibi yeni yetkinlik alanları talep etmektedir. 2018 yılında kurulan Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (DDO), Türkiye’nin dijital dönüşüm stratejisini koordine eden merkezi bir kurumdur (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2020). Ofisin yürüttüğü Dijital Türkiye Platformu kapsamında yapılan kullanıcı deneyimi (UX) çalışmaları, vatandaş davranışlarının analiz edilmesine ve sistem tasarımının buna göre optimize edilmesine dayanmaktadır. TÜBİTAK’ın desteklediği sosyal yenilik projeleri, vatandaş davranışlarını çevre bilinci, sürdürülebilirlik ve enerji verimliliği gibi kamusal hedeflerle uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca Yükseköğretim Kurumlarında Türkiye’deki birçok üniversitede “Davranışsal Ekonomi”, “Kamu Politikaları” ve “Karar Psikolojisi” derslerinin açılması bu kapsamdaki akademik gelişimin göstergesidir. Bazı bakanlık uygulamalarında ise somut biçimde davranışsal yaklaşımlar görülmektedir. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı’nın sosyal karşılaştırmalı geri dönüşüm kampanyaları (Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığı, 2017), Hazine ve Maliye Bakanlığı’nın kişiselleştirilmiş vergi hatırlatma mesajları (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2024), Sağlık Bakanlığı’nın *e-Nabız* uygulamasında kullanıcıların düzenli sağlık kontrolüne gitmeleri için bildirim gönderilmesi (Sağlık Bakanlığı, 2021) kamu kurumlarının dijital dürtme yaklaşımlarını fiilen benimsediğini göstermektedir.

Türkiye’nin kamu bürokrasisi açısından dijital dönüşüm süreci, 2008’de başlatılan e-Devlet projesiyle kurumsal bir yapıya kavuşmuştur. Günümüzde e-Devlet platformun 68 milyondan fazla aktif kullanıcısı bulunmaktadır (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2025). Sistem, vatandaş davranışlarının ölçülebilir hale gelmesini sağlamış ve kamu hizmetlerinin tasarımında önemli davranışsal içgörüler üretmiştir. Örneğin, kullanıcıların hangi hizmetleri daha

sık kullandığı veya bildirimlere ne sıklıkla yanıt verdiği gibi veriler, kamu politikalarının davranışsal yönü için önemli bir potansiyel taşımaktadır (Yıldız, 2020). Dolayısıyla dijitalleşme, Türkiye’de kamu yönetimini yalnızca hizmet sunumunda değil, vatandaş davranışlarının analizinde de dönüştürmektedir. Türkiye’de dijital dürtme stratejilerinin uygulandığı ve uygulama potansiyeli taşıyan çeşitli alanlar bulunmaktadır. Vergi bilinci ve mali katılım, sağlık hizmetleri ve davranışsal sağlık politikaları, çevre ve enerji politikaları, trafik ve ulaşım yönetimi gibi uygulamalar bulunmaktadır.

Davranışsal yaklaşım enerji tasarrufu, geri dönüşüm ve sağlıklı yaşam davranışlarını kamusal alanda teşvik ederek kamu politikalarının toplumsal sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Thaler ve Sunstein, 2008; Dolan vd., 2010). Kamu yönetiminin başarısı yalnızca ekonomik veya dijital performansla değil aynı zamanda sosyal sürdürülebilirlik kapasitesiyle de ölçülmektedir. Örneğin enerji tasarrufu uygulamaları, geri dönüşüm kampanyaları, toplumsal gönüllülük projeleri, sağlıklı yaşam davranışlarını teşvik eden dijital platformlar davranışsal stratejilerle desteklendiğinde kamu yönetimi sadece düzenleyen değil, davranışsal refaha da katkı sağlayıcı niteliğe sahip olmaktadır.

