

Yönetimin Değişen Paradigması: Yapay Zekâ Liderliği

Hasibe Gül Sevinç*

Öz

Yönetimde yaşanan değişim ve dönüşüm süreci, dijital yönetim stratejileri ile politikalarının önemini giderek artırmıştır. Teknolojinin, zekâ temelli sistemlerle bütünleşerek insan yaşamını kolaylaştırmaya yönelik gelişimi, yapay zekâ uygulamaları aracılığıyla liderlerin iş yükünü azaltmakta ve örgütsel verimliliği artırmaktadır. Yönetimsel stratejilerin belirlenmesinde liderin bilişsel kapasitesi ile yapay zekânın teknik üstünlüğünün birleşmesi, çift aktörlü yeni bir yönetim modelini gündeme getirmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, yapay zekânın liderlik üzerindeki etkilerini inceleyerek, söz konusu aktörlük ilişkisinin dinamiklerini değerlendirmektir. Derleme niteliğindeki bu çalışmada, literatür taramasıyla elde edilen veriler analiz edilerek, yapay zekâ ve liderlik arasında bir rekabetten ziyade, iş birliğine dayalı bir uyumun önemi vurgulanmaktadır. Yapay zekânın insan zekâsının yerini alabileceğine dair görüşler bulunsun da insan zekâsına özgü niteliklerin tümünün yapay sistemlere aktarılması söz konusu olmadığı için insan unsurunun yönetim süreçlerinden tamamen soyutlanması gerçekçi değildir. Liderlik ve yapay zekâ arasında kurulacak tamamlayıcı iş birliği, çağdaş yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Zekâ, Yapay Zekâ, Liderlik, Aktör.

The Changing Paradigm of Management: Leadership in Artificial Intelligence

Abstract

The process of change and transformation in management has increasingly emphasized the importance of digital management strategies and policies. The integration of technology with intelligence-based systems, aimed at facilitating human life, reduces the workload of leaders and enhances organizational efficiency through applications of artificial intelligence. The combination of a leader's cognitive capacity with the technical superiority of artificial intelligence in determining managerial strategies has introduced a new dual-actor management model. The main purpose of this study is to examine the effects of artificial intelligence on leadership and to evaluate the dynamics of this dual-actor relationship. In this literature-based review, data obtained through a literature survey are analyzed, emphasizing the importance of a collaborative harmony between artificial intelligence and leadership, rather than a competitive relationship. Although there are views suggesting that artificial intelligence may replace human intelligence, it is unrealistic to completely exclude the human factor from management processes, as not all qualities unique to human intelligence can be transferred to artificial systems. A complementary collaboration between leadership and artificial intelligence forms the foundation of a contemporary management approach.

Keywords: Management, Intelligence, Artificial Intelligence, Leadership, Actor.

Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler zamanla dijital yönetim stratejisi uygulamalarını hızlandırmıştır. Yönetimin dijitalleşmesi yönetime hız kazandırarak yönetsel iş ve işlemlerin yönetimin insan kaynağına bağlı olmaksızın yürütülebilirliğini sağlamıştır. Geleneksel yönetim anlayışının katılığı, hantallığı ve değişime kapalılığını ortadan kaldıran yeni yönetim anlayışı sürekli bir revizyon sürecine maruz kalmıştır. Yönetim paradigmasının içinde bulunduğu bu değişim sürecinde önemli olan yönetsel faaliyetlerin daha hızlı ve etkili bir şekilde sunulabilmesidir. Ancak yönetimin etkinliğinin yanında verimliliği ve başarısı da büyük bir önem taşımaktadır. Yönetsel düzeyde sunulan iş ve işlemlerin yürütücüsü olan liderler ve yöneticiler örgütler açısından vazgeçilemez değer de bir öneme sahiptir. Lider ve yöneticiler örgütü bir adım ileriye ulaştırabilen ve yönlendiren örgütün kilit unsurlarıdır.

Zekâ, insanoğluna özgü ve insanın üstünlüğünü simgeleyen önemli bir kavram olarak nitelendirilir. Ancak, gelişen teknoloji sayesinde insan zekâsının teknolojideki dönüşümü gerçekleşmiş ve bu durum yapay zekânın ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Yapay zekâ, insanoğlunun iş yükünü hafifleterek, hayatını kolaylaştırmayı hedefleyen atılımlar gerçekleştirerek, yönetsel düzeydeki iş ve işlemlerin daha hızlı ve etkili bir şekilde yürütülmesine olanak tanımaktadır. Çalışmanın temel amacı yönetimde teknolojinin kullanılarak yönetsel iş ve işlemlerin daha hızlı ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi ve geliştirilen yapaya zekâ tekniklerinin yönetime uyarlanabilmesidir. Derleme türünde olan bu çalışmada literatür taramasından elde edilen bilgiler analiz edilerek yapay zekâ ile liderlik arasındaki aktörlük yarışında yapay zekâ veya liderin ön plana çıkmasından öte yapay zekâ ile liderlik arasındaki işbirliği üzerinde durulmaktadır. Yapay zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde değerlendirebilmek için, liderlerin teknolojiyi anlayabilmeleri ve etik kullanımı benimsemeleri gerekmektedir. Yapay zekâ ile donanmış liderlik gelecekteki organizasyonlar için kritik bir başarı faktörüdür.

Yapay zekâ taktikleri ve uygulamaları liderler tarafından dikkate alınarak örgütsel yapıya uyarlanmalı, uygulamaya dönüştürülmeli ve insan kaynağına benimsetilmelidir. Yönetimde yaşanan değişimlerin yönetime uyarlanması yönetimin işleyişini etkileyerek yönetimde verimlilik ve etkililiği de artırır. Burada temel amaç yönetimde sadece liderliğin veya yapay zekânın aktörlüğünü sağlamaktan ziyade liderliğin ve yapay zekânın güçlerini birleştirerek yönetimde iki aktörün aktifliğini ve etkililiğini sağlayabilmektir. Bu amaç çerçevesinde öncelikle yapay zekâ ve liderlik kavramları tanımlanarak, yapay zekânın liderlik üzerindeki etkileri alt başlıklar halinde incelenmiş

olup yönetim sürecinde liderlik ve yapay zekânın aktörlüğü irdelenerek sonuç kısmı ile çalışma noktalanmıştır.

Yapay Zekâ ve Liderlik Kavramları

Yapay zekâ ve liderlik kavramlarının odak noktası insandır. İnsanoğlunun yeryüzünde en zeki varlık olarak kabul edildiği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda düşünebilme ve muhakeme edebilme gücü, karar alabilme ve uygulayabilme gibi yeteneklere sahip olması bu unvanı kazanmasını sağlamaktadır (Ghosh ve Arunachalam, 2021: 23-24). Zekâ, 1995 yılında Macmillan Ansiklopedisinde akıl yürütme ve deneyim sayesinde kazanç sağlama becerisi olarak tanımlanmıştır. IQ testinin mucidi Binet zekânın temel bileşenleri olarak muhakeme, sağduyu, inisiyatif ve uyum yeteneğini sıralamıştır. Zekâ kavramı, ruhsal farkındalık ve duygularla bile ilişkilendirilmektedir. Zekâ; insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerini içeren geniş kapsamlı bir kavramdır. Yapay zekâ ise, insan zekâsı taklit edilerek toplanan bilgilerle kendini aşama aşama ilerletmeyi ve geliştirmeyi başaran sistemler ve makinelerdir (Warwick, 2012: 23-24).

Yapay zekâ, insan zekâsı ile kıyaslandığı süre zarfında aslında üzerinde odaklanılan en temel soru yargı yeteneğinin insan gibi kullanılıp kullanılamayacağından ziyade belirsizliklerle başa çıkıp çıkamama noktasında insanı geçebilme yeteneğidir (Susskind, 2018: 6). Yapay zekâ, dinamik bir bilgi işlem ortamına yerleştirilmiş algoritmaların oluşturulması ve uygulanması yoluyla insan zekâsının taklit edilmesidir. Yapay zekânın temel amacı, bilgisayarları insan zekâsı gibi düşünmeyi ve harekete geçirmeyi başarmaktır. Yapay zekâ, tekrarlayan öğrenme ve keşfetmeyi otomatikleştirir. Yapay zekâ, yüksek hacimli ve bilgisayarlı görevleri güvenilir bir şekilde ve çaba sarf etmeksizin gerçekleştirir. Ancak yapay zekânın işlevselliği için insan unsurunun ortadan kalktığı söylenemez (Sargın, 2019: 10-11).

