

Algoritmik Yönetim ve Yapay Zekâ Çağında Organizasyonel Dayanıklılık

Yazar

Dr. Burçak SARI



© Copyright 2026

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Yayınevi A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN

978-625-362-146-9

Kitap Adı

Algoritmik Yönetim ve Yapay Zekâ Çağında Organizasyonel Dayanıklılık

Yazar

Burçak SARI

ORCID iD: 0000-0002-8697-2286

Yayın Koordinatörü

Yasin DİLMEN

Sayfa ve Kapak Tasarımı

Akademisyen Dizgi Ünitesi

Yayıncı Sertifika No

47518

Baskı ve Cilt

Vadi Matbaacılık

Bisac Code

COM100000

DOI

10.37609/akya.4274

Kütüphane Kimlik Kartı

Sarı, Burçak.

Algoritmik Yönetim ve Yapay Zekâ Çağında Organizasyonel Dayanıklılık / Burçak Sarı.

Ankara : Akademisyen Yayınevi Kitabevi, 2026.

162 s. ; 160x235 mm.

Kaynakça var.

ISBN 9786253621469

GENEL DAĞITIM

Akademisyen YAYINEVİ A.Ş.

Halk Sokak 5 / A Yenışehir / Ankara

Tel: 0312 431 16 33

siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

ÖN SÖZ

“Her teknoloji, insana kendi doğasına dair bir soru sorar. Algoritmik çağın örgütlere sorduğu soru şudur: Verimliliğin peşinde, insanı unutacak mıyız; yoksa insanı merkeze alarak mı gerçek dayanıklılığı inşa edeceğiz?”

Elinizdeki kitap, uzun bir düşünsel uğraşın ve çağımızın en kritik dönüşümlerinden birine dair sürdürülen bir kaygının ürünüdür. Yönetim ve organizasyon disiplini, tarihi boyunca, her çağın teknik aklının örgütsel yaşamı nasıl yeniden biçimlendirdiğine tanıklık etmiştir. Taylor’ın kronometresinden Weber’in bürokratik aygıtına, sistem yaklaşımından olumsuz kuramlarına uzanan bu uzun yolculuk, bugün yeni ve belki de en köklü kırılma noktasına ulaşmış bulunmaktadır: yapay zekânın ve algoritmik yönetimin yükselişi. Bu kitap, tam da bu kırılma anında, yönetim düşüncesinin nereden geldiğini anlamaya ve nereye gittiğini sorgulamaya adanmıştır.

Kitabın doğuşunun ardında, hem akademik bir merak hem de uygulamalı bir tanıklık yatmaktadır. Bir yandan, algoritmik yönetim üzerine hızla genişleyen uluslararası yazın, bu olgunun kavramsal anatomisine ilişkin zengin içgörüler sunmaktadır. Öte yandan, örgütsel yaşamın içinden gelen doğrudan gözlemler, algoritmik sistemlerin çalışanların günlük deneyimlerini —özerkliklerini, adalet duygularını, psikolojik refahlarını— ne denli derinden etkilediğini açıkça göstermektedir. Bu kitap, bu iki kaynağı —kuramsal derinlik ile uygulamalı duyarlılığı— bir araya getirme çabasının bir ürünüdür. Amacı, algoritmik yönetimi ne tekno-iyimser bir söylemle kutsamak ne de tekno-kötümser bir tavırla reddetmek; onu, dengeli, eleştirel ve yapıcı bir kuramsal mercekte çözümlenektir.

Kitabın merkezinde, tüm bölümlere yayılan tek bir temel gerilim yer almaktadır: verimlilik-dayanıklılık paradoksu. Bu paradoks, algoritmik yönetim teknolojilerinin kısa vadeli operasyonel verimliliği artırma vaadiyle geldiğini; ancak bunu çoğu zaman çalışanların özerkliğini, algıladıkları adaleti ve psikolojik refahını aşındırarak gerçekleştirdiğini ileri sürer. Bu erozyonlar ise, paradoksal biçimde, örgütlerin uzun vadeli dayanıklılığını —beklenmedik krizlere uyum sağlama, öğrenme ve yenilenme kapasitesini— zayıflatır. Kitap boyunca izlenen temel argüman, bu paradoksun çözümsüz bir kader olmadığı; teknolojinin doğasında değil, onun belirli bir tasarım ve kullanım biçiminde yattığıdır. Algoritmik teknolojiler, insani kapasiteleri aşındıracak biçimde de, güçlendirecek biçimde de tasarlanabilir; ve bu tasarım tercihi, hem etik hem de stratejik açıdan çağımızın en kritik meselelerinden biridir.

Bu temel argüman, kitabın sekiz bölümlük mimarisi boyunca kademeli olarak inşa edilmektedir. İlk üç bölüm, esas olarak eleştirel bir çözümleme yürütür: yönetim düşüncesinin dijital dönüşümünü tarihsel ve epistemolojik bir perspektiften ele alır, algoritmik kontrolün kavramsal anatomisini serimler ve yapay zekânın liderlik ile stratejik karar almayı nasıl dönüştürdüğünü inceler. Dördüncü bölüm, kitabın kavramsal menteşesini oluşturur; örgütsel dayanıklılık kavramını disiplinlerarası kökenlerinden çok düzeyli mimarisine uzanan kapsamlı bir kuramsal incelemeye tabi tutar. Sonraki bölümler, bu dayanıklılık temeli üzerine yapıcı bir çözümleme inşa eder: kriz dönemlerindeki yapay zekâ entegrasyonunu, insan-makine işbirliğinin mikro dinamiklerini ve stratejik liderliğin bütünleştirici modelini ele alır. Son bölüm ise, kitabın bütününi sentezler ve özgün kuramsal katkısını —dayanıklı algoritmik örgüt modelini— formüle eder.

Kitap boyunca, bir dizi özgün kavram geliştirilmiştir. Bunlar arasında, algoritmik kararların anlaşılabilirliğine ve itiraz edilebilirliğine ilişkin *açıklanabilirlik adaleti*; yapay zekâ bağımlılığının kriz anındaki paradoksal risklerini adlandıran *algoritmik kırılabilirlik*; çalışanların algoritmik sistemlere ilişkin eleştirilerini dile getirmekten kaçınmasını ifade eden *algoritmik sessizlik*; ve tüm bu içgörülerini bütünleştiren *dayanıklı algoritmik örgüt* modeli öne çıkar. Bu kavramlar, dağınık ve yeni gelişen bir yazını tutarlı bir kuramsal çerçevede bir araya getirme ve algoritmik çağın örgütsel gerçekliğini çözümlemek için yeni analitik araçlar sunma çabasının ürünleridir.

Kitap, kuramsal derinliğini korurken, uygulamalı bir yönelimi de sürdürmektedir. Her bölüm, algoritmik yönetimin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerini —özerklik kaybını, adalet algısındaki erozyonu, tükenmişlik riskini— eleştirel bir süzgeçten geçirir ve bunların örgütsel esneklik ve dayanıklılık üzerindeki sonuçlarını sistematik olarak izler. Son bölüm ise, kitabın içgörülerini yöneticiler, politika yapıcılar ve örgütler için somut bir yol haritasına dönüştürür. Böylece kitap, hem akademik topluluğa kuramsal bir katkı sunmayı hem de uygulamacılara pratik bir rehberlik sağlamayı amaçlamaktadır.

Kitabın kuramsal duruşu, yerleşik örgüt kuramlarının sağlam zemininde konumlanmaktadır. Weber'in bürokrasi kuramından Braverman'ın emek süreci kuramına, DiMaggio ve Powell'in kuramsal kuramından Pfeffer ve Salancik'in kaynaklara bağımlılık kuramına, Teece'in dinamik yetenekler yaklaşımından Weick ve Sutcliffe'in yüksek güvenilirlikli örgütler perspektifine uzanan bu kuramsal miras, kitabın çözümlerinin analitik omurgasını oluşturmaktadır. Kitap, çağdaş bir olguyu —algoritmik yönetimi— incelerken, onu tarihsel bir boşlukta değil, yönetim düşüncesinin uzun entelektüel geleneği içinde konumlandırmayı özellikle önemsemektedir. Zira ancak bu tarihsel derinlik sayesinde, bugünün dönüşümlerinin hangi süreklilikleri taşıdığını ve hangi gerçek kopuşları temsil ettiğini ayırt edebiliriz.