Hazine ve Maliye Bakanlığı, kişiselleştirilmiş hatırlatma mesajlarıyla vergi ödeme oranlarını dijital dürtmelerle artırmayı hedeflemektedir. Bu tür bildirimler, vatandaşın “zamanında ödeme” davranışını destekleyen bir dijital dürtmedir. Yapay zeka destekli vergi platformları, geçmiş davranışlara göre kişiselleştirilmiş ödeme planları veya hatırlatma döngüleri oluşturmaktadır. Söz konusu sistemlerle bireylere özel ödeme planları oluşturulması, davranışsal yönlendirme stratejisi olarak değerlendirilmektedir (OECD, 2019). Sağlık Bakanlığı’nın e-Nabız sistemi, dijital sağlık verilerini vatandaşın karar alma süreçlerini destekleyecek şekilde kullanmaktadır. E-Nabız sisteminde ilaç kullanımı, aşı randevusu ve sağlık taramaları için gönderilen hatırlatmalar vatandaşları sağlıklı davranışlara yönlendirmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2021). Örneğin aşı randevusu bildirimleri, sağlık taraması hatırlatmaları vatandaşın davranışsal olarak sağlıklı seçimler yapmasını teşvik etmektedir. Ayrıca COVID-19 döneminde HES uygulaması da vatandaşların riskli bölgelere girmesini engelleyerek davranışsal bir yönlendirme işlevi üstlenmiştir. Türkiye’de enerji verimliliği ve çevre politikaları, davranışsal içgörülerle zenginleştirilmeye başlanmıştır. Örneğin elektrik faturalarına *“komşularınızdan daha fazla enerji tüketiyorsunuz”* mesajı eklenmesi veya geri dönüşüm yapanlara mobil uygulamalar üzerinden dijital ödül verilmesi dijital dürtme stratejileridir. Zira planlanan veya nihai olarak amaçlanan neticelerin alınması daha olası hale gelmektedir. Bu gibi durumlarda dürtmenin, teşvik etmenin, yönlendirmenin ve etkilemenin önemi daha çok ortaya çıkmaktadır (Teber ve Altay, 2024). Ek olarak belediyelerin mobil uygulamaları üzerinden geri

dönüşüm yapanlara puan vermesi, karbon ayak izini azaltan vatandaşlara dijital rozetler sunulması da dijital dürtme stratejileri olarak ifade edilebilir. Akıllı şehir projeleri kapsamında trafik yönetim sistemleri aracılığıyla sürücü davranışları analiz edilerek gerçek zamanlı dijital uyarılarla yönlendirmeler yapılmaktadır (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2022). İstanbul ve Ankara’da kullanılan akıllı sinyalizasyon sistemleri, sürücülere gerçek zamanlı bilgi sunarak hız ve yön tercihlerine etki etmektedir (İBB, Akıllı Ulaşım Sistemleri, 2025). Bu tür sistemler, kamu yönetiminin dijital davranış yönetişimi anlayışına geçişinin göstergesidir.

Türkiye’de davranışsal kamu yönetiminin veri odaklı kamu politikaları, katılımcı dijital yönetişim, etik ve güven temelli yönetişim ekseninde gelişim göstermesi beklenmektedir (Tosun, 2025). Veri odaklı kamu politikası kamu kurumlarının büyük veri ve yapay zeka teknolojilerini kullanarak vatandaş davranışlarını daha derinlemesine analiz etmesini sağlamaktadır. Katılımcı dijital yönetişim ile vatandaşlar, dijital platformlar aracılığıyla yalnızca hizmet alan değil, politika süreçlerine geri bildirim veren aktif aktörler haline gelmektedir. Etik ve güven merkezli yönetişimin varlığı ise davranışsal yaklaşımların başarısı, kamu kurumlarının şeffaflığı ve vatandaş güveninin sürdürülmesiyle ölçülmektedir.

Türkiye’nin davranışsal kamu yönetimi ve dijital dürtme stratejilerini etkin biçimde uygulayabilmesi için bazı politika önerileri geliştirilmelidir. Yeni kamu politikaları hayata geçirilmeden önce, vatandaş davranışları üzerindeki potansiyel etkilerinin analiz edilmesi kurumsallaştırılmalıdır. Politika uygulamaları öncesinde vatandaş davranışlarına olası etkiler analiz edilmelidir (Sunstein, 2014). Dijital dürtme stratejileri için şeffaflık, veri gizliliği ve hesap verebilirlik standartlarını belirleyen etik ilkeler oluşturulmalıdır. Kamu kurumları arası veri paylaşımı ve analitik kapasite artırılmalıdır. Açık veri portalları bu süreçte katkı sağlayabilir nitelikte tasarlanmalıdır. Kamu yöneticilerine davranışsal ekonomi, karar psikolojisi ve dijital dürtme konularında eğitim verilmelidir (Teber ve Altay, 2024). Üniversitelerde bu alanlara yönelik lisansüstü programlar teşvik edilmelidir.

Türkiye, güçlü dijital altyapısı, genç nüfusu ve artan veri analitiği kapasitesiyle davranışsal kamu yönetimi alanında önemli fırsatlara sahiptir. Ancak bu potansiyelin hayata geçirilmesi için kurumsal koordinasyonun sağlanması, etik standartların belirlenmesi ve akademi-kamu iş birliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Davranışsal kamu yönetimi, Türkiye’nin yönetim modernleşmesinde yalnızca teknik değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşümün de simgesi olabilir. Türkiye’de davranışsal kamu yönetimi, dijital dönüşüm politikalarıyla birlikte gelişen yeni bir paradigma olarak

yükselmektedir. Dijital dürtme stratejileri, vatandaş davranışlarını kamusal yarar doğrultusunda yönlendirmek için güçlü bir araç sunmaktadır.