Yapay zekâ kavramı 1940'lı yıllara kadar uzanabilen bir geçmişe sahip olsa da 1950'li yıllarda üzerinde odaklanılan bir kavramdır. 1956 yılından beri aslında kuramsal olarak üzerinde tartışılan ve konuşulan bir konu olmasına rağmen uygulamaya dönüştürülmesi ve kurumsal düzeyde tercih edilmesi günümüzde geçerlilik kazanabilmiştir. Yapay zekâ, her ne kadar insan zekâsının önüne geçebilecek bir olgu olarak görülse de temelde insan zekâsı tarafından geliştirilmiş ve insan yaşamını kolaylaştırmayı amaçlayan bir teknolojidir. Tarihsel süreçte, temel amaç zekâyı yaratma hedefine yönelik yaklaşımdan, zekâyı tasarlama hedefine geçişi sağlamaktır (Spector, 2006: 1). 1950'li yıllarda kavram bir çıkış sürecine girmiş olsa da geçen zaman zarfı içinde hızlı bir

gelişim göstermiştir. İnsan zekâsından esinlenilerek geliştirilen yapay zekâ ile bilgisayarların insan gibi davranması ve gelecekte insanın yerine makine-lerin hâkim olması hedeflenmektedir (Kamble ve Shah, 2018: 178-179). Yapay zekâ, 1955 yılında Darmouth'da matematik profesörü olan ve ertesi yıl yapay zekâ ile ilgili ufuk açıcı konferans düzenleyen McCarthy tarafından literatüre kazandırıldı. Yapay zekâ, büyük miktarda veri işleyerek lidere daha bilinçli ve hızlı karar alma olanağı sunmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2017: 4). Yapay zekâ kavramı, yalnızca teknik bir olgu olarak değil; insanın doğasına ilişkin felsefi sorular, bilginin doğasına yönelik epistemolojik sorgulamalar ve toplumsal etkilerine dair sosyolojik yaklaşımlar çerçevesinde de farklı disiplinler tarafından tartışılmış ve çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır.

Yapay zekâ, düşünme, öğrenme ve karar verme gibi zihinsel süreçleri insan olmayan sistemlerde mümkün kılmayı amaçlayan; ancak bu süreçlerin onto- lojik ve etik temellerini tartışmaya açan felsefi bir meydan okumadır. Sadece teknik bir konu olmanın ötesinde, insanın doğası, bilinç, akıl ve etik gibi temel kavramları sorgulayan çok boyutlu bir sorunsaldır. Bu bağlamda, yapay zekânın felsefi olarak tanımlanması; insan benzeri düşünme yeteneğine sahip olup olamayacağı, bilinçli deneyim yaşayıp yaşayamayacağı ve etik sorumluluk taşıyıp taşımayacağı gibi soruları gündeme getirir. Bu tartışmayı, John Searle'ün ünlü "Çin Odası Deneyi" ile somutlaştırmak mümkündür. Searle, bir bilgisayarın sembolleri işleyerek zeki davranışlar sergileyebileceğini; ancak anlam üretemeyeceğini savunur. Yani, ne kadar gelişmiş olursa olsun, yapay zekâ anlamı yalnızca taklit eder, bilinçli bir kavrayış geliştiremez. Bu nedenle, "güçlü yapay zekâ" iddiası, yani makinelerin bir gün insan gibi düşünebileceği görüşü, felsefi olarak temellendirilmemiştir (Searle, 1980: 417-457).

Yapay zekâyı teknolojik bir olgu olarak değil, aynı zamanda insanlık için varoluşsal riskler taşıyan bir fenomen olarak değerlendiren Bostrom'a göre, süper zekâ insan bilişsel kapasitesini tüm alanlarda aşabilecek bir potansiye- le sahiptir ve bu durum insanlıkla çelişebilecek hedefler taşıyan sistemlerin ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu nedenle, yapay zekânın değer uyumlu, gü- venli ve denetlenebilir bir biçimde geliştirilmesi gereklidir. Bostrom ayrıca bilinçli bir yapay zekânın ahlaki statüsünü ve bu tür sistemlerin etik sorum- luluklarını da felsefi açıdan tartışarak yapay zekâ araştırmalarının, teknik ol- duğu kadar etik ve epistemolojik çerçevede ele alınması gerektiğini vurgular (Bostrom, 2014: 209-227). Yapay zekâ, bilginin üretimi, aktarımı ve doğru- luğu üzerine geleneksel kabulleri yeniden sorgulayan, algoritmik süreçlerle bilginin yeniden tanımlandığı bir epistemolojik kırılma noktasıdır. Bilginin ne olduğu, nasıl üretildiği ve kimler tarafından sahiplenilebileceği üzerinde odaklanılmaktadır. Dijitalleşme ile birlikte bilgi bir araç olmaktan ziyade de-

ğer taşıyan bir varlık haline gelmiştir. Ancak bu varlığın etik değerlerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Etik, insan merkezli olmaktan çıkarak tüm bilgi varlıklarını dikkate alan bir boyuta taşınmalıdır (Floridi, 2013: 19).

Epistemoloji ve yapay zekâ farklı kavramlar olarak adlandırılrsa da aslında kesişim noktaları bulunmaktadır. Yapay zekâ, bilgi edinme ve çıkarım süreçlerini teknik ve formel biçimde modellerken; epistemoloji aynı süreçleri felsefi ve kavramsal olarak analiz eder. Epistemik ilişkiler olarak adlandırılan inanç, doğruluk ve gerçekleştirme hem yapay zekâ hem de epistemolojinin ortak çalışma alanıdır ve birbirini desteklemektedir. Diğer bir deyişle yapay zekâ epistemolojik teorileri test edebileceğimiz bir simülasyon ortamı sunar; epistemoloji ise yapay zekâ sistemlerinin ne kadar bilgi sahibi olduklarını ya da gerçekten biliyor olup olmadıklarını sorgular. Yapay zekâ , bilgi edinme süreçlerini ve öğrenme mekanizmalarını anlamada önemli bir kaynak olarak ifade edilebilir (Wheeler ve Pereira, 2004: 470-490). Yapay zekânın felsefi ve epistemolojik temelleri, onun bilgiyle kurduğu ilişkiyi açıklığa kavuştururken; bu teknolojinin toplumsal yapılar, ilişkiler ve normlar üzerindeki etkilerini anlamak ise sosyolojik bir bakış açısını gerekli kılmaktadır.

Yapay zekânın emeği dönüştürme sürecinden, karar alma süreçlerindeki şeffaflığın nasıl sağlanacağı, algoritmik sistemlerin kimler tarafından denetleneceği ve verinin kime ait olduğu gibi sorular, yapay zekâ ile sosyoloji arasındaki kesişim noktalarını ortaya koymaktadır. Yapay zekâ, sosyal yapıları yeniden şekillendiren; iktidar, eşitsizlik ve normatif düzenin algoritmik yeniden üretimiyle toplumun işleyişini etkileyen sosyoteknik bir olgudur. Toplumsal eşitsizlikler ve toplumsal kontrolün nasıl sağlanacağı üzerinde odaklanmaktan ziyade yapay zekânın toplumsal bir aktör olarak nasıl bir rol üstleneceği de büyük bir önem taşımaktadır (Law ve McCall, 2024: 6-9). Çünkü insan ilişkilerinin dijital sistemler aracılığıyla yerini yapay etkileşimlere bırakması, bireylerde yalnızlık, yabancılaşma ve duygusal bağların zayıflaması gibi sosyolojik sonuçlar doğurabilir. Teknolojik sistemlere aşırı bağımlılık, bireylerin eleştirel düşünme ve karar alma becerilerini zayıflatarak, pasifleşen bir toplum yapısına zemin hazırlayabilir (Horowitz vd., 2023: 127-140).

Yapay zekânın birtakım bilişsel sınırlılıkları ile toplumsal ve etik etkileri bulunmaktadır. Yapay zekâ insan zekâsından oldukça uzak dar alanlarda görev yapan algoritmalarından ibarettir. Derin öğrenme söz konusu olsa da bu sistemler işlemleri herhangi bir anlam yüklemeyen gerçekleştiren ve sağduyuya dayalı karar alma yetileri bulunmamaktadır. Yapay zekânın toplumsal sorunları çözme potansiyeli bir yana, iş gücü kaybı, önyargıların yeniden üretilmesi ve etik sorunlar gibi riskler de göz ardı edilmemesi gereken gerçeklerdir

(Mitchell, 2019: 317). Yapay zekâ insan zihni ile kıyaslanmayacak derecede sınırlı bir yapıya sahiptir. Mevcut algoritmalar sadece birtakım kurallar ve istatistiksel modellere dayalı işlemler gerçekleştirebilmektedir. İnsan bilişinin temel bileşenleri olan anlam çıkarma, bağlamsal akıl yürütme ve yaratıcı düşünme gibi süreçler yapay zekâda bulunmamaktadır. Bilişsel yetilerin algoritmik olarak modellenememesi nedeni ile yapay zekâ teknolojiyi ilerletmekten ziyade bilimsel düşünceyi köreltmektedir (Larson, 2021: 133-146).

Yapay zekâ, bireysel ve toplumsal kaygı dinamiklerini şekillendirerek ontolojik güvenlik etkileri yaratabilir. Yapay zekâ teknolojilerinin manipülatif özellikleri tüketim alışkanlıklarını tetikleyerek bireyi sisteme entegre etmekte ve enformasyon kirliliğine sebep olmaktadır (Abanoz ve Acar, 2023: 44-45). Yapay zekânın şeffaflık ve hesap verebilirlik eksikliklerinin demokrasiye karşı da birtakım tehditleri bulunmaktadır. Özellikle algoritmik önyargı ve dezenformasyonun yayılmasını kolaylaştıran yapay zekâ uygulamaları, demokratik süreçleri olumsuz etkilemektedir (Gezgin, 2023: 109-116). Yapay zekâ, toplumların dinamiklerini, bireyler arası etkileşimleri ve kültürel normları anlamada giderek daha önemli bir araç haline gelirken, liderlik anlayışını da yeniden şekillendirme potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda, liderlik ve yapay zekâ arasındaki ilişki, yalnızca teknolojik bir evrim değil, aynı zamanda toplumsal yapılar ve güç dinamikleri üzerindeki etkileriyle de dikkat çekici bir dönüşümü işaret etmektedir.

Liderlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütün insan kaynağı üzerinde etkiye bulunarak insan kaynağının birtakım amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk edilmesidir. Liderlik sahip olunan yetenekler doğrultusunda ve birtakım şartlar altında bireysel veya grupsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetsel faaliyetlerin etkilenmesi ve yönlendirilmesidir (Ulukan, 2018: 145). Lider kavramı ilk olarak 1755 yılında Samuel Johnson'ın hazırladığı A Dictionary of the English Language adlı sözlükte "önde giden" kimse anlamında kullanılmıştır. Daha sonra ise 1828 yılında hazırlanan Webster Amerikan sözlüğünde liderliğin taşıması gereken özellikler üzerinde odaklanılmıştır. 1976 yılına gelindiğinde ilk olarak Oxford sözlüğünde liderlik kavramı insanları etkileyen, onları yönlendiren ve onlara liderlik eden şeklinde tanımlanmıştır (Samuel Johnson's Dictionary, 2024; Webster Dictionary, 2024; Oxford English Dictionary, 2024; Rost, 1993: 38-42).

Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için örgütün insan kaynağını bu hedefler etrafında bir araya getirip onları teşvik eden, kendi deneyimlerini paylaşarak örgüt üyelerinin yönetimden memnun olmalarını sağlayan kişi liderdir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, grupsal aktiviteleri etki-

leme süreci ise liderlik olarak adlandırılır (Werner, 1993: 17). Liderlik içinde bulunulan koşullar doğrultusunda ortaya çıkar ve liderliğin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bütün liderler için değişmez koşullar kabul etmek zordur. Ancak liderliğin başarılı ve etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için liderlerin güdülenme, önderlik etme arzusu, doğruluk ve dürüstlük, özgüven, zekâ, işle ilgili bilgi ve dışa dönüklük olarak sıralanabilecek bir takım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Robbins ve Coulter, 2006: 489). Lider öncelikle çalışma arkadaşları ile arasındaki ilişkiye önem vererek astlarıyla güçlü bir iletişim kurmalı, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlara yoğunlaşmalıdır (Northouse, 2010: 71). Lider çalışanlarına öncü olmalı, takım kurabilmeli, astlarını geliştirmeli ve üstlendiği görevi başarabilmelidir (Öztürk, 2018: 26-27).

Liderlik, insanları belirli birtakım amaçlar etrafında birleştirebilen ve ona liderlik vasfını kazandıran özellikler, hareketler ve davranışlarla onu izleyenleri peşinden sürükleyen kişidir. Liderlik, bir grup içinde hissedilmekle birlikte açıklığa kavuşmamış olan genel düşünce ve istekleri benimsenebilir hedef şeklinde belirleyip o gruptakilerin güçlerini bu yöne yönlendirebilen kişidir (Aydın, 2011: 67; Kaleli, 2015: 10; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 216). Etkili liderlik iç görü ve öz farkındalık, organizasyonda sürekli iletişim ve güçlendirme, ortak bir gelecek vizyonunu katalize etme yeteneği ve eyleme motive olmuş takipçilerin işe alınmasını gerektirir (Kouzes ve Posner, 2002: 23-29). Liderin üstlendiği çeşitli roller bulunmaktadır. Öncelikle lider, örgütsel amaçları benimsemelidir ki hem astlarına örnek olabilsin hem de onları bu amaçlar doğrultusunda yönlendirebilsin. Liderin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanların davranışlarını doğrudan etkiler. Ortak hedefler etrafında birleşen lider ve çalışanlar, bir takım ruhu geliştirerek farklı yetenek, bilgi ve güçleri ortak bir zeminde bütünleştirme imkânı bulurlar. Bunun yanı sıra lider; çalışanlarını geliştirmeli, onları motive etmeli ve örgütsel bağlılığı güçlendirebilmelidir (Öztürk, 2018: 27-28).

Yapay zekâ, liderlerin karar verirken daha sistematik ve daha hızlı düşüncesini sağlamaktadır. Liderler, yapay zekâyı insan gücünün yerini almak için değil, onu destekleyen bir araç olarak değerlendirmelidir. Örneğin, yapay zekâ rutin görevleri üstlenirken liderler yaratıcı ve stratejik konulara odaklanabilirler. Yapay zekânın soğuk ve analitik yapısına karşın liderin duygusal zekâ becerileri önem kazanmaktadır. Yapay zekânın iş süreçlerine entegrasyonu büyük değişimlere neden olabilir. Liderlerin bu değişimlere direnci azaltmak ve çalışanları bu sürece dahil etmek için etkili bir değişim yönetimi izlemesi gerekmektedir. Eğitim ve yeniden beceri kazandırma çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlaması için kritik öneme sahiptir. Yapay zekânın kararları ve süreçleri şeffaf olmayabilir bu da çalışanlar ve müşteriler arasında güvensizlik yarata-

bilir. Liderlerin yapay zekâyı etik bir çerçeveye oturtarak şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlaması gerekmektedir. Adil yapay zekâ yaklaşımını benimseyen liderler uzun vadede daha başarılı olduğu için bu süreçte liderlerin yapay zekâ teknolojilerini yalnızca teknik uzmanlara bırakmak yerine bu teknolojilerin temel işleyişini anlaması gerekmektedir. Liderler yapay zekânın sınırlarını ve potansiyel risklerini bilerek daha etkili bir uygulama sürecini başlatabilir. Yapay zekâ, dönüşüm sürecinde liderlerin rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir. Gelecekteki başarılı liderler yalnızca teknolojiyi anlamakla kalmayıp insan merkezli bir yaklaşımı koruyarak teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilenler olacaktır (Brynjolfsson ve McAfee, 2017: 4-20).

Yapay Zekânın Liderlik Üzerindeki Etkisi

Yapay zekâ, insanlar gibi davranan, bilgisayar tarafından üretilen robotları ifade eder. İnsanların kendi zihinsel becerilerine göre düşüncelerini ve hareket etmelerini sağlamak için tasarlanmış bir teknolojidir. Yapay zekâ, insan benzeri davranış ve hareketler sergileyebilen makineler yaratmak için kullanılan teknolojinin adıdır. Kendini tamamen insan hissetme davranışları, tahmin etme ve karar verme gibi görevleri yerine getirebilen sistemlerdir. Yapay zekâ; daha çok ses tanıma ve anlama, doğal dil işleme ve anlama, görüntü işleme ve muhakeme alanlarında ele alınmaktadır (Uluyol, 2022: 1-3). Yapay zekâ, gelişmiş analiz ve mantık tabanlı hesaplama tekniklerini kullanarak karmaşık toplumsal sorunları çözmeye potansiyeline sahiptir (Alsheibani vd., 2020: 2). Yapay zekâ, psikolojik bir yapı değildir çünkü insan zekâsının etkilendiği bilişsel ve duygusal süreçlerden etkilenmez. Veri işleme, makine öğrenme teknikleri ve algoritmik ilkeler sayesinde insan düşüncesi ve karar alma süreçlerinin simüle edilmiş yönlerini kullanarak sonuç ürettiği için bir hesaplama sistemi olarak görülmektedir. İnsan zekâsı ile yapay zekâ arasındaki farkı azaltmak için her iki zekâ türünün de kendine özgü üstünlüklerinin analiz edilmesi gerekir. İnsan zekâsı; problem çözme, öğrenme, soyut düşünme, yaratıcılık ve duygusal farkındalık gibi becerilere sahiptir. Yapay zekâ ise algoritmalar ve veri işleme yoluyla bu becerilerin bazılarını taklit etmeyi amaçlar (Gignac vd., 2024: 2-4).

Yapay zekâ sistemlerinin ve bunlara dayalı uygulamaların çeşitliliği ile hızla yayılması, zamanla organizasyonları da etkilemektedir. Bu sistemler, kurumsal performansı artırırken, aynı zamanda karar vericilerin dikkatini çekerek onlara bir tehdit oluşturabilir. Yapay zekâ ve yaratıcılığın kesişim noktasında ise bireyler, gruplar ve organizasyonlar yer almaktadır. Yapay zekâ, bireysel düzeyde ilham verici ve destekleyici etkileri sayesinde, problem çözme ve yeni fikir üretimi gibi alanlarda yenilikçi katkılar sunar. Grup-

sal düzeyde ekip içindeki işbirliğini geliştirirken örgütsel düzeyde ise fikir çeşitliliğini artırarak yaratıcı süreçlerdeki engelleri azaltır. Böylece örgütler, yenilikçiliği destekleme ve yaratıcı projeleri daha verimli sürdürebilme yetkinliği kazanır. Ancak, yapay zekâ yaratıcı süreçleri tamamlayıcı bir araç olsa da, etik ve operasyonel zorlukları da beraberinde getirebilir. Bu nedenle, insan ve yapay zekâ etkileşiminin dikkatlice yönetilmesi önemlidir (Grilli, 2024: 241-243). Yapay zekâ hiç kuşkusuz ki yönetim alanına dâhil olduktan sonra liderler üzerinde de birtakım etkilerde bulunmaya başlamıştır. Yönetimsel politikaların belirlenmesi ve karar alım süreci, örgütsel verimlilik artışı, insan kaynaklarının yönetimi ve liderlik stilleri, inovasyon, etik ve güven şeklinde sıralayabileceğimiz bu etkiler aşağıda alt başlıklar halinde ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir.