Her kapsamlı çaba gibi, bu kitap da sınırlarının bilincindedir. Algoritmik yönetimin etkileri, kültürel ve kurumsal bağlama göre değişebilir; zamansal dinamikleri henüz tam olarak anlaşılmalı değildir; ve algoritmik teknolojilerin olumlu potansiyeli, hak ettiği ayrıntıda henüz keşfedilmemiştir. Kitap, bu boşlukları bir eksiklik olarak değil, gelecek araştırmalara yönelik davetler olarak sunmaktadır. Zira bir kuramın değeri, verdiği yanıtlarda olduğu kadar, açtığı verimli sorularda da yatar. Bu kitabın nihai amacı, bir tartışmayı kapatmak değil, daha donanımlı ve daha insani bir tartışmanın zeminini kurmaktır.

Bu kitabın hazırlanması sürecinde, yönetim ve organizasyon disiplininin zengin entelektüel mirasından ve algoritmik yönetim üzerine çalışan uluslararası araştırma topluluğunun değerli katkılarından derinlemesine yararlanılmıştır. Kitabın satır aralarında, bu geniş düşünce geleneğine duyulan minnettarlık okunabilir. Umulur ki bu çalışma, o geleneğe mütevazı bir katkı sunar ve algoritmik çağın örgütlerini daha insani, daha adil ve daha dayanıklı biçimde inşa etme çabasına bir nebze olsun ışık tutar.

Nihayetinde bu kitap, bir inancın ifadesidir: En akıllı algoritmaların çağında bile, geleceğin dayanıklı örgütünü inşa edecek olan, makinenin zekâsı değil, insanın bilgeliğidir. Algoritmalar geçmişin örüntülerinden öğrenir; oysa dayanıklılık, özünde, henüz var olmayan bir geleceğe inanma ve onu inşa etme cesaretidir. Bu cesaret, hiçbir veri kümesinde kayıtlı değildir; o, yalnızca insan ruhunun derinliklerinde yazılıdır. Bu kitap, o cesarete ve onu taşıyan insana bir saygı duruşudur.

Dr. Burçak SARI

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
BÖLÜM 1: YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ	1
Giriş: Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Sürekliliği ve Kırılma Noktaları.....	1
1.1. Klasik ve Neoklasik Yönetim Teorilerinin Epistemolojik Temelleri	3
1.1.1. Taylorizm: Bilimsel Yönetimin Pozitivist Epistemolojisi	3
1.1.2. Fayol ve Yönetimin Evrenselci İlkeleri	4
1.1.3. Neoklasik Sentez ve İnsan İlişkileri Okulunun Epistemolojik Katkısı.....	5
1.2. Bürokratik Kontrolden Algoritmik Kontrole: Weberyen Rasyonalitenin Dijital Yeniden İnşası.....	6
1.2.1. Weberyen Rasyonalite ve Rasyonel-Yasal Otorite	6
1.2.2. Algoritmik Kontrol: Rasyonalitenin Radikalleşmesi.....	7
1.2.3. Dijital Demir Kafes: Özerklik Kaybı ve Psikolojik Maliyetler	8
1.3. Sosyo-Teknik Sistemler Kuramının Yapay Zekâ Bağlamında Yeniden Okunması.....	9
1.3.1. Tavistock Geleneği ve Ortak Optimizasyon İlkesi.....	10
1.3.2. Yapay Zekâ Bir 'Teknik Alt Sistem' Olarak: Eski Çerçevenin Sınırları.....	11
1.3.3. Algoritmik Örgütlerin Sosyo-Teknik Tasarımı: Yeni Bir Sentez.....	11
1.4. Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstri 5.0: İnsan-Merkezli Paradigmaya Dönüş	12
1.4.1. Endüstri 4.0: Siber-Fiziksel Sistemler ve Yönetimsel Mantığı.....	13
1.4.2. Endüstri 5.0: Söylemsel Bir Dönüş mü, Yapısal Bir Kopuş mu?	13
1.4.3. İnsan-Merkezliliğin Kuramsal Koşulları.....	14
1.5. Yönetim Paradigmalarında Süreksizlik: Dijital Dönüşümün Bir "Paradigma Kayması" Olarak Konumlandırılması	15
1.5.1. Kuhncu Paradigma Kavramının Analitik İçeriği.....	16
1.5.2. Süreklilik ve Kopuş Diyalektiği	16
1.5.3. Paradigma Kaymasının Örgütsel ve Psikolojik Sonuçları.....	17
1.6. Kuramsal Çerçeve: Kitabın Bütünleştirici Analitik Modeli.....	17
1.6.1. Modelin Üç Analiz Düzeyi	18
1.6.2. Modelin Dört Analitik Boyutu.....	18
1.6.3. Modelin Diyalektik Mantığı	19
Bölüm Sonucu: Süreklilik İçinde Kopuş, Kopuş İçinde Süreklilik	20
Kaynaklar	21

BÖLÜM 2: ALGORİTMİK YÖNETİM VE ALGORİTMİK KONTROL: KAVRAMSAL ANATOMİ	23
Giriş: Kontrolün Kavramsal Anatomisine Doğru.....	23
2.1. Algoritmik Yönetimin Kavramsallaştırılması: Tanım, Sınırlar ve Tipolojiler.....	24
2.1.1. Tanım Arayışı: Algoritmik Yönetim Nedir?	24
2.1.2. Kavramsal Sınırlar: Algoritmik Yönetim Ne Değildir?	25
2.1.3. Bir Tipoloji Önerisi: Algoritmik Yönetimin Dört Biçimi	26
2.2. Algoritmik Kontrol Mekanizmaları: Yönlendirme, Değerlendirme ve Disiplin.....	27
2.2.1. Yönlendirme Boyutu: Tavsiye ve Kısıtlama	27
2.2.2. Değerlendirme Boyutu: Kayıt Tutma ve Puanlama	28
2.2.3. Disiplin Boyutu: Yerine Koyma ve Ödüllendirme.....	29
2.2.4. Çerçevenin Bütünsel Değerlendirmesi.....	29
2.3. Emek Süreci Kuramı Işığında Dijital Vasıfsızlaşma ve Yeniden Vasıflaşma.....	30
2.3.1. Bravermancı Vasıfsızlaşma Tezi ve Dijital Yeniden Üretimi	30
2.3.2. Yeniden Vasıflaşma Karşı-Tezi ve Eleştirel Değerlendirmesi	31
2.3.3. Rıza Üretimi ve Algoritmik Hegemonya.....	32
2.4. Gözetim Kapitalizmi ve Davranışsal Artı-Değer.....	33
2.4.1. Gözetim Kapitalizminin Birikim Mantığı	33
2.4.2. Davranışsal Modifikasyon ve Özerkliğin Erozyonu.....	34
2.5. Platform Ekonomisi ve Gig İşgücünde Algoritmik Tahakküm	34
2.5.1. Platform Mimarisi ve Üçlü İlişki.....	35
2.5.2. Algoritmik Güvencesizlik ve Psikolojik Sonuçları.....	35
2.5.3. Direniş, Faillğin Yeniden Kazanılması ve Örgütsel Sonuçlar.....	36
2.6. Algoritmik Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve “Kara Kutu” Problemi.....	36
2.6.1. Kara Kutu Probleminin Anatomisi.....	37
2.6.2. Şeffaflık ile Hesap Verebilirlik Arasındaki Fark	37
2.6.3. Kara Kutu Probleminin Örgütsel Adalet ve Dayanıklılık Üzerindeki Etkileri.....	38
2.7. Algoritmik Adalet: Örgütsel Adalet Kuramının Algoritmik Bağlamda Genişletilmesi.....	39
2.7.1. Örgütsel Adaletin Üç Klasik Boyutu ve Algoritmik Dönüşümü	39
2.7.2. Yeni Bir Boyut: Açıklanabilirlik Adaleti.....	39
2.7.3. Algoritmik Adaletin Örgütsel Dayanıklılıkla Bağlantısı.....	40
Bölüm Sonucu: Kontrolün Anatomisinden Adaletin İnşasına	41
Kaynaklar	42