6. Davranışsal Kamu Yönetiminin Geleceği: Yönetişim, Etik ve İnsan Odaklı Dönüşüm

21. yüzyılın ilk çeyreğinde kamu yönetimi, klasik bürokratik yapının ötesine geçerek veri, teknoloji ve davranış üçgeninde yeniden şekillenmektedir (Bovens vd., 2014). Geleceğin kamu yönetimi, yalnızca yasal düzenlemelerle değil aynı zamanda vatandaşların karar alma süreçlerini anlayan ve davranışlarını pozitif yönde yönlendiren bir yaklaşım üzerine inşa edilmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008). Teknolojik ilerlemeler, örneğin yapay zeka, büyük veri ve neslerin interneti (IoT-Internet of Things), kamu kurumlarına vatandaş davranışlarını analiz etme ve politika araçlarını daha hassas biçimde hedefleme imkanı tanımaktadır (Margetts vd., 2016; World Bank, 2020). Fakat bu kapasite, etik sınırların ve güven mekanizmalarının yeniden tanımlanmasını da zorunlu kılmaktadır (Grimmelikhuijsen vd., 2013). Geleceğin kamu yönetimi, teknolojik rasyonalite ile insan merkezliliği arasında bir denge kurmak zorundadır. Davranışsal kamu yönetiminin başarısı, bireyi yalnızca bir veri kaynağı olarak değil, politika sürecinin aktif paydaşı olarak görmesinden geçmektedir (Meier ve O'Toole, 2013). Bu minvalde insan odaklı kamu yönetimi paradigması bazı ilkeler çerçevesinde inşa edilmelidir. (1) Anlayışlı yönetim (Empatik yönetim) kapsamında kamu kurumları, vatandaş davranışlarını sadece düzenlemekle kalmamalı, bu davranışların ardındaki psikolojik ve sosyal nedenleri anlamalıdır (Kahneman, 2011). Empatik yönetim, vatandaşın doğru dünyasını yönetim sürecine dahil eden yeni bir yaklaşımdır. (2) Davranışsal politikalar, vatandaşın yalnızca hedef değil, politika tasarımıyla ortak olduğu bir modelle geliştirilmelidir (Dolan vd., 2010). "Ortak akıl" için gerekli olan katılımcı politikalar dijital platformlar üzerinden daha erişilebilir hale gelebilmektedir. (3) Davranışsal yönlendirmeler yalnızca bilgi ile değil, anlam ile yapılmalıdır. Güven ve anlam üretimi, dürtme stratejilerinin başarısında kritik rol oynamaktadır (Grimmelikhuijsen vd., 2013). (4) Dijital ve davranışsal stratejilerde şeffaflık, bireyin özgür iradesinin korunması için temel bir ilkedir (Sunstein, 2014). Kamu yönetimi, yönlendirme ve manipülasyon arasındaki sınırı açık biçimde tanımlamalıdır. Söz konusu ilkeler, kamu yönetiminin geleceğinde insanı merkeze alan, veriyi araç olarak kullanan bir yönetim felsefesine işaret etmektedir.

Yapay zeka teknolojilerinin gelişimi, kamu yönetiminde karar alma süreçlerinin otomasyonunu mümkün hale getirmiştir. Fakat davranışsal kamu yönetimi açısından kararların kim tarafından -insan mı? algoritma mı?- alınacağı önemlidir. Yaşanan dijital dönüşüm ile kamu yönetimi, insan

denetimli algoritmik karar sistemleri geliştirmektedir. İnsan denetimli olma boyutu önemli olup davranışsal veriler ne kadar zengin olursa olsun, etik değerlendirmelerin yalnızca insan tarafından yapılabilirliği ile de ilişkilidir. Etik algoritmalar, karar önerilerini vatandaş değerleriyle uyumlu hale getirmektedir (World Bank, 2020; Margetts vd., 2016). Ancak insan denetimi, algoritmik karar sistemlerinin etik değerlendirmesini ve hesap verebilirliğini sağlamaktadır (Sunstein, 2014). Bu nedenle etik algoritmalar, karar önerilerini vatandaş değerleriyle uyumlu hale getirecek biçimde tasarlanmalıdır. Yapay zeka araçlarının kamu politikalarında kullanımı, davranışsal analizlerle birleştğinde büyük bir potansiyel ortaya çıkarsa da nihai hedef etik temelli dijital devlet olmalıdır.