Yönetimsel Politikaların Belirlenmesi ve Karar Alım Süreci

Yapay zekâ, insanlar gibi akıllı görevleri yerine getiren akıl yürütebilen, öğrenebilen, bilgi toplayabilen, iletişim kurabilen, nesneleri yönetebilen ve algılayabilen akıllı makine ve yazılımların incelenmesini ve geliştirilmesini ifade eder. Yapay zekâ, uygulamalarının çoğunda gerçek pratik faydalar sunmaktadır. Yapay zekâ, makinelerle kavramları kullanarak analitik düşünme yeteneği kazandırır. Yapay zekânın artan popülerliği zamanla yönetim alanlarını da etkileme gücünü artırmaktadır. Yapay zekâ üç aşamalı bir süreci kapsamaktadır. Öncelikle verilerin veya bilgilerin algılanması daha sonra zihinsel alanda analiz edilmesi ve son aşamada ise analiz edilen bilgilere dönük tepkilerin verilmesi gerekmektedir (Kamble ve Shah, 2018: 179-180). Yapay zekâ örgütsel yönetim politikalarına aktif bir biçimde dahil edilmelidir. Öncelikle yapay zekânın benimsenerek örgütsel amaçlar doğrultusunda müşteri ve çalışanlardan nasıl yararlanılacağına bilincinde olunmalıdır. Bu süreçte yapay zekâ ile yarışmak yerine makine ve insan işbirliğinin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Liderler yapay zekâ gelişim sürecinde hem insanlardan hem de makinelerden en yüksek verimliliğin nasıl alınacağı konusuna odaklanmalıdır. Liderler aynı zamanda örgütsel yapının yapay zekâ devrimine uyarlanabilmesi için insan kaynağını yapay zekâ gerçekliğine göre hazırlar ve yapay zekâ gelişim süreci içerisinde ihtiyaç duyulacak olan beceriler edinmeye çalışır. Bu süreçte verilerin hızlı bir şekilde çözümlenebileceği yeni teknik becerilerin kazandırılabilmesi bir yönetsel strateji izlenmelidir (Marr, 2022: 240-241).

Stratejilerin belirlenmesinde, kararların alınmasında ve yapay zekâyı ilişkin üretim süreçlerinin işleyişinin denetlenmesinde liderlerin üstlendikleri

rol ve sorumluluklar son derece önemlidir. Kendi kendini yönetebilen yapay zekâ sistemlerinin oluşturulması sürecinin karmaşıklığı çok çeşitli uzmanlık ve sosyal becerilerin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu süreç birçok karar alıcı ve uygulayıcıyı bir araya getiren farklı düşünceleri ve davranışları, çalışma tarzları, tecrübeleri ayrımcılık gözetmeksizin süreçlere dahil edebilen ve tüm bunları zengin bir bütünsellik içinde etkin bir işbirliğine dönüştürebilen kolektif bir liderliğe ihtiyaç duymaktadır (Ülgen ve Yavuz, 2021: 25). Her düzeyden yönetici bir ölçüde rol modelidir. Kurumsal düzeydeki rol ve sorumlulukları arttıkça, statüsü yükseldikçe etkisi de artar. Vizyonu anlamak, ilham almak, doğru davranışlar ve tutumlar konusunda ipuçları yakalamak için örgüt içerisinde liderler rehber alınır. Liderlerin kişisel tarzları ve davranışları çalışanlar tarafından benimsenir. Bu nedenle yönetsel politikaların belirlenmesinde, örgüt vizyonunun belirlenmesinde, stratejik planların hazırlanmasında ilham verici ve motive edici bir şekilde katılımcılığı esas alan bir liderlik anlayışı ile hareket edilmelidir (Watkins, 2020: 39-40).

Yapay zekânın liderlik süreçlerine entegre edilmesiyle birlikte, liderler karar alma süreçlerinde kişisel yargılardan uzaklaşarak, daha demokratik ve veri temelli bir yaklaşıma yönelmelidir. İçgüdü, sezgi ve deneyim hâlâ önemli olsa da, kararların somut veriler ışığında şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda lider, çalışanlarıyla fikir alışverişine açık olmalı, farklı görüşleri teşvik etmeli ve yerleşik yargılara eleştirel bir bakış geliştirmeyi desteklemelidir. Ayrıca, liderin kararlarını hangi verilere dayandığını şeffaf biçimde ortaya koyması ve çalışanlarını yapay zekâ sistemlerinin karar mekanizmalarını sorgulamaya teşvik etmesi büyük önem taşımaktadır. Yapay zekâ çağında, liderin yaratıcılığı daha da önem kazanmakta; bu nedenle liderin, değişimi bir yük olarak değil, bir fırsat olarak görmesi ve teknolojiyi benimseyen bir tutum sergilemesi gerekmektedir. Duygusal zekâ, empati ve etik gibi insani becerilerin ön plana çıkabilmesi için ise bu niteliklerin yalnızca liderde geliştirilmesi değil, aynı zamanda örgüt kültürüne entegre edilmesi de büyük önem taşımaktadır (Marr, 2022: 241-242). Sonuç olarak, yapay zekâ ile şekillenen liderlik anlayışı, veriye dayalı karar alma süreçleri ile insani değerleri bütünleştirerek, geleceğin kapsayıcı ve yenilikçi yönetim modellerinin temelini oluşturacaktır.

Örgütsel Verimlilik Artışı

Yapay zekânın temel çıkış noktası, insanoğlunun hayal gücüyle doğadaki canlılara özenerek kendi kendine hareket edebilen otomatlar ve nesneler tasarlama arzusudur (Güzeldere, 1998: 29). Yapay zekâ, bilgisayarlar tarafından insan

benzeri davranışlar sergileyebilen sistemlerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. İnsanların zihinsel süreçlerini taklit edebilen bu teknolojiler, özellikle bilgisayarların yaşamımıza girmesiyle birlikte iş süreçlerinin daha hızlı ve düşük maliyetle yürütülmesini mümkün kılmıştır (Pakdemir ve Önal, 1999: 8). Yapay zekânın benimsenme düzeyi meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir. Muhasebe, denetim ve kredi gibi alanlarda çalışan beyaz yakalıları yapay zekâyı daha erken ve yaygın biçimde benimserken; cerrahlar, terapistler ve CEO'lar bu teknolojiye daha geç uyum sağlamıştır. Mavi yakalıları arasında ise kasiyer, sürücü ve oyun sağlayıcıları daha kolay adapte olurken; bilgisayar bilimcileri, avukatlar, yazarlar, editörler ve tasarımcılar yapay zekâyı en az uyum sağlayan gruplar arasında yer almaktadır (Pavaloiu, 2016: 23).

Kâr elde etme güdüsünün yüksek olduğu kurumlar yapay zekâ sayesinde kurumsal verimlilik ve etkinliklerini artırma çabası içerisindeyler. Çünkü teknoloji her zaman yenilikleri beraberinde getirir ve rekabetin kurumsal süreklilik ve verimlilik açısından taşıdığı önemin hassasiyeti bu değişikliklere uyumu ve revizyonu zorunluluk haline getirmektedir. Her ne kadar insanlar, yapay zekâ ve robotları birbirinden farklı kavramlar olarak algılasa da insanlar için tercih edilen bir liderlik yaklaşımı yapay zekâ sistemleri için uygun olmayabilir. Ancak günümüzde geldiğimiz nokta ve karşı karşıya kaldığımız gelişmeler neticesinde örgütler açısından sürdürülebilirliğin hayati bir önem taşıması, teknolojinin hızlı değişimi ve gelişimi artık yapay zekâ ve liderlik kavramlarının entegrasyonunu zorunlu kılmaktadır. Otonom öğrenme yeteneği olan, limitsiz işlem yapabilen, tüm bilgileri entegre edebilen ve kayıt altında tutabilen sistemler yarı rasyonel davranabilen insanların karar verme süreçlerine ve üretkenliklerine önemli katkılar sağlayacaktır (Ülgen ve Yavuz, 2021: 24-25).

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Stilleri

Yapay zekâ teknolojileri, insan kaynakları üzerinde önemli etkiler yaratmakta ve çeşitli katkılar sunmaktadır. Bu teknolojiler kurumsal performansı artırmakla birlikte, karar vericiler açısından bazı sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Çünkü yapay zekânın benimsenme sürecinin en kritik aktörleri liderlerdir. İnsan kaynaklarının yaratıcılık ve yeniliği benimseme düzeyi ise, yapay zekâ ile doğrudan kurulan etkileşime bağlıdır. Yaratıcılık ve yenilikçilik, yalnızca bireysel değil, örgütsel düzeyde de verimlilik ve etkililik artışını beraberinde getirmektedir (Basu vd., 2023: 10-13). Yapay zekâ ile liderlik arasındaki rekabet tartışmalı olsa da, insan her zaman örgütün en değerli unsuru olmaya devam edecektir. Liderin temel görevi, insanlara etkili biçimde reh-

berlik etmektir. Yapay zekâ yalnızca iş süreçlerini dönüştürmekle kalmaz, aynı zamanda iş gücü üzerinde derin etkiler yaratarak çalışma biçimlerini köklü biçimde değiştirir. Bu dönüşümde liderler, teknolojiden ziyade insana odaklanmalı; yaratıcılık, empati ve problem çözme gibi insani becerilerin örgüte kattığı değeri göz ardı etmemelidir. İnsan kaynağının yapay zekâ ve veri kavramlarının önemini kavraması, başarılı bir örgütsel dönüşüm için kritik önemdedir. Zira günümüzde yapay zekâ stratejik bir öncelik, veri ise bu teknolojiyi yönlendiren temel kaynak olarak görülmektedir (Marr, 2022: 240-241).