BÖLÜM 3: YAPAY ZEKÂ VE LİDERLİK: STRATEJİK KARAR	
ALMANIN DÖNÜŞÜMÜ	45
Giriş: Kararın Öznesi Sorunu	45
3.1. Rasyonel Karar Modelinden Algoritma-Destekli Karar Almaya: Sınırlı	
Rasyonelitenin Yeniden Değerlendirmesi	46
3.1.1. Rasyonel Karar Modeli ve Eleştirisi	46
3.1.2. Yapay Zekânın Vaadi: Sınırlı Rasyonelitenin Aşılması mı?	47
3.1.3. Karar Mimarisinin Dönüşümü ve Yargının Yeri.....	48
3.2. Üst Kademe Kuramının Yapay Zekâ Çağında Yeniden Formülasyonu	48
3.2.1. Klasik Üst Kademe Kuramı: Temel Önergeler	49
3.2.2. Yapay Zekâ Üst Kademeye Girince: Bilişsel Temellerin Melezleşmesi.....	49
3.2.3. Yönetimsel Takdir, Algoritmik Çerçeveleme ve Dayanıklılık	50
3.3. Algoritmik Liderlik: Yeni Bir Liderlik Paradigması mı,	
Araçsal Bir Uzantı mı?.....	51
3.3.1. Liderliğin Kavramsal Çekirdeği ve Algoritma	51
3.3.2. 'Algoritmik Liderlik' Söyleminin Eleştirel Analizi	52
3.3.3. Liderliğin İlişkisel Çekirdeğinin Korunması	52
3.4. İnsan-Yapay Zekâ Ortak Karar Alma ve Karar Haklarının Yeniden Dağılımı	53
3.4.1. Ortak Karar Almanın Biçimleri: Bir Süreklilik	53
3.4.2. Karar Haklarının Yeniden Dağılımı ve Sorumluluk Boşlukları.....	54
3.4.3. Psikolojik Sonuçlar: Faillığın ve Sahipliğin Erozyonu.....	54
3.5. Algoritmik Kararlarda Bilişsel Önyargılar, Otomasyon	
Yanlılığı ve Aşırı Güven.....	55
3.5.1. Otomasyon Yanlılığı: Algoritmaya Aşırı Güven	55
3.5.2. Algoritmik Önyargıların Çelişkili Doğası.....	55
3.5.3. Aşırı Güven, Stratejik Körlük ve Dayanıklılık Erozyonu	56
3.6. Etik Liderlik ve Yapay Zekâ Yönetişimi: Sorumlu Liderlik Çerçevesi.....	57
3.6.1. Sorumlu Liderlik Çerçevesi ve Yapay Zekâ Bağlamı	57
3.6.2. Yargının Devredilemezliği İlkesi	57
3.6.3. Yapay Zekâ Yönetişimi: Bir Liderlik Görevi	58
3.7. Dağıtık ve Paylaşımlı Liderliğin İnsan-Makine Ağlarında	
Yeniden Tanımlanması.....	59
3.7.1. Dağıtık Liderlik Perspektifi ve Kuramsal Temelleri	59
3.7.2. İnsan-Makine Liderlik Ağları: Yeni Bir Konfigurasyon.....	59
3.7.3. Paylaşımlı Liderlik, Kolektif Faillik ve Örgütsel Dayanıklılık	60
Bölüm Sonucu: Yargının Devredilemezliği ve Liderliğin İnsani Çekirdeği	61
Kaynaklar	62

BÖLÜM 4: ORGANİZASYONEL DAYANIKLILIK: KURAMSAL TEMELLER VE ÇOK DÜZEYLİ BİR MODEL.....	63
Giriş: Kavramın Olgunlaşması ve Bu Bölümün Konumu	63
4.1. Dayanıklılık Kavramının Disiplinlerarası Kökenleri	64
4.1.1. Mühendislik Dayanıklılığı: Dengeye Dönüş.....	64
4.1.2. Ekolojik Dayanıklılık: Çoklu Denge ve Eşik.....	65
4.1.3. Psikolojik Dayanıklılık: Bireyin Uyum Kapasitesi	66
4.1.4. Disipliner Kökenlerin Sentezi ve Örgütsel Dayanıklılık	66
4.2. Organizasyonel Dayanıklılığın Boyutları: Direngenlik, Uyum ve Dönüşüm Kapasitesi	67
4.2.1. Direngenlik: Sarsıntıya Direnme ve Sürekliliği Koruma	67
4.2.2. Uyum: Değişen Koşullara Esnek Yanıt	67
4.2.3. Dönüşüm: Radikal Yenilenme Kapasitesi	68
4.3. Yüksek Güvenilirlikli Örgütler ve Mindfulness Temelli Dayanıklılık.....	69
4.3.1. Kolektif Mindfulness ve Beş İlke.....	69
4.3.2. Mindfulness İlkelerinin Algoritmik Yönetimle Gerilimi.....	70
4.3.3. Mindful Olmayan Otomasyon ve Dikkatin Erozyonu	71
4.4. Dinamik Yetenekler Kuramı ve Dayanıklılık Arasındaki Kuramsal Köprü.....	71
4.4.1. Dinamik Yetenekler: Algılama, Yakalama, Dönüştürme	72
4.4.2. Mikro-Temeller ve İnsani Kapasiteler	72
4.4.3. Algoritmik Sistemler: Dinamik Yetenek mi, Statik Optimizasyon mu?	73
4.5. Çok Düzeyli Analiz: Bireysel, Takım, Örgütsel ve Ekosistem Düzeyinde Dayanıklılık	74
4.5.1. Bireysel Düzey: Psikolojik Dayanıklılık ve Kaynakları	74
4.5.2. Takım Düzeyi: Kolektif Kapasiteler ve Psikolojik Güvenlik.....	75
4.5.3. Örgütsel Düzey: Yapısal ve Kültürel Kapasiteler	75
4.5.4. Ekosistem Düzeyi: Ağlar, Bağımlılıklar ve Sistemik Risk	76
4.5.5. Düzeyler Arası Etkileşimler ve Çapraz Düzey Dinamikler	76
4.6. Dayanıklılık ile Çeviklik Ayrımı ve Kesişimi: Kavramsal Netleştirme	77
4.6.1. Çevikliğin Kavramsal İçeriği	77
4.6.2. Çeviklik Söyleminin Eleştirel Değerlendirmesi	77
4.6.3. Bir Sentez: Dayanıklı Çeviklik.....	78
Bölüm Sonucu: Dayanıklılığın Çok Düzeyli Mimarisi ve Algoritmik Çağ.....	79
Kaynaklar	80