Davranışsal kamu yönetiminin geleceği, etik temeller üzerine inşa edilmelidir. Birey davranışlarını yönlendirmek özgürlük, özerklik ve rızaya dayalı yönlendirme kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir (Thaler ve Sunstein, 2008). Bu kapsamda özgürlük ve müdahale dengesi ile “*Libertarian paternalism*” yaklaşımı yani devletin rehberlik eden ama zorlamayan rolünü vurgulanmaktadır (Sunstein, 2014). Gelecekte kamu kurumları, bu dengeyi koruyabilmek için politika tasarımı için etik danışma mekanizmaları oluşturmaları gerekmektedir. Şeffaflık ilkesi ile dijital dürtmeler görünmez biçimde çalışabildiğinden, her müdahale şeffaf biçimde açıklanmalıdır (Dolan vd., 2010). Örneğin bir e-Devlet portalında kullanılan yönlendirme tasarımlarının amacı açıkça belirtilmelidir. Veri etiği ile büyük veri analizleri, kamu yararı için kullanılırken bireysel gizliliği ihlal etmemelidir (World Bank, 2020). Bu nedenle geleceğin kamu yönetiminde “veri etiği ofisleri” veya “etik denetim kurulları” gibi birimler kilit rol oynayacaktır. Hesap verebilirlik ile davranışsal stratejilerin etkileri ölçülmeli ve kamuoyuna raporlanmalıdır (Bovens vd., 2014). Şeffaf geri bildirim, vatandaş güvenini korumanın ön koşuludur. Bu etik temeller, davranışsal kamu yönetiminin demokratik değerlerle uyumlu biçimde gelişmesini sağlamaktadır.

Kamu yönetimi literatüründe son yıllarda öne çıkan “Yönetişim 5.0” kavramı teknolojik kapasiteyle insani değerlerin bütünleştiği katılımcı, akıllı ve etik yönetim modelini ifade etmektedir (Çalış Duman, 2022). Davranışsal kamu yönetimi söz konusu modelin merkezinde yer almaktadır, çünkü dijitalleşmenin getirdiği büyük veri olanaklarını insan davranışını anlamak için kullanmaktadır. Yönetişim 5.0 kavramı özünde davranışsal aklın ve dijitalin birleşimi anlamını taşımakta olup temel nitelikleri veri destekli karar süreçleri (Çalış Duman, 2022), yapay zeka destekli politika tasarımı (World Bank, 2020), siber etik ve dijital güven (Grimmelikhuijsen vd., 2013), katılımcı dijital vatandaşlık (Bovens vd., 2014) olarak ifade edilmektedir. Yönetişim 5.0, davranışsal kamu yönetiminin teknik değil, normatif bir dönüşüm süreci

olduğunu da vurgulamaktadır. Bu minvalde teknoloji araç, insan ise amaç olarak konumlandırılmaktadır (World Bank, 2020).

Geleceğin kamu yöneticisinin davranışsal ekol ve dijitalleşme bağlamında bir tür davranış mühendisi mi yoksa empatik lider mi olacağı üzerinde düşünülmesi gereken konulardır. Davranışsal kamu yönetiminin geleceğinde kamu yöneticisinin rolünün köklü bir biçimde değişeceği öngörülmektedir. Geleneksel kamu yöneticisi, kural koyan ve uygulayan bir teknokrat olarak konumlanırken, geleceğin yöneticisi söz konusu niteliklerin yanı sıra davranış mimarı ve etik lider olarak konumlandırılmaktadır. Davranışsal kamu yönetimi kapsamında kamu yöneticisinin sahip olması gereken temel yetkinlikler davranışsal analitik yetkinlik (Kahneman, 2011), empatik iletişim becerisi (Golden ve Gilmore-Bykovskyi, 2023), etik farkındalık (Sunstein, 2014), dijital okuryazarlık (World Bank, 2020), katılımcı liderlik (Dolan vd., 2010) şeklinde ifade edilmektedir. *Davranışsal analitik yetkinlik*, karar süreçlerinde veriye dayalı davranış analizi yapabilme yetkiliği iken *empatik iletişim becerisi*, vatandaşların psikolojik ve sosyal dinamiklerini anlayabilme yetkinliğidir. *Etik farkındalık*, davranışsal müdahalelerin sınırlarını kavrayabilme yetkiliği iken *dijital okuryazarlık*, yapay zeka, veri bilimi ve dijital dürtme teknolojilerini yönetebilme yetkinliğidir. *Katılımcı liderlik* ise vatandaşları karar süreçlerine aktif biçimde dahil edebilme yetkinliğidir. Söz konusu yetkinlikler, kamu yöneticisinin artık sadece politikaları uygulayan değil, aynı zamanda birey davranışlarını anlamlandıran bir lider olmasını sağlamaktadır. Bu minvalde davranışsal kamu yönetimi ile kamu yönetimi disiplini duygusal zeka ile teknik rasyonaliteyi birleştiren yeni bir liderlik modeline kavuşmaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi, klasik devlet-vatandaş ilişkisini yeniden tanımlamaktadır. Tanımlanan yeni ilişki sadece hukuki boyuta değil aynı zamanda psikolojik ve bilişsel bir boyuta da sahiptir. Kamu yönetimi kural koyan niteliği dışında anlam üreten bir yapıya da bürünmüştür. Davranışsal devlet anlayışı, devletin vatandaş davranışlarını anlamaya çalışan bir tür rehber konumuna geçmesini ifade etmektedir (Bovens vd., 2014). Söz konusu anlayış ile devlet, bireyin davranış kalıplarını anlamaya ve dönüştürmeye çalışan bir rehberdir. Vatandaş, kamu politikalarının pasif öznesi değil, artık ortak üreticisi konumundadır.