Yapay zekâyı destekleyen bir örgütsel kültür ve yapay zekâ odaklı liderlik, örgütsel süreklilik açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların yapay zekâ destekli eğitim süreçlerine katılımı, ekiplerin yüksek performans göstermesi, çalışan bağlılığı ve iş birliği gibi unsurlar; liderlerin yapay zekâyı benimseyerek yönetsel politika ve stratejilere entegre etmesiyle mümkün hâle gelmektedir. Bu doğrultuda, yetenekli çalışanların gelişimini ve motivasyonunu desteklemek amacıyla yapay zekâ araçlarını etkin biçimde kullanan liderlerin yetiştirilmesi gereklidir. Çünkü yapay zekâ destekli liderlik, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve örgütsel verimliliği artırmaktadır (Rozman ve Milfelner, 2023: 1-3). Örgütsel düzeyde yöneticilerin, yapay zekâ ile iş birliğini başarıyla sürdürebilmesi için; insanların makineleri en etkili şekilde nasıl tamamlayabileceğini, makinelerin ise insan becerilerini nasıl geliştirebileceğini ve bu ortaklığı destekleyecek iş süreçlerinin nasıl yeniden yapılandırılması gerektiğini kavramaları gerekmektedir. İş birliğine dayalı zekânın potansiyelinden etkili biçimde yararlanmak için bu süreci yönlendirecek ilkeler geliştirilmiştir. İnsanlar, makineleri eğiterek onlara belirli görevleri öğretmeli; özellikle mantığa aykırı ya da tartışmalı durumlarda, bu görevlerin sonuçlarını açıklığa kavuşturmalıdır. Aynı zamanda, makinelerin sorumluluğu ve etik kullanımı da insanın denetiminde olmalıdır. Yapay zekâ destekli akıllı sistemler, insan yeteneklerini üç temel yolla geliştirmeye yardımcı olur: Bilişsel becerileri güçlendirir, müşteriler ve çalışanlarla etkileşime girerek insanların daha karmaşık, üst düzey görevlere odaklanmasına imkân tanır, fiziksel becerileri artırmak üzere insan yeteneklerini teknolojik olarak destekler (Wilson ve Daugherty, 2023: 179-183).

Günümüzde hem kamu hem de özel sektörde, işe alım süreçlerinde başvurulara erişim sağlamak ve en uygun adayları belirlemek amacıyla yapay zekâya duyulan ihtiyaç artmaktadır. İşe alım, bir tarafta alım kararını veren kurumlar, diğer tarafta ise iş arayan bireylerin yer aldığı çift yönlü bir süreçtir. Bu etkileşim dijital platformlar aracılığıyla gelişmiş ve elektronik işe alım yaygınlık kazanmıştır. Artan rekabet koşullarıyla birlikte nitelikli insan kaynağına ulaşmak, yapay zekâ tabanlı sistemlerle daha hızlı, etkili ve geniş ölçekli hâle

gelmiştir. Sosyal medya ve profesyonel platformlar sayesinde bireyler aynı anda birçok ilana kolayca erişip başvurabilmekte, böylece zaman ve maliyetten tasarruf sağlanmaktadır. Büyük veri içeren bu süreçlerde, yapay zekâ başvuruları çeşitli kriterlere göre sınıflandırmakta, uygunluk ölçütlerini dinamik şekilde güncelleyerek en uygun adayı belirlemeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca hatalı veya yanıltıcı bilgilerin ve başvuru güncelliğinin denetimi de yapay zekâ ile daha güvenilir şekilde yapılabilmektedir (Sayım, 2022: 191-194).

Her zaman ve her yerde geçerli bir liderlik modeli bulunmamaktadır. Yönetici kendisine yasal olarak verilen yetki sayesinde mevcut olan kuralları uygulayarak yönetsel süreçlerin düzenli bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda işleyişini sağlayan kişidir (Güney, 2020: 26-27). Zaman, yer, ihtiyaç ve koşullar etkili liderlik stilleri üzerinde önemli etkilerde bulunur. Liderin etkililiği, yalnızca liderlik vasıflarıyla değil, aynı zamanda etkili bir yönetici ve lider olabilme becerisiyle de ölçülür. Liderler örgütsel yapıyı oluşturur, ortak hedefler geliştirir, örgütsel faaliyetleri hızlandırır ve takipçilerini güçlendirir (Duttweiler P., 1987: 65). Lider her ne kadar örgütsel yönetim sürecinde aktör olsa da insan kaynakları da liderin aldığı kararların uygulayıcısı olarak örgütsel işleyişin devamını sağlayan önemli aktörlerdir. Liderlerin örgüt içinde öne çıkmalarını ve başarılı olmalarını sağlayan faktör, sahip oldukları duygusal zekâdır. Öz farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri liderlik vasfının tamamlayıcı unsurlarıdır (Goleman ve Daniel, 2011: 7-33). Yöneticilerin etkin olabilmesi için örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda yapılması gerekenler belirlenmeli, eylem planları geliştirilerek alınacak kararların sorumluluğu üstlenilmelidir. İletişimin önemi ve sorumluluk bilinci göz önünde bulundurulmalı, örgüt içindeki fırsatlar üzerine odaklanılmalıdır. Lider, çalışanlarını dikkate alarak üretken toplantılar düzenlemeli ve 'ben' yerine 'biz' anlayışıyla hareket etmelidir (Drucker, 2011: 36-37).

Yapay Zekâ ve İnovasyon

Teknolojinin akıl almaz gelişimi ile birlikte hayatımıza giren bilgisayar insan zekâsını taklit etme yeteneğine sahiptir. Yapay zekâ zihinsel yeteneklerin hesaplamalı modeller kullanılarak incelenmesidir. Yapay zekâ; akıl yürütme, yeni beceriler öğrenme, yeni sürüm ve sorunlara uyum sağlama gibi akıllı görevleri anlama ve gerçekleştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Yapay zekâ iç görüşü, insan zihninin ve makinelerin montaj ve yönetim çerçevelerinin yürütülmesini inanılmaz derecede geliştirmiştir. Daha kalıcı, tutarlı ve daha ucuz olması; yeterliliğin çoğaltılması ve dağıtılması kolaylığı nedeniyle doğal zekâyâ göre birtakım avantajlara sahiptir. Birtakım görevleri insana nazaran daha hızlı ve

daha iyi gerçekleştirebilmektedir. Yapay zekâ aslında işlerin yapılma biçimini ve kim tarafından yapılacağını kökten değiştirirken teknolojinin daha büyük etkisi insanların yerine geçme konusunda değil onların yeteneklerini tamamlama ve zenginleştirme konusundadır (Kamble ve Shah, 2018: 179).

Yapay zekâ, makinelerin akıllı hareket kabiliyetini diğer bir deyişle insanın yönlendirmesi olmadan hareket edebilme ve öğrenebilme sürecini ifade etmektedir. Yapay zekâ kalıpları diğer bir deyişle örüntüleri tespit etmek, ne yapacağına karar vermek ve belki de gelecekteki sonuçları öngörmek amacıyla bir algoritmayı verilere uygulamaktır. Aslında yapay zekânın temel esprisi düşünme yetisine sahip makineler yaratmaktır. Ancak sıradan bir makineden ziyade çevresindeki dünyayı yorumlayabilen, öğrenebilen, öğrendikleri kapsamında değişiklik meydana getirebilen ve zamanla enformasyonu yorumlamakta ustalaşabilen makineler yaratmaktır. Yapay zekâ, araştırma ve geliştirme açısından dar kapsamlı veya uygulamalı yapay zekâ ve genel amaçlı yapay zekâ olarak iki dala ayrılmaktadır. Dar veya uygulamalı yapay zekâ somut bir görevi yerine getirmeye teşvik eder. Genel amaçlı yapay zekâ ise insan zekâsına benzer bir şekilde geniş bir problem yelpazesini çözeabilen, öğrenme, akıl yürütme ve yaratıcı düşünme gibi yeteneklere sahip olan yapay zekâ sistemlerini ifade eder (Marr, 2022: 30-40).