BÖLÜM 5: KRİZ DÖNEMLERİNDE YAPAY ZEKÂ ENTEGRASYONU: VERİ GÜDÜMLÜ ÇEVİKLİK	81
Giriş: Kriz, Çeviklik ve Yapay Zekânın Sınavı.....	81
5.1. Kriz Yönetimi Kuramlarının Evrimi: Reaktiften Öngörücü Modellere.....	82
5.1.1. Krizin Kavramsallaştırılması ve Aşamaları	82
5.1.2. Reaktif Modellerden Öngörücü Modellere.....	83
5.1.3. Krizde İnsani Faktör ve Psikolojik Boyut.....	83
5.2. Veri Güdümlü Çeviklik: Algılama, Kavrama ve Yeniden Yapılandırma Mikro-Temelleri	84
5.2.1. Algılama Mikro-Temeli: Veri Yoğun Çevre Tarama.....	84
5.2.2. Kavrama Mikro-Temeli: Yorumlama ve Anlamlandırma.....	85
5.2.3. Yeniden Yapılandırma Mikro-Temeli: Kaynakların Seferber Edilmesi.....	86
5.3. Gerçek Zamanlı Durumsal Farkındalık ve Tahmine Dayalı Analitik ile Erken Uyarı Sistemleri.....	86
5.3.1. Durumsal Farkındalık ve Erken Uyarının Kuramsal Temeli	87
5.3.2. Tahmine Dayalı Analitiğin Epistemolojik Sınırı: Tümevarım Problemi	87
5.3.3. Hibrit Erken Uyarı: Algoritmik ve İnsani Duyarlılığın Bütünleşmesi	88
5.4. Yapay Zekâ Destekli Senaryo Planlaması ve Belirsizlik Altında Karar Alma	88
5.4.1. Senaryo Planlamasının Kuramsal Mantığı	88
5.4.2. Yapay Zekânın Senaryo Planlamasına Katkısı ve Riski.....	89
5.4.3. Belirsizlik ile Risk Ayrımı ve Algoritmik Sınır	89
5.5. Örgütsel Öğrenme ve Keşif-İstismar Dengesi: Krizlerde Yapay Zekâ Aracılığıyla.....	90
5.5.1. March'ın Keşif-İstismar Çerçevesi.....	90
5.5.2. Yapay Zekânın Keşif-İstismar Dengesine Etkisi.....	91
5.5.3. Krizde Öğrenme ve Psikolojik Koşulları.....	91
5.6. Vaka Temelli İnceleme: Tedarik Zinciri Kesintileri, Pandemi ve Finansal Şoklarda Yapay Zekâ Dayanıklılığı.....	92
5.6.1. Tedarik Zinciri Kesintileri: Görünürlük ve Kırılma Paradoksu	92
5.6.2. Pandemi: Benzeri Görülmemiş Kriz ve Algoritmik Sınır.....	93
5.6.3. Finansal Şoklar: Algoritmik Sürü Davranışı ve Sistemik Risk.....	93
5.6.4. Vakaların Sentezi: Ortak Örüntüler.....	94
5.7. Algoritmik Kırılma: Yapay Zekâ Bağımlılığının Dayanıklılık Üzerindeki Paradoksal Riskleri	94
5.7.1. Algoritmik Kırılmanın Boyutları	94
5.7.2. Kırılmanın Sinsiliği: Gizlenmiş Risk.....	95
5.7.3. Algoritmik Kırılmadan Algoritmik Dayanıklılığa.....	95
Bölüm Sonucu: Krizin Aynasında Yapay Zekâ.....	96
Kaynaklar	97

BÖLÜM 6: İNSAN-MAKİNE İŞ BİRLİĞİ VE YENİ ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ MODELLERİ	99
Giriş: Analiz Biriminin Dönüşümü	99
6.1. İnsan-Yapay Zekâ Takımları: Yeni Bir Analiz Birimi	100
6.1.1. Takım Kavramının Genişletilmesi	100
6.1.2. Karşılıklı Bağımlılık ve Koordinasyon Dinamikleri	101
6.1.3. İnsan-Yapay Zekâ Takımlarında Rol Dağılımı ve Tamamlayıcılık	101
6.2. Sosyo-Materyalite Kuramı ve İnsan-Teknoloji İç İç Geçmişliği	102
6.2.1. İç İç Geçmişlik (Entanglement) Kavramı.....	102
6.2.2. Performativite ve Failliğin Dağıtılması.....	103
6.2.3. Sosyo-Materyalitenin Eleştirel Potansiyeli ve Sınırı.....	103
6.3. Güven, Atıf ve Psikolojik Sözleşme: Yapay Zekâya Yönelik Örgütsel Davranış Dinamikleri.....	104
6.3.1. Yapay Zekâya Güven: Kalibrasyon Sorunu	104
6.3.2. Algoritmik Atıf: Başarı ve Başarısızlığın Yüklenmesi.....	105
6.3.3. Psikolojik Sözleşmenin Dönüşümü	105
6.4. İş Tasarımının Yeniden Yapılandırılması: JD-R Modelinin Algoritmik Genişlemesi	106
6.4.1. JD-R Modelinin Temel Mantığı	106
6.4.2. Algoritmik İş Talepleri: Yeni Yük Biçimleri.....	106
6.4.3. Algoritmik Kaynak Erozyonu: Tamponun Çöküşü.....	107
6.5. Algoritmik Araçların Çalışan Refahı, Anlamlılık ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri.....	108
6.5.1. İşin Anlamlılığının Erozyonu	108
6.5.2. Tükenmişliğin Algoritmik Dinamikleri	108
6.5.3. Refah Erozyonundan Dayanıklılık Kaybına	109
6.6. Yapay Zekâ Çağında Örgütsel Kimlik, Kültür ve “Algoritmik Sessizlik” Olgusu.....	109
6.6.1. Örgütsel Kimlik ve Kültürün Algoritmik Dönüşümü.....	110
6.6.2. Algoritmik Sessizlik: Kavramsallaştırma	110
6.6.3. Algoritmik Sessizliğin Dayanıklılık Maliyeti.....	111
6.7. Yeni Örgütsel Davranış Değişkenleri: Algoritmik Adalet Algısı, Teknoloji-Rol Uyumunu ve Dijital Sesini Duyurma.....	111
6.7.1. Algoritmik Adalet Algısı	112
6.7.2. Teknoloji-Rol Uyumunu	112
6.7.3. Dijital Sesini Duyurma	113
6.7.4. Üç Değişkenin Bütünleşik Modeli	113
Bölüm Sonucu: Mikro Düzeyde İnsani Çekirdeğin Korunması.....	114
Kaynaklar	115



BÖLÜM 7: STRATEJİK LİDERLİK VE YENİ İŞLETME PARADİGMALARININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ	117
Giriş: Sentez Anı.....	117
7.1. Yapay Zekâ Çağında Stratejik Liderliğin Yeniden Kavramsallaştırılması	118
7.1.1. Stratejik Liderliğin Geleneksel İşlevleri ve Algoritmik Meydan Okuma.....	118
7.1.2. Bütünleştirici Stratejik Liderlik Modeli: Üç Boyut	119
7.2. Kurumsal Kuram ve Algoritmik Eşbiçimlilik	120
7.2.1. Kurumsal Eşbiçimlilik ve Üç Mekanizması.....	120
7.2.2. Algoritmik Eşbiçimliliğin Stratejik Paradoksu.....	120
7.2.3. Eşbiçimliliğe Direnç ve Stratejik Özgünlük.....	121
7.3. Kaynak Temelli Görüş ve Yapay Zekânın Stratejik Bir Kabiliyet Olarak Konumlanması	121
7.3.1. VRIN/VRIO Çerçevesi ve Yapay Zekâ	122
7.3.2. Asıl Stratejik Kaynak: Tamamlayıcı İnsani ve Örgütsel Kabiliyetler	122
7.3.3. Çalışan Refahı ve Dayanıklılık Stratejik Kaynaklar Olarak	123
7.4. Çift-Becerili (Ambidextrous) Örgütler: Dayanıklılık ile İnovasyon Arasında Stratejik Denge	123
7.4.1. Örgütsel Çift-Becerlilik Kavramı.....	123
7.4.2. Algoritmik Yönetimin Çift-Becerlilik Üzerindeki Etkisi	124
7.4.3. Algoritmik Çift-Becerlilik: Bir Tasarım Önerisi	124
7.5. Etik, Yönetişim ve Sürdürülebilirlik: ESG Bağlamında Sorumlu Yapay Zekâ Stratejileri.....	125
7.5.1. ESG Çerçevesi ve Yapay Zekâ.....	125
7.5.2. Sorumlu Yapay Zekâ: Uyumdan Stratejiye	126
7.5.3. Paydaş Dayanıklılığı ve Meşruiyet	126
7.6. Yeni İşletme Paradigması Önerisi: “Dayanıklı Algoritmik Örgüt” Kurumsal Modeli.....	127
7.6.1. Modelin Temel Önermesi	127
7.6.2. Modelin Dört Sütunu	128
7.6.3. Modelin Çok Düzeyli Mimarisi	128
7.6.4. Modelin Stratejik ve Normatif Anlamı.....	129
Bölüm Sonucu: Sentezin Ötesinde — Bir Yönetim Felsefesi.....	129
Kaynaklar	131