Davranışsal kamu yönetimi sadece yeni bir yönetim paradigması değil aynı zamanda kamu yönetiminin epistemolojik temelinde yaşanan derin bir dönüşümdür. Bu dönüşüm, rasyonel bürokrasi anlayışından insani ve etik temelli yönetişime geçişi temsil etmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008; Kahneman, 2011). Teknoloji araç, insan ise amaçtır (World Bank, 2020). Sonuç olarak davranışsal kamu yönetimi insan davranışlarını anlayan, değere

dayalı bir yönetim sağlayan, teknolojiyi araç olarak kullanan, dijital çağda insanı merkeze alan bir yönetim felsefesine dayanmaktadır. Etik ilkelere dayalı dijital dürtme stratejileri, vatandaşın bireysel özgürlük alanını korurken kamu yararını güçlendirmektedir. Davranışsal kamu yönetimi ve dijital dürtme stratejileri teknolojiyle insanın, veriyle değerlerin ve davranışla anlamın birleştiği hususlarda belirginleşmektedir. Kamu yönetimi disiplini, dijital çağda yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda davranışsal bir dönüşüm içindedir. Bu dönüşümün başarıya ulaşması, yöneticilerin hem bilişsel psikoloji hem de dijital etik konusunda bilinçlenmesine bağlıdır. Davranışsal kamu yönetimi, kamu politikalarında birey davranışını anlamaya dayalı yeni bir paradigma sunmaktadır. Dijitalleşmenin getirdiği veriye dayalı algoritmik kapasite davranışsal yaklaşımı daha güçlü ve uygulanabilir hale getirmiştir. Ancak dijital dürtme stratejilerinin etik sınırlarının açık biçimde tanımlanması gerekmektedir.

Davranışsal kamu yönetiminin kamu politikaları etkililiğini artırma potansiyeli bulunsa da birtakım eleştirilerde söz konusudur. Dürtme stratejilerinin vatandaşın bilinçli rızası olmadan uygulanması demokratik katılımı zayıflatabilmekte demokratik meşruiyet açısından sorgulanmasına neden olmaktadır. Manipülasyon ile ikna arasındaki fark her zaman net olmayabilir dolayısıyla etik sınırların nerede başladığı eleştirilmektedir. Dijital dürtmeler, büyük teknoloji şirketlerinin elindeki veri gücüne bağımlı hale geldiğinden veri tekelleşmesi oluşturduğu yönünde eleştiriler söz konusudur. Bu kapsamda yönetimden dürtmeye uzanan dönüşümde etik algoritmalar geliştirilmeli, vatandaş merkezli yönetim modelleri güçlendirilerek kamu politikalarının kapsayıcılığı artırılmalıdır.