Asimov'un 1940 yılında ortaya koyduğu eserde robotların etik değerlerine ve robot yasasına yer vermektedir. Asimov robotlarla ilgili üç yasa ileri sürmüştür. İlk yasa robotların insanlara zarar vermeyecekleri ya da insanlara zarar verilmesine izin vermeyecekleridir. İkinci yasa birinci yasa ile çelişmedikçe robotların insanların verdiği emirlere uymak zorunda olduklarını, üçüncü yasa ise birinci ve ikinci yasalarla çelişmeden robotların kendi varlıklarını korumak zorunda olduklarını ifade etmektedir. Teknolojinin bizi getirdiği noktaya baktığımızda insan robotlarla her zaman etkileşim içerisinde olup yapay zekâ ve robotlaşma çağında insan bu süreci şekillendiren en önemli unsurdur. Robot etiği, yapay zekânın bir parçası olan robotların insan güvenliğini, kendilerine verilen görevlerin ötesinde ahlaki bir sorumluluk olarak görmesini ve bu doğrultuda hareket etmesini esas alır. Bu yaklaşım, teknolojik değişimin hızla yaşandığı günümüzde insanı merkeze alırken, aynı zamanda robotlara yönelik liderliğin ve yönlendirmenin önemini daha belirgin hâle getirmektedir (Asimov'dan aktaran Ülgen ve Yavuz, 2021: 24). Dijitalleşme ile birlikte liderlikte yaşanan değişiklikler, yapay zekânın insan liderliğinin yerini alacağı bir son nokta oluşturmak amacıyla değil; liderliğin daha iyi karar alabilmesi için yapay zekânın monitör olarak nasıl gelişeceği ve geleceğin liderlerinin yapay zekâ sistemlerinin kolaylaştırıcıları olarak nasıl hizmet vereceği üzerine yeniden tanımlanmalıdır (Maranto, 2024: 91).

Etik ve Güven

Her teknolojide olduğu gibi, yapay zekâ da tarafsız değildir; nasıl tasarlandığı ve kullanıldığı, onun iyi ya da kötü amaçlara hizmet etmesini belirler. Yapay zekâyı etik ilkelere uygun biçimde kullanmayı amaçlayan liderler, bu teknolojinin hangi noktalarda kötüye kullanıma açık olduğunu bilmek zorundadır. Bu durum, yalnızca kişisel verilerin kullanımıyla sınırlı kalmayıp, teknolojinin bireylere, topluma ve hatta insan yaşamına zarar verecek biçimlerde kullanılmasına kadar uzanabilir. Yapay zekâ, silahlanma yarışında kullanılabilir, son derece ikna edici düzeyde sahte içerikler oluşturabilir ve istismar amacıyla yönlendirilebilir (Marr, 2022: 181-199). Yapay zekâ benimsenirken etik ilkeler ön planda tutulmalı ve toplumsal sorumluluklar unutulmamalıdır. Karar alım sürecinde insan hakları ve adalet gibi evrensel değerlere aykırı sonuçlarla karşı karşıya kalınabilir. Yapay zekâda “kara kutu” olarak ifade edilen diğer bir deyişle yapay zekâ algoritmalarının karar alma süreçlerinin şeffaf olmaması etik ve hukuki sorunları gündeme getirmektedir. Yapay zekânın otonom karar alma süreçlerinin etik sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü bu sistemler insan hayatını doğrudan etkileyen kararlar verebilmekte, ancak ahlaki sorumluluk ve değer yargılarına sahip değildir. Özellikle sağlık, adalet, güvenlik gibi alanlarda yapılan hatalar geri dönüşü olmayan sonuçlara yol açabilir. Ayrıca, yapay zekânın önyargılı veriyle eğitilmesi ayrımcılık ve adaletsizlikleri artırabilir. Etik sınırlar belirlenmediğinde, bu sistemlerin kime hizmet ettiği, kimden ne şekilde sorumlu olduğu ve hangi ilkelere göre karar verdiği belirsiz kalır. Bu da hem bireysel hakların hem de toplumsal güvenin zarar görmesine neden olabilir (Turan, 2024: 33-35).

Liderlerin örgütsel yapı içerisinde yarattığı bir değişiklik takipçilerin güvenini ve saygısını kazanmasını, karakterleri ve sergilemiş olduğu tavırlar yönetsel düzeyde güvenin doğmasını sağlar. Güven algısı arttıkça liderin de gücü artar. Liderler mutlaka maliyetleri düşürmek, kaynakları artırmak, kazanç payını yükseltmek, sistemi analiz etmek, kalite yönetimi ve prosedürlerini uygulamak zorundadır (Maxwell, 2023: 67-217). Etkili liderlik, sadece hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda ekip içindeki uyumu, motivasyonu ve ortak vizyonu güçlendirmeyi de gerektirir. Liderin güven veren tutumu, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırırken, bu durum verimliliğe ve iş tatminine doğrudan katkı sağlar. Ayrıca, liderin stratejik düşünme becerisi ve kriz anlarında sergilediği tutarlılık, hem örgütsel başarıyı hem de çalışanların uzun vadeli güvenini pekiştirir.

Örgütler, yapay zekâ ve veri kullanımında şeffaf olmalı; veri toplarken bireyleri bilgilendirip onaylarını almalı ve onlara reddetme hakkı tanımalıdır.

Güven inşasında temel unsur, hedef kitleye verilen değerdir. Yapay zekâ, çalışanların iş yaşamını iyileştirmek ve bireylerin ihtiyaçlarına uygun hizmetler sunmak için kullanılmalıdır. İnsanlar, verilerinin kullanımından somut fayda sağladıklarında bu sürece daha gönüllü katılır (Marr, 2022: 181-199). Teknolojik gelişmeler aynı zamanda birtakım belirsizlikleri de beraberinde getirdiği için yapay zekânın örgütsel yönetime dahil edilme sürecinde etik kurallar çerçevesinde hareket edilerek örgütsel düzeyde yaratılması başarılabilecek güven algısı zamanla kurumsal imajın ve sürekliliğin belirleyicisi olacaktır. Bu nedenle liderler mutlaka yapay zekâ ile birlikte yönetimi ortaklaşa yürütme sürecinde paydaşlarının haklarını ve özgürlüklerini gözeterek sahip olunan sorumlulukları yerine getirirken etik ve güven ilkesinden kesinlikle ödün vermemelidir.

Yönetim Sürecinde Liderlik ve Yapay Zekânın Aktörlüğü

Yönetim, belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte liderler ve yöneticiler kilit roller üstlenir. Lider, grubun hedeflerini belirleyen, iletişimi sağlayan, düzenleyen ve yönlendiren kişidir (Tolan, 1991: 424). Liderlik, insanları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirme ve bireyler arası etkileşimi yönetme yeteneğidir. Yönetici ise, çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirerek mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren kişidir (Balçık, 2005: 5; Mucuk, 1989: 18). Geleneksel yönetim yaklaşımlarında lider, karar süreçlerinin merkezinde yer alırken, karar alma bireysel akıl yürütme ve deneyime dayalı olarak gerçekleşmiştir. Ancak Simon, bu anlayışı eleştirerek kararların mutlak rasyonellikten uzak, sınırlı akılcılıkla şekillendiğini savunmuştur. Simon, bireyin bilişsel sınırlarını aşmak amacıyla bilgisayar destekli sistemlerin karar süreçlerine entegre edilmesini önermiş ve teknolojiyi karar verme süreçlerinde aktif bir aktör olarak konumlandırmıştır (Simon, 1977: 35). Bu görüş, Keen ve Scott Morton'un örgütsel karar destek sistemleri üzerine çalışmalarıyla kuramsal bir çerçeveye oturtulmuş; bilgi sistemlerinin sadece teknik altyapılar değil, aynı zamanda örgütsel karar süreçlerini etkileyen bilişsel yapılar olduğu vurgulanmıştır. Bu gelişmeler, liderliğin karar süreçlerindeki mutlak etkisinden çok, teknolojiyle kurduğu etkileşim bağlamında yeniden tanımlandığını göstermektedir (Keen ve Scott Morton, 1978: 79-91).

Dijital dönüşüm süreciyle birlikte yapay zekâ, örgütlerde yalnızca teknik bir araç olmaktan çıkarak, karar alma mekanizmalarında aktif bir aktör hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, yapay zekâyı yalnızca veri işleyen bir sistem olarak değil; aynı zamanda bilgi üreten, öneriler geliştiren ve belirli bağlam-

larda özerk kararlar alabilen bir karar ortağı olarak konumlandırmaktadır. Bu çerçevede Davenport ve Harris, veriye dayalı rekabetin liderlik stratejilerini dönüştürdüğünü vurgulayarak, analitik sistemlerin yönetim kararlarında merkezi bir rol üstlendiğine dikkat çekmektedir (Davenport ve Harris, 2007: 153-174). Zuboff ise, dijital kapitalizmin yükselişiyle birlikte yapay zekânın yalnızca bir karar destek sistemi olmaktan çıkarak, bireylerin davranışlarını öngörebilen ve yönlendirebilen bir yapıya dönüştüğünü savunmakta; bu yönüyle teknolojiyi hem örgütsel hem de toplumsal düzeyde yeni bir aktör olarak tanımlamaktadır (Zuboff, 2019: 250-260).