BÖLÜM 8: SENTEZ, KURAMSAL KATKI VE GELECEK YÖNELİMLERİ	133
Giriş: Yolculuğun Geriye Dönük Okunması	133
8.1. Kitabın Bütünleştirici Kuramsal Katkısının Özeti ve Önermeler Seti	134
8.1.1. Bütünleştirici Argümanın Özeti.....	134
8.1.2. Önermeler Seti.....	135
8.2. Eleştirel Bir Bakış: Algoritmik Yönetimin Karanlık Yüzü ve Etik Sınırlar	137
8.2.1. Tahakkümün Yoğunlaşması ve İnsani Onurun Aşınması	137
8.2.2. Güç Asimetrisi ve Demokratik Açık.....	138
8.2.3. Etik Sınırlar: Aşılması Gerekenler	138
8.3. Yöntemsel Öneriler: Gelecekteki Ampirik Araştırmalar için	
Ölçüm ve Tasarım Gündemi	139
8.3.1. Ölçüm Gündemi: Yeni Kavramların İşevuruklaştırılması.....	139
8.3.2. Tasarım Gündemi: Önermelerin Sınanması	140
8.3.3. Yöntemsel Zorluklar ve Dikkat Noktaları	140
8.4. Uygulamaya Yönelik Çıkarımlar: Yönetici, Politika	
Yapıcı ve Örgütler için Yol Haritası	141
8.4.1. Yöneticiler için Çıkarımlar.....	141
8.4.2. Politika Yapıcılar için Çıkarımlar	142
8.4.3. Örgütler için Çıkarımlar: Dayanıklı Algoritmik Örgüt Yol Haritası.....	143
8.5. Kuramsal Boşluklar ve Gelecek Araştırma Gündemi	143
8.5.1. Kültürel ve Bağlamsal Boşluklar.....	143
8.5.2. Zamansal Dinamikler ve Uyum Süreçleri.....	144
8.5.3. Olumlu Potansiyelin Yeterince Keşfedilmemesi	144
8.5.4. Disiplinlerarası Köprülerin Genişletilmesi	144
8.6. Sonuç: İnsan-Merkezli, Dayanıklı ve Etik Bir Algoritmik Geleceğe Doğru.....	145
Kaynaklar	147

BÖLÜM 1

YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNİN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ

“Her çağın yönetim düşüncesi, o çağın teknik aklının bir izdüşümüdür; ne var ki bu izdüşüm, hiçbir zaman edilgen bir yansımadan ibaret değildir.”

GİRİŞ: YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNİN TARİHSEL SÜREKLİLİĞİ VE KIRILMA NOKTALARI

Yönetim ve organizasyon kuramının tarihi, bir bilim dalının kendi nesnesini nasıl kurduğunun ve bu nesneyi hangi epistemolojik varsayımlar üzerinden anlamlandırdığının uzun bir hikâyesidir. Bu hikâye, çoğu kez doğrusal bir ilerleme anlatısı olarak sunulagelmiştir: Taylor’ın bilimsel yönetiminden insan ilişkileri okuluna, oradan sistem yaklaşımına ve nihayet olumsuzluk (contingency) kuramlarına uzanan, her aşaması bir öncekini aşan ve tamamlayan bir bilgi birikimi. Oysa yönetim düşüncesinin gelişimini daha dikkatli bir bakışla incelediğimizde, bu doğrusal anlatının altında çok daha karmaşık bir dokunun yattığını görürüz. Yönetim kuramı, kümülatif bir bilgi yığını olmaktan çok, birbirleriyle rekabet eden, zaman zaman birbirini dışlayan ve her biri belirli bir teknik-ekonomik bağlamın ürünü olan paradigmlar dizisidir.

Bu bölümün temel iddiası, içinde bulunduğumuz dönemin —algoritmik yönetimin, yapay zekâ temelli karar destek sistemlerinin ve veri yoğun örgütsel kontrol mimarilerinin yükseldiği dönemin— yönetim düşüncesinde sıradan bir teknik yenilenmeden ibaret olmadığıdır. Aksine, bu dönem, Thomas Kuhn’un (1962) bilim felsefesine kazandırdığı anlamıyla bir paradigma kayması (paradigm shift) niteliği taşımaktadır. Yönetimin epistemolojik temelleri, yani neyin bilinebilir olduğuna, kontrolün nasıl meşrulaştırıldığına ve örgütsel rasyonelitenin hangi zeminde inşa edildiğine ilişkin temel varsayımlar, sessiz ama köklü bir dönüşüm geçirmektedir. Bu dönüşümün niteliğini kavramak, yalnızca yeni teknolojilerin işlevsel özelliklerini betimlemekle mümkün değildir; bunun için yönetim



özgün kavramsal katkıların —özellikle ‘açıklanabilirlik adaleti’ kavramının— filizleneceği verimli bir entelektüel zemindir.

Yönetim düşüncesinin dijital dönüşümü, ne klasik rasyonalitenin sonu ne de yepyeni bir başlangıçtır; o, modernitenin rasyonelleşme diyalektiğinin yeni ve daha keskin bir evresidir. Bu evrede, Weber’in demir kafesi dijitalleşir, Taylor’ın kronometresi algoritmaya dönüşür ve yönetimin epistemolojik temeli, insani kavrayışın eşliğinde yeniden çizilir.

KAYNAKLAR

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- 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.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Wood, A. J. (2021). Algorithmic management: Consequences for work organisation and working conditions. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, 2021/07. European Commission.

BÖLÜM 2

ALGORİTMİK YÖNETİM VE ALGORİTMİK KONTROL: KAVRAMSAL ANATOMİ

“Kontrol, hiçbir zaman saf bir tahakküm değildir; o, her zaman bir rıza üretme sanatıdır. Algoritma ise bu sanatı, görünmez bir el hâline getirmenin en yeni adıdır.”

GİRİŞ: KONTROLÜN KAVRAMSAL ANATOMİSİNE DOĞRU

Önceki bölümde, yönetim düşüncesinin dijital dönüşümünü klasik kuramlardan algoritmik çağa uzanan bir epistemolojik perspektiften çözümlenmiş ve algoritmik yönetimin Weberyen rasyonaliteyle hem güçlü bir süreklilik hem de niteliksel bir kopuş ilişkisi içinde olduğunu ortaya koymuştuk. Bu bölüm, söz konusu kuramsal zemin üzerine inşa edilerek, algoritmik yönetim ve algoritmik kontrol olgularının kavramsal anatomisini ayrıntılı biçimde serimlemeyi amaçlamaktadır. Eğer birinci bölüm, algoritmik yönetimi yönetim düşüncesinin uzun tarihsel yörüngesi içinde konumlandıran bir ‘harita’ sunduysa, bu bölüm o haritanın belirli bir bölgesini —kontrol mekanizmalarının iç işleyişini— mikroskobik bir titizlikle inceleyen bir ‘anatomi dersi’ niteliği taşır.