Kaynakça

- Akay, H. (2025). Yeni kamu işletmeciliği ve algoritmik iktidar: Devletin karar verme süreçlerinde yapay zekânın rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Sosyal Bilimlerde Yapay Zekâ: Kuram, Uygulama ve Gelecek Perspektifleri Özel Sayısı*, 336-351. DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1736311>
- Akçaöz, M. ve Akçaöz, V. (2023). “Kamu Yönetiminde Dijitalleşme ve Türkiye’deki Dijital Devlet Uygulamaları”, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(69), 3648-3660. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.72401>
- Asıl, S. (2025). Yapay Zekâ Etiği: Temel İlkeler, Sorunlar ve Disiplinlerarası Yaklaşımlar. *İNİFE-Dergi*, 10(1), 152-175. DOI: <https://doi.org/10.47107/inifedergi.1605400>
- Atmaca, Y. ve Karaçay, F. (2020). Türkiye’deki Kamu Yönetimi Reformlarında Dijitalleşme ve E-Yönetişim. *International Journal of Management Administration*, 4(8), 260-280. DOI: <https://doi.org/10.29064/ijma.779263>
- Aydın, A. H., Durgun, S., ve Durgun, M. (2019). Davranışsal kamu yönetimi: yöntemsel ve teorik düzlemlerde bir inceleme. *Journal of Academic Value Studies*, 5 (4), 528-542. DOI: <http://dx.doi.org/10.23929/javs.964>
- Baekgaard, M., Moynihan, D. P., ve Thomsen, M. K. (2021). Why Do Policymakers Support Administrative Burdens? The Roles of Deservingness, Political Ideology, and Personal Experience. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 184-200. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa033>
- Banazılı A. M. (2025). Yapay Zekânın Kamu Yönetiminde Kullanımı Üzerine Nitel Bir İnceleme: Faydalar, Riskler ve Türk Kamu Yönetimi Bağlamında Çıkarımlar. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34 (Özel Sayı), 538-563. DOI: <https://doi.org/10.35379/cususbil.1691552>
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bayrakçı, M. E. (2021). Kamu Denetçilerinin Karar Alma Mekanizmalarını Etkileyebilecek Bilişsel Unsurlar ve Bunların Olası Negatif Etkilerini Azaltmanın Yolları. *Sayıştay Dergisi*, 32(122), 107-123. DOI: <https://doi.org/10.52836/sayistay.1004755>
- Behavioural Insights Team. (2017). *Annual update report 2016–17*. UK Cabinet Office.
- Bovens, L. (2009). “*The Ethics of Nudge*.” İçinde T. Grüne-Yanoff ve S. O. Hansson (Eds.), *Preference Change: Approaches from Philosophy, Economics and Psychology*. Springer.
- Bovens, M., Goodin, R. E., ve Schillemans, T. (2014). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.

- Calboli, S., ve Engelen, B. (2025). AI-enhanced nudging in public policy: Why to worry and how to respond. *Mind ve Society*, 24, 529-547. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11299-025-00322-3>
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4th ed.). Allyn ve Bacon, Boston.
- Çalış Duman, M. (2022). Toplum 5.0: İnsan odaklı dijital dönüşüm. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 82, 309-336. DOI: <https://doi.org/10.26650/jspc.2022.82.1008072>
- Çevik, S.N. (2022). Paradigma Değişimi Olarak Yeni Kamu Yönetimi ve Çıkmazları Karşısında Arayışlar. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 441-450. DOI: <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1027878>
- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2020). *Dijital Türkiye Stratejisi 2020–2023*. Ankara: DDO Yayınları.
- Demirhan, Y., ve Türkoğlu, İ. (2014). Türkiye’de e-Devlet Uygulamalarının Bazı Yönetim Süreçlerine Etkisinin Örnek Projeler Bağlamında Değerlendirilmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 235-256.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., ve Vlaey, I. (2010). MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy. *Institute for Government*. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Erat, V. ve Savaş, D. A. (2022). Bir Kamu Politikası Aracı Olarak Dürtme. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 175-206. DOI: <https://doi.org/10.33399/biibfad.1119347>
- Eroğlu, Ş. (2025). Veri Yönetişimi: Küresel Uygulamalar Çerçevesinde Türkiye’deki Uygulamalara Yönelik Stratejik Bir Değerlendirme. *Bilgi Yönetim Dergisi*, 8(1), 1-24. DOI: <https://doi.org/10.33721/by.1620756>
- Eryılmaz, B. (2019). *Kamu Yönetimi*. Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Eser, R., ve Toğonbaeva, D. (2011). Psikoloji ve İktisadın Birleşimi Olarak Davranışsal İktisat. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 287-321.
- Georgiou, P. (2022). Nudging as a public policy tool: Exploring the relationship between nudge and the ability of citizens for rational thought and choice. *HAPSc Policy Briefs Series*, 3(1), 23–30. DOI: <https://doi.org/10.12681/hapscpbs.30982>
- Golden, B.P. ve Gilmore-Bykovskyi, A. (2023). “Nudging” clinicians to communicate more effectively with patients in hospital. *BMJ*, 383.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books, Newyork.