Lider ile yapay zekâ arasındaki bu iş birliği, özellikle veri yoğun karar süreçlerinde stratejik avantaj sağlarken, yapay zekânın öneri sunma, analiz yapma ve belirli görevleri bağımsız yürütme kapasitesi, onu pasif bir destek unsurundan çıkararak etkin bir yönetim partnerine dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, sadece teknik bir gelişim değil; aynı zamanda örgüt kültürü, etik değerler ve insan-makine iş birliğine dayalı yeni bir liderlik modelinin inşasını da beraberinde getirmektedir. Yapay zekâ ile liderliğin yönetim süreçlerinde ortak aktör olarak işlev görmesi, geleneksel liderlik anlayışlarını dönüştüren önemli bir gelişmedir. Bu yeni modelde, liderler sadece stratejik kararlar almakla kalmaz, aynı zamanda yapay zekâdan gelen veri analizleri ve öneriler doğrultusunda daha bilinçli ve hızlı kararlar alabilirler. Yapay zekâ, veriyi işleyerek öngöründe bulunma, analiz yapma ve belirli görevleri özerk olarak yerine getirme kapasitesine sahip bir aktör olarak, liderin karar verme süreçlerinde aktif bir rol oynar. Bu dönüşüm, liderlik ve teknoloji arasındaki sınırları bulanıklaştırarak, insan ve dijital sistemlerin birlikte çalıştığı, dinamik ve esnek bir yönetim modelini gündeme getirir. Liderler etik ve stratejik bir aktör haline gelen yapay zekâyı etkili bir şekilde kullanırken, aynı zamanda bu teknolojinin olası etik ve toplumsal etkilerini de dikkate almak zorundadırlar. Tüm bu perspektifler, yapay zekâ ve liderlik ilişkisinin tarihsel süreçte giderek daha karmaşık, çok boyutlu ve çok katmanlı bir aktörlük yapısına dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Belirtilen kaynaklar çerçevesinde, yapay zekânın lider ile birlikte yönetim süreçlerinde aktif bir rol haline gelme süreci aşağıdaki gibi özetlenebilir (Daugherty ve Wilson, 2018: 183-195; Floridi, 2013: 236; Bostrom ve Yudkowsky, 2014: 316-320):

Yapay zekânın yönetim süreçlerindeki rolü, teknolojik gelişmelere paralel olarak zaman içinde önemli bir dönüşüm geçirmiştir. 1950-1980'ler arasında yapay zekâ, uzman sistemler ve otomasyon aracılığıyla yalnızca veri işleme ve raporlama gibi operasyonel süreçlerde *pasif bir araç* olarak kullanılmış; karar alma süreçlerine doğrudan etkisi olmamıştır. 1980-1990'larda ise karar destek sistemleriyle birlikte *yardımcı aktör* konumuna geçerek kararları

hızlandırmış ancak yine de karar verici rol üstlenmemiştir. 2000-2010 döneminde büyük veri ve iş zekâsı sistemlerinin gelişimiyle birlikte yapay zekâ, *enformasyonel aktör* düzeyine ulaşarak liderlerin karar süreçlerine öneriler sunmaya başlamış ve etkisi artmıştır. 2010-2020 yılları arasında algoritmik yönetimin yaygınlaşmasıyla birlikte yapay zekâ, *yarı-özerk bir aktör* olarak liderlerle birlikte yönetsel kararların alınmasında belirleyici hâle gelmiştir. 2020'den günümüze kadar geçen süreçte ise otonom sistemler ve insan-yapay zeka iş birliğini temel alan hibrit liderlik anlayışıyla yapay zekâ, *hibrit aktörlük* rolü üstlenmiş, etik ve stratejik sınırlar dahilinde liderle birlikte karar almaya başlamıştır. Yakın gelecekte ise yapay zekânın *etik bir aktör* olarak şekillenmesi ve yalnızca teknik değil, aynı zamanda etik ve insani değerlere dayalı karar süreçlerinde de sorumluluk üstlenmesi beklenmektedir.

Geleneksel yönetim rollerinin yapay zekâ ile donatılmış sistemler tarafından gerçekleştirilebilmesi, liderlik ile yapay zekâyı ortak bir zeminde buluşturmaktadır. Gerçek liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynağını motive ederken, yapay zekânın bu süreçte entegrasyonu liderin rolünü daha da güçlendirmektedir (Quaquebeke ve Gerpott, 2023: 1; Fullan vd., 2024: 343). Yapay zekâ; öğrenme süreçlerini kişiselleştirme, verimliliği artırma ve yaratıcılığı teşvik etme gibi yönleriyle yönetimi dönüştürmektedir. Bu bağlamda, liderler, yapay zekâyı stratejik ve proaktif biçimde kullanmak için gerekli becerileri edinmelidir (Langeveldt, 2024: 1593-1594). Liderlik, günümüzde giderek daha fazla sosyal becerilere odaklanmakta ve yapay zekâ ile etkileşim içinde yeniden şekillenmektedir. Yapay zekânın başarısı, güçlü bir kurumsal kültür ve insan davranışlarıyla desteklendiğinde mümkün olmaktadır (Peifer vd., 2022: 1029). Liderler, artık tek başına karar verici olmak yerine, çalışanlar ve yapay zekâ ile iş birliği yaparak hareket etmektedir. Bu dönüşüm, ekip çalışmalarını ve liderlik anlayışını da şekillendirmektedir. Paylaşılan liderlik modeli, sanal ortamlardaki zorlukları aşmada daha etkili sonuçlar sunmakta ve ekip içindeki bilişsel ve duygusal süreçleri güçlendirmektedir. Bu bağlamda, liderlerin yapay zekâ teknolojilerini iyi tanıyıp, yönetim politikalarına stratejik şekilde entegre etmeleri önemlidir (Larson ve DeChurch, 2020: 15-22).

Yapay zekâ destekli akıllı makinelerin yönetim süreçlerine dâhil olmasıyla birlikte, yapay zekâ, asistan, danışman ve aktör gibi farklı roller üstlenme imkânı bulmuştur. Yapay zeka gelecekte tüm yönetim kademelerinde etkili olacak olsa da liderliğin örgüt içindeki yerini tamamen ortadan kaldırmayacaktır. Özellikle üst düzey yöneticiler, planlama, kaynak tahsisi ve raporlama gibi zaman alıcı görevleri yapay zekâya devrederek daha stratejik rollere odaklanacaktır (Kølbjornsrud vd., 2016: 17). Bu dönüşüm, liderleri yalnızca rollerini yeniden tanımlamaya değil, aynı zamanda kuruluşların işle-

yiş ilkelerini yeniden değerlendirmeye yöneltmektedir. Liderin sahip olduğu yetkinlikler, örgüt içindeki etkinliğinin temel belirleyicisidir. Güven veren, yön gösteren ve iz bırakan liderlik; sadece anlık başarılarla değil, süreklilik gösteren etkiyle anlam kazanır (Güney, 2020: 55-61). Yönetim kademelerinde yapay zekâyı duyulan ihtiyaç giderek artmakta ve bu teknoloji, kurumsal yapıların tasarımı, insan kaynağı seçimi, yönetim stratejilerinin belirlenmesi ve kurumsal sürekliliğin sağlanması gibi temel alanlarda önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreçte, lider ile yapay zekâ arasındaki iş birliği, yönetsel başarının temel unsurlarından biri haline gelmiştir. ‘Yapay zekâ mı, lider mi ön planda olmalı?’ sorusu, her iki aktörün de yönetsel süreçlerde birbirini tamamlayıcı roller üstlendiği bir anlayışa dönüşmüştür. Teknolojik gelişmelerin yönetime entegrasyonu, hem verimliliği artırmakta hem de örgütlerin rekabet gücünü desteklemektedir. Liderler güçlü rollerini korurken, yapay zekânın katkısı da günümüz yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle, başarılı ve sürdürülebilir yönetim, teknolojik yeniliklere açıklık ve değişime uyum sağlamakla mümkün olmaktadır.

Yapay zekânın gücünden yararlanmak, liderliğin başarısını önemli ölçüde artırabilir. İnsana özgü bazı niteliklere sahipmiş gibi görünen yapay zekâ, insan yönlendirmesi olmaksızın öğrenebilen ve karar verebilen sistemler olarak tanımlanmaktadır. Yönetim alanında da etkin şekilde kullanılmaya başlanan yapay zekâ, lider ve yöneticilere destek olmakta; hatta zamanla bu rollerin yerini alma potansiyeli taşımaktadır (Marr, 2022: 30). Ancak bu konuda tartışmalar sürmektedir. Zira yapay zekâ ile donatılmış robotların mı, yoksa insanların mı yönetici olması gerektiği üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Robotlar bazı alanlarda üstünlük gösterebilse de insanın tüm özelliklerini eksiksiz biçimde taşıyamamaktadır. Güney California Üniversitesi’nde insan-makine etkileşimi üzerine yapılan çalışmalarda Prof. Jonathan Gratch, “Canlı gibi görünen özellikler, özellikle de duygular eklendikçe, sanal robotların toplumsal etkileri artar. Ancak bu robotların insan gibi olması mı, yoksa insanlardan daha iyi olması mı gerektiği sorusu her zaman net değildir” şeklinde ifade etmektedir (Wilson ve Daugherty, 2023: 207). Bu bakış açısı, yapay zekâ ve insan arasındaki rekabetin seyrine dair önemli bir perspektif sunmaktadır. Sonuç olarak, liderlikte yalnızca insanı ya da yapay zekâyı öne çıkarmak yerine, her iki aktörün güçlü yönlerinin bir araya getirilmesi en verimli çözüm olarak değerlendirilmektedir.