Bu anatomik çözümlmeyi yönlendiren üç temel kuramsal pusula vardır. İlki, Harry Braverman’ın (1974) öncülüğünde gelişen ve emeğin kapitalist üretim süreci içindeki dönüşümünü inceleyen **emek süreci kuramıdır** (labour process theory). Bu kuram, bize algoritmik yönetimin emek üzerindeki etkilerini —vasıfsızlaşmayı, kontrolün yoğunlaşmasını, kavramsallaştırma ile uygulamanın ayrılmasını— çözümlemek için keskin bir analitik merceğe sunar. İkincisi, kontrol ile otonomi (özerklik) arasındaki diyalektik gerilimdir; bu gerilim, örgütsel davranış ve emek sosyolojisi yazınının kesişiminde, çalışma yaşamının kalıcı bir paradoksu olarak belirir. Üçüncüsü ise Shoshana Zuboff’un (2019)

Tüm bu çözümlerler, bölümün doruk noktası olan algoritmik adalet tartışmasında birleşti. Örgütsel adalet kuramının klasik üç boyutunu algoritmik bağlamda yeniden okuyarak ve bu boyutlara özgün bir dördüncü boyut —açıklanabilirlik adaleti— ekleyerek, algoritmik yönetimin adalet sorunlarını sistematik bir kuramsal çerçeveye kavuşturduk. Ve en önemlisi, algoritmik adalet ile örgütsel dayanıklılık arasındaki derin bağlantıyı ortaya koyarak, kitabın merkezi paradoksunun —verimlilik-dayanıklılık geriliminin— adalet merceğinden çözülebilir bir tasarım meselesi olarak yeniden çerçevelenebileceğini gösterdik.

Bu bölümün kavramsal anatomisi, kitabın geri kalanına sağlam bir analitik temel sağlamaktadır. Eğer birinci bölüm yönetim düşüncesinin tarihsel haritasını çizdiyse ve bu bölüm algoritmik kontrolün anatomisini serimledi ise, izleyen bölümler bu temel üzerine, algoritmik yönetimin örgütsel dayanıklılık ve esneklik üzerindeki etkilerini ampirik ve kavramsal olarak inşa edecektir. Açıklanabilirlik adaleti kavramı, bu insanın kilit taşı olarak, kontrolün anatomisinden adaletin inşasına geçişin kavramsal köprüsünü oluşturmaktadır.

Algoritmik kontrolün anatomisini incelemek, yalnızca bir mekanizmayı çözümlemek değil, bir güç ilişkisini deşifre etmektir. Ve her güç ilişkisinde olduğu gibi, burada da asıl mesele teknik değil normatiftir: Algoritma, bir tahakküm aracı mı olacak, yoksa bir adalet altyapısı mı? Bu sorunun yanıtı, teknolojinin doğasında değil, onu tasarlayan ve yöneten insanların tercihlerinde yatmaktadır.

KAYNAKLAR

- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press.
- Burawoy, M. (1979). Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism. University of Chicago Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- 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.
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '15)*, 1603–1612.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.



- Wood, A. J. (2021). Algorithmic management: Consequences for work organisation and working conditions. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, 2021/07. European Commission.
- Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs.

BÖLÜM 3

YAPAY ZEKÂ VE LİDERLİK: STRATEJİK KARAR ALMANIN DÖNÜŞÜMÜ

“Karar vermek, her zaman bir bilme ediminden daha fazlasıdır; o, bir sorumluluk üstlenme edimidir. Sorumluluğu devredilemeyen bir kararı, hesap veremeyen bir makineye havale etmek, liderliğin kendisini boşaltmaktır.”

GİRİŞ: KARARIN ÖZNESİ SORUNU

Önceki iki bölüm, yönetim düşüncesinin dijital dönüşümünü tarihsel ve epistemolojik bir perspektiften haritalandırmış ve algoritmik kontrolün kavramsal anatomisini ayrıntılı biçimde serimlemiştir. Bu bölümler, esas olarak algoritmik yönetimin operasyonel ve denetimsel boyutuna —emek sürecinin nasıl kontrol edildiğine— odaklanmıştır. Bu bölüm ise, analitik merceğimizi örgütün operasyonel tabanından stratejik tepesine kaydırarak, yapay zekânın liderlik ve stratejik karar alma süreçlerini nasıl dönüştürdüğünü inceleyecektir. Eğer önceki bölümler «algoritma tarafından yönetilmek» olgusunu çözümleriyse, bu bölüm «algoritma ile yönetmek» olgusunu ele alacaktır.

Bu dönüşümün merkezinde, son derece temel bir kuramsal sorun yatar: kararın öznesi sorunu. Klasik yönetim ve liderlik kuramı, kararı bir insan öznenin —yöneticinin, liderin, yönetim ekibinin— edimi olarak kavramsallaştırmıştır. Karar veren, aynı zamanda kararının sonuçlarından sorumlu olan, bu sorumluluğu taşıyabilen ve hesabını verebilen bir failliktir. Yapay zekânın stratejik karar süreçlerine entegrasyonu, bu yerleşik tasavvuru sorunsallaştırır: Karar, giderek artan ölçüde insan ile algoritmik sistemin ortaklaşa ürettiği bir çıktı haline geldiğinde, kararın öznesi kimdir? Sorumluluk kime aittir? Ve liderlik, kararın bir bölümünün makineye devredildiği bir dünyada ne anlama gelir?

Bu sorunu çözümlemek için, bölüm üç temel kuramsal pusulaya yaslanacaktır. İlki, Herbert Simon'ın (1947; 1955) öncülüğünde gelişen ve karar vermeyi sınırlı rasyonalite (bounded rationality) koşulları altında işleyen bir süreç olarak kavramsallaştırılan karar

luyla, algoritmik dönüşümün dayanıklılık-aşındırıcı potansiyeli, dayanıklılık-güçlendirici bir potansiyele dönüştürülebilir.

Yapay zekâ, liderin bilgisini genişletebilir; ancak liderliğini üstlenemez. Çünkü liderlik, nihayetinde bir bilme değil, bir sorumluluk üstlenme edimidir; ve sorumluluk, hesap verebilen bir özne gerektirir. Bir makineye yargıyı devredebiliriz, ama sorumluluğu asla. İşte tam da bu devredilemezlikte, yapay zekâ çağında bile, liderliğin indirgenemez insani çekirdeği yatmaktadır.

KAYNAKLAR

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- 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.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448.
- Parasuraman, R., & Manzey, D. H. (2010). Complacency and bias in human use of automation: An attentional integration. *Human Factors*, 52(3), 381–410.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Wood, A. J. (2021). Algorithmic management: Consequences for work organisation and working conditions. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, 2021/07. European Commission.

BÖLÜM 4

ORGANİZASYONEL DAYANIKLILIK: KURAMSAL TEMELLER VE ÇOK DÜZEYLİ BİR MODEL

“Dayanıklılık, kırılmamak değildir; kırılmağı tanıyıp onunla birlikte yaşamayı, sarsıldıktan sonra yeniden ayağına kalkmayı ve bazen büsbütün başka bir biçimde yeniden doğmayı öğrenmektir.”

GİRİŞ: KAVRAMIN OLGUNLAŞMASI VE BU BÖLÜMÜN KONUMU

Bu kitabın ilk üç bölümü, algoritmik yönetimin yükselişini eleştirel bir perspektiften çözümlenmiş; bu yükselişin çalışanların özerkliği, algıladıkları adalet ve psikolojik refahı üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin örgütsel sonuçlarını incelemiştir. Bu çözümlenmeler boyunca, sürekli geri dönen bir kavram —örgütsel dayanıklılık (organizational resilience)— analitik pusulamızın kuzeyini oluşturmuştur. Algoritmik kontrolün kısa vadeli verimlilik kazanımları ile uzun vadeli dayanıklılık maliyetleri arasındaki gerilim, kitabın merkezi tezi olarak tekrar tekrar formüle edilmiştir. Ancak bu noktaya dek, ‘dayanıklılık’ kavramı, sistematik bir kuramsal çözümlenmeye tabi tutulmaksızın, sezgisel bir anlamda kullanılmıştır. Bu bölüm, söz konusu eksikliği gidermeyi ve örgütsel dayanıklılık kavramını titiz bir kuramsal incelemeye tabi tutmayı amaçlamaktadır.