- Gowdy, J. (2008). Behavioral Economics and Climate Change Policy. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 632-644.
- Goyens, M., Hausman, D. M., Reisch, L. A., Sunstein, C. R., Troussard, X., ve van Bavel, R. (2018). Nudging in public policy: Application, opportunities and challenges. *Intereconomics*, 53(1), 6-20. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-018-0722-1>
- Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., ve Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public Administration Review*, 73(4), 575-586. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12047>
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., ve Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights From Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Grobklags, J., ve Chen, M. (2021). Nudge Units and Data-driven Nudging. 10 Kasım 2024 tarihinde <https://en.bidt.digital/nudge-units-and-data-driven-nudging/> adresinden alındı.
- Güven, A. (2024). Yapay Zekâ Uygulamalarının Kamu Yönetimindeki Rolü ve Önemi. *Enderun Dergisi*, 8(2), 127-151. DOI: <https://doi.org/10.59274/enderun.1524152>
- Halpern, D. (2019). *Inside The Nudge Unit: How Small Changes can Make a Big Difference*. Penguin Books, London.
- Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., ve McCrae, J. (2018). Behavioural Government: Using behavioural science to improve how governments make decisions. The Behavioural Insights Team.
- Hallsworth, M., Snijders, V., Burd, H., Prestt, J., Judah, G., Huf, S., ve Halpern, D., (2016). *Applying behavioral insights: Simple ways to improve health outcomes*. Report of the WISH Behavioral Insights Forum 2016, World Bank Report.
- Hansen, P. G., Skov, L. R., ve Skov, K. L. (2016). Making healthy choices easier: Regulation versus nudging. *Annual Review of Public Health*, 37, 237-251. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032315-021537>
- Hausman, D., ve Welch, B. (2010). Debate: To nudge or not to nudge. *Journal of Political Philosophy*, 18(1), 123-136. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9760.2009.00351.x>
- Heper, M. (2019). *Türkiye’de devlet geleneği*. Doğu Batı Yayınları, İstanbul.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2022). *Akıllı şehir İstanbul raporu*. İstanbul: İBB Yayınları.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., ve Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.

- Karasoy, H.A., ve Babaoğlu, P. (2020). Türkiye’de Elektronik Devletten Dijital Devlete Doğru. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (23), 397-416. DOI: <https://doi.org/10.38155/ksbd.825899>
- Kasdan, D. O. (2020). Toward a theory of behavioral public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 86 (4), 605-621. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852318801506>
- Köseoğlu, Ö., Sobacı, M. Z. (2015). Kamu Yönetimi Kuramının Geleceği: Yeni Kamu Yönetiminden Hibritleşmeye Doğru. *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları: Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi*. Dora Yayınları, Bursa.
- Krawiec, J. M., Piaskowska, O. M., Piesiewicz, P. F., ve Białaszek, W. (2021). Tools for public health policy: Nudges and boosts as active support of the law in special situations such as the COVID-19 pandemic. *Globalization and Health*, 17, 132. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-021-00782-5>
- Kuhn, T. S. (1991). *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* (N. Kuyaş, Çeviren). Alan Yayıncılık, İstanbul.
- Lourenço, J. S., Ciriolo, E., Almeida, S. R., ve Troussard, X. (2016). *Behavioural Insights Applied to Policy*. European Union.
- Lunn, P. (2014). *Regulatory Policy and Behavioural Economics*. OECD.
- March, J. G., ve Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions*. Free Press.
- March, J. G., ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Margetts, H., John, P., Hale, S., ve Yasseri, T. (2016). *Political turbulence: How social media shape collective action*. Princeton University Press.
- Meier, K. J., ve O’Toole, L. J. (2013). *Public management: Organizations, governance, and performance*. Cambridge University Press.
- Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001>
- Mirsch, T., Lehrer, C., ve Jung, R. (2017). Digital nudging: Altering user behavior in digital environments. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS)*.
- Morgan, L. (2019). Data-Driven Nudging: Cool or Uncool? Information Week. 11 Kasım 2024 tarihinde <https://www.informationweek.com/it-leadership/data-driven-nudging-cool-or-uncool-> adresinden alındı.
- Möhlmann, M. (2021). Algorithmic Nudges Don’t Have to Be Unethical. Harvard Business Review. 11 Kasım 2024 tarihinde <https://hbr.org/2021/04/algorithmic-nudges-dont-have-to-be-unethical> adresinden alındı.
- O’Donnell, M., ve Turner, M. (2013). Leading the world: Public sector reform and e-government in Korea. *The Economic and Labour Relations Review*. 24(4), 533-548.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Tools and ethics for applied behavioural insights: The BASIC toolkit*. OECD Publishing. Paris.

- Özdemiray S. M. ve Karamanoğlu H. (2024). Davranışsal Politika Küpünde Dürtme ve Diğer Politika Araçları: Kavramlar ve Uygulamalar. *Amme İdaresi Dergisi*, 57(1), 87-108.
- Perry, J. L., ve Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Rarhoui, K. (2023, 15-16 September). Legal ethics, public administration and the law of AI. 99th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Plitvice Lakes.
- Sağlık Bakanlığı. (2021). *e-Nabız kullanıcı raporu 2021*. T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları. Ankara.
- Samuelson, W., ve Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59.
- Saylam, A., Özdemiray, S.M. ve Uçar-Kocaoğlu, B. (2024). "Türk Kamu Yönetiminde Elektronik Vatandaş Katılımını Artırmada Dürtme: Yeni Davranışsal İktisat Perspektifinden Öneriler", *Sosyoekonomi*, 32(62), 363-391. DOI: <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2024.04.18>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., ve Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan Publishers.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American economic review*, 68(2), 1-16.
- Sunstein, C. R. (2015). *Choosing not to choose: Understanding the value of choice*. Oxford University Press.
- Sunstein, C. R. (2014). *Why nudge? The politics of libertarian paternalism*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Sunstein, C. R. (2023). *Decisions about decisions: Practical reason in ordinary life*. Routledge.
- Teber, Y. K. ve Altay, B. (2024). Kamu politikalarına davranışsal yaklaşımın önemi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(4), 1924-1933. DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1508494>
- Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W.W. Norton.
- Thaler, R. H., ve Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Tosun, A. (2025). Yönetim yaklaşımlarının katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi bağlamında karşılaştırmalı ve analitik bir incelemesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(4), 1182-1215. DOI: <https://doi.org/10.25287/ohuibf.1636192>

- Tversky, A., ve Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Tversky, A., ve Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458.
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2025). *e-Devlet kullanım istatistikleri raporu*. Ankara: T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı.
- Uslu, H. (2023). Dijital Dönüşüm ve Kamu Hizmetleri Yönetimde Yenilikçi Yaklaşımlar ve Zorluklar. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 15-31. DOI: <https://doi.org/10.25272/icps.1354693>
- Usta, A. (2013). Kamu Politikaları Analizine Kuramsal Bir Bakış. *Yasama Dergisi*, 78-102.
- Viljanen, M. (2017). A Cyborg Turn in Law?. *German Law Journal*, 18(5), 1277-1308.
- Weinmann, M., Schneider, C., ve Vom Brocke, J. (2016). Digital nudging. *Business ve Information Systems Engineering*, 58(6), 433–436.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington. World Bank Publications.
- World Bank. (2020). GovTech: The New Frontier in Digital government transformation. World Bank Publications. <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-government>
- Yeşilkaya, N. (2022). Yapay zekâya dair etik sorunlar. *Şarkiyat İlmi Araştırmalar Dergisi*. 14(3), 949-963. DOI: <https://doi.org/10.26791/sarkiat.1189864>
- Yeung, K. (2017). ‘Hypernudge’: Big data as a mode of regulation by design. *Information, Communication ve Society*, 20(1), 118-136.
- Yıldız, M. (2020). *Kamu politikası analizi*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Yılmaz, O. ve Canbazer, M. (2020). Kamu Politikalarına Davranışsal Yaklaşım ve Türkiye’ye Yansımaları. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 31(1), 223-246. DOI: <https://doi.org/10.33417/tsh.779756>
- Yürük, E. ve Sadioğlu U. (2024). Dürtme Teorisinin Davranışsal Kamu Politikası Aracı Olarak Kullanılması: Eskişehir Tepebaşı Belediyesi Uygulaması. *Kent Araştırmaları Dergisi*, 46(16), 2233-2257. DOI: <https://doi.org/10.31198/idealkent.1569471>
- Yang, R. ve Han, Y. (2025). Digital nudging and gamification: How the China state promotes citizens to manage chronic diseases in neighborhoods. *BMC Public Health*, 25(132). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-025-25381-6>
- Zuboff, S. (2015). Big other: Surveillance Capitalism and the Prospects of an Information Civilization. *Journal of Information Technology*, 30(1), 75-89. DOI: <https://doi.org/10.1057/jit.2015.5>

Yönetim ve Organizasyonun Dijital ve Yapay Zekâ Temelli Dönüşümü

(Kuramlar, Yapılar ve Stratejik Yaklaşımlar)

Editörler:

Doç. Dr. Mustafa ALTINTAŞ

Doç. Dr. Fatma KORKMAZ