Bu kuramsal inceleme, kitabın mimarisi açısından stratejik bir konumda durur. Eğer ilk üç bölüm, algoritmik yönetimin ‘sorun’ boyutunu —kontrolün anatomisini ve eleştirisini— serimledi ise, bu bölüm, kitabın ikinci yarısının kavramsal temelini —dayanıklılık ‘çözümünün’ kuramsal altyapısını— döşemektedir. Bu bölümden sonra, algoritmik yönetim ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi doğrudan ve ayrıntılı biçimde ele alabilecek; algoritmik sistemlerin dayanıklılığı hangi koşullarda aşındırıldığını ve hangi koşullarda

lecektir. Dayanıklılığın çok düzeyli mimarisi, bu yapıcı çabanın hem analitik çerçevesini hem de normatif pusulasını sağlamaktadır.

Dayanıklılık, bir örgütün sahip olduğu bir şey değil, sürekli yeniden ürettiği bir kapasitedir. O, bireyin psikolojik kaynaklarından ekosistemin çeşitliliğine uzanan bir katmanlar bütününde, her gün yeniden örülür. Algoritmik çağın temel sorusu, bu örgüyü güçlendiren mi, yoksa söken mi araçlar inşa edeceğimizdir; ve bu, teknolojinin değil, bizim vereceğimiz bir karardır.

KAYNAKLAR

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
- 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.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wood, A. J. (2021). Algorithmic management: Consequences for work organisation and working conditions. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, 2021/07. European Commission.

BÖLÜM 5

KRİZ DÖNEMLERİNDE YAPAY ZEKÂ ENTEGRASYONU: VERİ GÜDÜMLÜ ÇEVİKLİK

“Kriz, bir örgütün gizli karakterini açığa çıkaran sınavdır. O anda, örgütün yıllarca biriktirdiği —ya da tükettiği— dayanıklılık sermayesi, acımasız bir berraklıkla görünür hale gelir.”

GİRİŞ: KRİZ, ÇEVİKLİK VE YAPAY ZEKÂNIN SINAVI

Önceki bölüm, örgütsel dayanıklılığı disiplinlerarası kökenlerinden çok düzeyli mimarisine uzanan kapsamlı bir kuramsal incelemeye tabi tutmuş ve dayanıklılığın bireysel, takım, örgütsel ve ekosistem düzeylerinde işleyen çok katmanlı bir kapasite olduğunu göstermişti. O bölüm, esas olarak dayanıklılığın kuramsal temellerine —onun ne olduğuna ve hangi koşullarda mümkün olduğuna— odaklanmıştı. Bu bölüm ise, dayanıklılık kuramını en zorlu sınavıyla —kriz anıyla— yüzleştirmektedir. Kriz, dayanıklılığın salt soyut bir kavram olmaktan çıkıp somut bir gerçekliğe dönüştüğü andır; örgütün yıllarca inşa ettiği ya da aşındırdığı dayanıklılık kapasitelerinin acımasız bir berraklıkla test edildiği zemin.

Bu bölümün temel sorusu, doğrudan ve kritiktir: Yapay zekâ entegrasyonu, kriz dönemlerinde örgütsel dayanıklılığı ve çevikliği güçlendiren bir kaynak mıdır, yoksa onu aşındıran bir kırılma kaynağı mıdır? Bu soru, kitabın merkezi paradoksunun —algoritmik dönüşümün kısa vadeli verimlilik ile uzun vadeli dayanıklılık arasında ürettiği gerilimin— en yoğunlaştığı noktayı oluşturur. Çünkü kriz, tam da yapay zekânın hem en çok vaat ettiği hem de en çok başarısız olabileceği bağlamdır: Veri güdümlü sistemler, hızlı algılama ve analiz vaat ederken; aynı sistemler, benzeri görülmemiş kriz koşullarında —eğitim verilerinin kapsamadığı durumlarda— sistematik olarak yanılabilirler.



yabilir. Ancak tam da kriz anında —benzeri görülmemiş şokların, hakiki belirsizliğin ve radikal yeniliğin gerektiği anda— algoritmik sistemler epistemolojik sınırlarına çarpar. Bu sınır, yapay zekânın kriz dayanıklılığındaki rolünü hem vaatkâr hem de tehlikeli kılar: Vaatkâr, çünkü öngörülebilir krizlere karşı güçlü araçlar sunar; tehlikeli, çünkü öngörülemeden krizlere karşı yanlış bir güvenlik duygusu ve atrofiye uğramış insani kapasiteler bırakabilir.

Bu bulgular, bölümün özgün katkısı olan algoritmik kırılabilirlik kavramında billurlaştı. Algoritmik kırılabilirlik —epistemolojik, atrofi, sistemik ve psikolojik boyutlarıyla— yapay zekâ bağımlılığının, dayanıklılığı artırmayı amaçlarken paradoksal biçimde yeni kırılabilirlik biçimleri üretebileceğini gösterdi. Bu kırılabilirliğin en tehlikeli özelliği, sinsiliğidir: Normal koşullarda gizli kalması ve ancak kriz anında yıkıcı biçimde açığa çıkması. Ancak bölüm, bu kırılabilirliğin kaçınılmaz olmadığını da vurguladı: Doğru tasarım ve kullanım ilkeleriyle, algoritmik sistemler kırılabilirlik yerine dayanıklılık üretecek biçimde konumlandırılabilir.

Bu bölüm, kitabın yapıcı ikinci yarısındaki ilk büyük adımı oluşturmuştur. Dördüncü bölümde dayanıklılığın kuramsal temellerini kurduktan sonra, bu bölüm o temelleri kriz bağlamının somut sınavıyla yüzleştirmiş ve yapay zekânın bu sınavdaki çelişkili rolünü çözümlenmiştir. Algoritmik kırılabilirlik kavramı ve onun panzehiri olan dört tasarım ilkesi, kitabın geri kalanında geliştirilecek somut örgütsel modellerin ve uygulama çerçevelerinin temelini oluşturmaktadır. Krizin aynasında, yapay zekânın gerçek doğası —ne kurtarıcı ne de yıkıcı, ama derinden tasarıma bağımlı bir araç olduğu— en berrak biçimde görünür hale gelmiştir.

Kriz, yapay zekânın gerçek sınavıdır; çünkü kriz, geçmişin kesintiye uğradığı andır ve yapay zekâ geçmişten beslenir. O kritik anda, örgütün kaderini belirleyen şey, sahip olduğu algoritmaların gücü değil, koruyabildiği insani yargının, esnekliğin ve dayanışmanın derinliğidir. Yapay zekâ, bu insani çekirdeği güçlendirdiğinde dayanıklılığa hizmet eder; onu tükettiğinde ise, en çok ihtiyaç duyulan anda örgütü yalnız bırakır.

KAYNAKLAR

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- 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.
- Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. Houghton Mifflin.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence

- perspective. Harper & Row.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wood, A. J. (2021). *Algorithmic management: Consequences for work organisation and working conditions*. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, 2021/07. European Commission.

BÖLÜM 6

İNSAN-MAKİNE İŞ BİRLİĞİ VE YENİ ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ MODELLERİ

“İnsan ile makine arasındaki sınır, sanıldığı kadar keskin değildir; ne var ki bu sınırın bulanıklaşması, insanı makineleştirmek pahasına değil, ancak makineyi insanın hizmetine koşmak suretiyle bir ilerleme sayılabilir.”

GİRİŞ: ANALİZ BİRİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ

Bu kitabın şimdiye dek izlediği analitik yörünge, makro düzeyden mikro düzeye doğru kademeli bir iniş çizmiştir. İlk bölümler, yönetim düşüncesinin tarihsel ve epistemolojik dönüşümünü ve algoritmik kontrolün kavramsal anatomisini makro bir perspektiften ele almış; sonraki bölümler, liderlik, dayanıklılık ve kriz bağlamında örgütsel düzeye odaklanmıştı. Bu bölüm, analitik merceği en mikro düzeye —insan ile algoritmik sistemin doğrudan etkileştiği, birlikte çalıştığı ve birbirini biçimlendirdiği günlük çalışma yaşamının dokusuna— indirmektedir. Burada inceleyeceğimiz olgu, örgütsel davranışın (organizational behavior) algoritmik çağda nasıl yeniden tanımlandığıdır.

Bu mikro düzeye iniş, beraberinde temel bir kavramsal meydan okuma getirir: analiz biriminin dönüşümü. Geleneksel örgütsel davranış kuramı, analiz birimini —bireyi, ikiliyi (dyad), takımı— insan aktörlerle sınırlandırmıştır. Yapay zekânın çalışma yaşamına derinlemesine nüfuz etmesi, bu yerleşik analiz birimlerini sorunsallaştırır. Eğer çalışanlar artık yalnızca insan meslektaşlarıyla değil, aynı zamanda algoritmik sistemlerle de etkileşiyor, işbirliği yapıyor ve hatta bir tür ‘ilişki’ kuruyorsa, örgütsel davranışın analiz birimi yeniden düşünülmelidir. Bu bölüm, bu yeniden düşünme çabasını üstlenmekte ve insan-yapay zekâ etkileşimini örgütsel davranışın yeni bir analiz birimi olarak sistematik biçimde çözümlenmektedir.

Bölümün kuramsal odağı, üç birbirini tamamlayan gelenek üzerine kuruludur. İlki, Wanda Orlikowski’nin (2007) öncülüğünde gelişen sosyo-materyalite (sociomateriality)



Bu bölüm, kitabın yapıcı ikinci yarısına mikro örgütsel davranış düzeyinde kritik bir katkı sağlamıştır. Önerilen yeni değişkenler ve özellikle olumlu ile kısır döngü arasındaki ayırım, algoritmik sistemlerin çalışan refahını ve örgütsel dayanıklılığı destekleyecek biçimde nasıl tasarlanabileceğine ilişkin somut bir analitik çerçeve sunar. Bölümün nihai mesajı, kitabın bütününe rehberlik eden temayı mikro düzeyde yankılar: Algoritmik çağda örgütsel başarının anahtarı, insani çekirdeğin —çalışanların özerkliğinin, anlamlılığının, sesinin ve refahının— korunmasında ve güçlendirilmesinde yatmaktadır. İnsan-makine işbirliği, ancak insanı makineleştirmek pahasına değil, makineyi insanın gelişiminin hizmetine koşmak suretiyle gerçek bir ilerleme sayılabilir.

İnsan-makine işbirliğinin gerçek sınavı, makinenin ne kadar akıllı olduğu değil, insanın ne kadar insan kalabildiğidir. Bir örgüt, algoritmalarını çalışanlarının sesini susturmak için kullandığında kısa vadeli bir verimlilik kazanır ama uzun vadeli dayanıklılığını yitirir. Gerçek bilgelik, makineyi insanın sesini güçlendirmek, failliğini genişletmek ve anlamını derinleştirmek için kullanmakta yatar.

KAYNAKLAR

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- 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.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wood, A. J. (2021). *Algorithmic management: Consequences for work organisation and working conditions*. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, 2021/07. European Commission.

BÖLÜM 7

STRATEJİK LİDERLİK VE YENİ İŞLETME PARADİGMALARININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ

“Bir örgütün gerçek stratejisi, sahip olduğu teknolojiye değil, o teknolojiyi hangi insani amaca koştuğunda gizlidir. Algoritma bir araçtır; stratejiyse, o aracı kullanan bilincin karakteridir.”

GİRİŞ: SENTEZ ANI

Bu kitabın altı bölümlük yolculuğu, yönetim düşüncesinin tarihsel dönüşümünden algoritmik kontrolün anatomisine, liderliğin yeniden tanımlanmasından örgütsel dayanıklılığın kuramsal temellerine, kriz dönemlerindeki yapay zekâ entegrasyonundan insan-makine işbirliğinin mikro dinamiklerine uzanan kapsamlı bir analitik harita çıkardı. Bu yolculuk boyunca, her bölüm kendi kuramsal odağını geliştirirken, aynı zamanda kitabın bütününe yayılan ortak bir argümana —algoritmik dönüşümün kısa vadeli verimlilik ile uzun vadeli dayanıklılık arasında ürettiği temel gerilime— katkıda bulundu. Bu son bölüm, sentez anıdır: Önceki bölümlerde geliştirilen kavramsal içgörüler, stratejik liderlik düzeyinde bütünleştirici bir modelde bir araya getirme ve kitabın özgün kuramsal katkısını —‘dayanıklı algoritmik örgüt’ modelini— formüle etme anı.

Bu sentez çabası, stratejik yönetimin en yüksek düzeyinde konumlanır. Önceki bölümler, algoritmik dönüşümü çeşitli analiz düzeylerinde —makro tarihsel, örgütsel, takım ve bireysel— çözümlenmişti. Bu bölüm, tüm bu düzeyleri kuşatan stratejik liderlik perspektifini benimser ve şu temel soruyu sorar: Bir örgüt, algoritmik dönüşümü, çalışanlarının refahını ve örgütsel dayanıklılığını feda etmeden, stratejik bir avantaja nasıl dönüştürebilir? Bu soru, kitabın eleştirel argümanı ile yapıcı amacını birleştirir: Algoritmik yönetimin tehlikelerini kabul ederken, aynı zamanda algoritmik teknolojilerin sorumlu ve dayanıklılık-artırıcı kullanımının koşullarını belirlemek.



KAYNAKLAR

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- 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.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wood, A. J. (2021). *Algorithmic management: Consequences for work organisation and working conditions*. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, 2021/07. European Commission.

BÖLÜM 8

SENTEZ, KURAMSAL KATKI VE GELECEK YÖNELİMLERİ

“Bir kuramın değeri, verdiği yanıtlarda olduğu kadar, açtığı sorularda da yatar. Bu kitap, bir tartışmayı kapatmayı değil, daha verimli bir tartışmanın zeminini kurmayı amaçlamıştır.”

GİRİŞ: YOLCULUĞUN GERİYE DÖNÜK OKUNMASI

Her kapsamlı kuramsal çabanın sonunda, geriye dönüp kat edilen yolu bütünsel bir bakışla değerlendirmek; ulaşılan içgörülerini damıtmak, sınırlarını dürüstçe tanımak ve ileriye uzanan ufukları işaret etmek gerekir. Bu son bölüm, tam da bu görevi üstlenmektedir. Kitabın yedi bölümlük yolculuğu —yönetim düşüncesinin tarihsel dönüşümünden algoritmik kontrolün anatomisine, liderliğin yeniden tanımlanmasından örgütsel dayanıklılığın kuramsal temellerine, kriz dönemlerindeki yapay zekâ entegrasyonundan insan-makine işbirliğinin mikro dinamiklerine ve nihayet stratejik bütünleştirmeye— bu bölümde geriye dönük bir okumayla değerlendirilecek, kuramsal katkıları sistematikleştirilecek ve gelecek araştırma gündemi formüle edilecektir.

Bu bölüm, önceki bölümlerden farklı bir retorik ve yöntemsel kayıt taşır. Önceki bölümler, kavramsal çözümlenmeye ve kuram-uygulamasına odaklanırken; bu bölüm, kuram-geliştirmenin (theory development) üst-düzey görevlerini üstlenir: kitabın dağınık içgörülerini sınanabilir önermeler (propositions) setinde billurlaştırmak, kuramsal katkıyı açıkça konumlandırmak, gelecekteki ampirik araştırmalar için yöntemsel bir gündem önermek ve uygulamaya yönelik çıkarımları sistematikleştirmek. Bu üst-düzey görev, bölüme özgün bir yapı kazandırır: Burada amaç, yeni kavramsal araştırmalar açmaktan çok, kitabın bütünüdür tutarlı bir kuramsal mimaride toparlamak ve onu hem akademik hem de uygulamalı toplulukların kullanımına sunmaktır.



KAYNAKLAR

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- 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.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wood, A. J. (2021). *Algorithmic management: Consequences for work organisation and working conditions*. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, 2021/07. European Commission.