Yapay zekânın liderlikte doğrudan rolünden ziyade, yönetsel süreçlerde üstleneceği işlevler ve bu işlevleri nasıl yerine getireceği temel bir tartışma konusudur. Yapay zekâ destekli araçlar, liderlik becerilerinin geliştirilmesi amacıyla asistanlık, koçluk ve öğrenme desteği gibi rollerde giderek yaygınlaşmaktadır. Bu araçlar, yalnızca yönetim süreçlerini otomatikleştirmekle

kalmayıp; öz değerlendirme, müzakere ve karar alma gibi temel yetkinliklere de katkı sunmaktadır. Üretken yapay zekâ, liderlik açısından stratejik karar desteği, yaratıcılık, verimlilik ve kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları sağlarken; etik sorunlar, insan faktörünün zayıflaması, bağımlılık riski ve gizlilik gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle liderlerin, yapay zekâyı stratejik, etik ve insan merkezli bir yaklaşımla kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Sürecin etkin yönetimi ise eğitim, etik ilkelerin belirlenmesi ve güçlü bir değişim yönetimiyle mümkündür (Aboumoussa ve Pfister, 2024: 7-11).

Yapay zekâ, bilim ve toplum alanında çığır açan bir gelişme olarak, insan yaratıcılığı ve üretkenliğini destekleyen liderlerle iş birliği içinde yönetim süreçlerine entegre edilmekte; bu sayede yönetim etkinliği ve verimliliği artırılmaktadır. İnsanlık için zaman zaman varoluşsal bir tehdit olarak algılsa da yapay zekânın amacı, liderlerin yerini almak değil; onlarla birlikte yenilikçi çözümler üreterek süreçleri daha verimli hale getirmektir. Bu sürecin başarısı, liderlerin etik değerlere bağlılığı, stratejik vizyona sahip olmaları ve sürekli eğitimle desteklenmeleriyle mümkündür (Wilson ve Daugherty, 2023: 2-3). Yaratıcılığın makineler tarafından tam anlamıyla geliştirilemeyeceği varsayımına dayanarak, yapay zekânın insan zekâsının bir düzey altında kalacağı ileri sürülebilir. Bu durum, insanın yapay zekâ karşısındaki temel üstünlüğünü göstermektedir (Adalı, 2017: 13). Oxford ve Yale Üniversitelerinden 352 yapay zekâ araştırmacısının katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, yapay zekânın insanların yaptığı tüm görevleri ne zaman üstlenebileceği sorgulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, 2051 yılına kadar yapay zekânın insan faaliyetlerinin tamamını otomatikleştirebileceği öngörülmektedir (Öztuna, 2017: 99).

Ancak bu öngörü, yapay zekânın tüm insan görevlerini eksiksiz şekilde devralabileceği varsayımına dayanmaktadır ve bu, çeşitli açılardan tartışmaya açıktır. Yaratıcılık, etik muhakeme, duygusal zekâ ve sosyal etkileşim gibi yalnızca insana özgü becerilerin tamamen otomatikleştirilmesi günümüz teknolojik kapasitesiyle sınırlıdır. Dolayısıyla, yapay zekânın tüm görevleri devralacağı yönündeki bu yaklaşım, insan faktörünün vazgeçilmezliği göz önünde bulundurulduğunda fazla iyimser veya indirgemeci olarak değerlendirilebilir. Özellikle insan kaynakları yönetiminde büyük bir dönüşüm potansiyeline sahip olan yapay zekâ, veri analiz yetkinliği sayesinde örgütlere en uygun yeteneklerin kazandırılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yetkinlik, insan kaynakları verilerinden anlamlı bilgiler elde edilerek daha stratejik kararlar alınmasına katkı sunmaktadır (Demir, 2019). Yapay zekâ, örgütsel düzeyde iş süreçlerinin nasıl ve kimler tarafından yürütüleceğini önemli ölçüde dönüştürme potansiyeline sahiptir. Ancak bu dönüşümün temel faydası, insan

becerilerini destekleme ve güçlendirme kapasitesinde yatmaktadır (Wilson ve Daugherty, 2023: 80).

Yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesi kadar, üniversiteler, işletmeler ve araştırmacılar arasında yaratıcı iş birliklerinin kurulması da büyük önem taşımaktadır (Kobayashi vd., 2019: 12-13). Günümüzde yapay zekâ ve liderin birbirinden bağımsız aktörler olarak değil, ortak akıl ve güven temelli bir iş birliği içinde hareket etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Khanna, 2018: 77). Özellikle insan kaynakları yönetiminde; işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve çalışan deneyimi gibi alanlarda yapay zekânın etkinliği giderek artmaktadır (Göktaş, 2021: 157-165). Ayrıca yapay zekâ, milyarlarca veriyi işleme ve alternatifleri değerlendirme yeteneği sayesinde, karar alma süreçlerinde insanın sınırlı bilişsel kapasitesini aşabilmektedir (Lee, 2019: 360). Liderler, teknolojik yeniliklere ve farklı fikirlere açık olmalı; yapay zekânın sunduğu olanakları maddi ve beşerî sermaye ile bütünleştirebilmelidir. Bu doğrultuda liderler, yetenek stratejilerini gözden geçirerek örgüt içi ve dışı güçlü bağlantılar kurmalıdır. Etkili bir lider, farklı aktörlerin iş birliği içinde çalışmasını sağlamak için ne zaman otorite kullanacağını, ne zaman ise insanları etkileyerek yönlendirmesi gerektiğini bilmelidir. İnanç, kültürel değer ve operasyonel norm farklılıkları iş birliğini karmaşıklığa döndürse de, bu çeşitlilik aynı zamanda daha zengin ve yenilikçi deneyimlerin temelini oluşturur. İşbirlikçi liderlik anlayışı, bu değeri yaratmayı amaçlamaktadır (Ibarra ve Hansen, 2020: 107-108).

Yapay zekâ ile liderler arasındaki ilişkide, liderler kültürel zekâyı kullanarak bireylerin farklılıklarını takdir etmeli ve bu çeşitliliği stratejik bir kaldıraç olarak kullanılmalıdır. Liderler, yapay zekâyı süreci kolaylaştıran bir araç olarak görmeli, alçakgönüllülük ile özgüven arasında denge kurmalıdır. Örgütsel yapılar şeffaflık ve işbirliğine dayalı bir hale dönüştürülerek, liderler ve çalışanlar arasında hesap verebilirlik sağlanmalıdır. Liderler, güçlü bir vizyona sahip olup, paydaşların ihtiyaçlarını etkili bir biçimde karşılamakla yükümlüdür. Yapay zekânın hızlı gelişimi karşısında liderler, belirsizlikle yüzleşme, hataları erken fark etme ve gerektiğinde stratejik değişiklik yapma cesaretini göstermelidir. Ayrıca, liderler kendi zayıflıklarını tespit edebilmeli ve öğrenmeye açık olmalıdır. Veri güdümlü karar alma süreçlerinin ön planında olduğu bu dönemde, liderin sezgi ve empati gibi insana özgü becerilerini koruması önemlidir. Lider, belirsizlik, değişim ve başarısızlık anlarında güven sağlamalı ve sürekli değişime ayak uydurmalıdır. Örgütsel krizler ve kaos durumları hızlı bir şekilde yönetilmeli, liderler bu süreçlerden güçlenerek çıkmalıdır (Marr, 2022: 243-244).

Yapay zekâ, insan becerilerini geliştirebilen güçlü bir araç olsa da, insan yaratıcılığının yerini alamaz. Yapay zekâ uygulamalarının yönetsel strateji ve politikalara entegrasyonu, kamu ve özel sektörde yönetim süreçlerine katkı sağlayacaktır (Singh vd., 2024: 174-180). Yapay zekânın hızlı gelişimi, yönetsel katılımı da etkilemiş ve ekonomik ile sosyal değişimler, liderliğin yapay zekâyâ uyum sağlayacak şekilde dönüşmesini zorunlu kılmıştır. Bu süreçte, kapsayıcı, işbirlikçi, sorumlu ve etik kararlar alabilen liderlik modelleri ön plana çıkmıştır. Liderlerin bu değişimlere uyum sağlaması için eğitimlerine odaklanılmakta, böylece liderlik, küresel ve kurumsal değişimlere yanıt verecek şekilde yeniden şekillendirilmektedir (Goryunova, 2024: 35-39). Kurumsal etkililik ve verimlilik, yönetsel sürecin temel çıktılarıdır. Bu süreçte, yapay zekânın kurumsal hedeflerle uyumlu şekilde kullanılması kritik öneme sahiptir. Ancak, yaratıcılık ve zekâ gibi insana özgü yetiler, yönetimde etkinliğini sürdürecektir.

Yapay zekânın yönetimdeki etkisi üzerine yapılan tartışmalar, gelecekte örgütlerin yapay zekâ ile yönetilebileceğini gündeme getirir de insan faktörünün tamamen ortadan kalkması mümkün değildir. Yönetsel düzeyde yapılar oluşturulabilir, ancak bu sistemin etkin işleyişi için insan faktörü her zaman gereklidir. Robotik kodlamalarla yönetim faaliyetleri belli bir süre sürdürülebilse de, bu sürekliliğin sağlanması insanın müdahalesine bağlıdır. Bu bağlamda, yapay zekâ ilerlese de insanın rolü ve etkisi, örgütler için kritik ve vazgeçilmez olacaktır. Geleceğin örgütlerinde, insan varlığının gerekliliği ile yapay zekânın sunduğu üstünlüklerin birleşimi, kurumsal verimlilik ve süreklilik açısından kritik bir öneme sahiptir. Başarılı liderler, yapay zekâyı yönetsel süreçlere entegre ederek etkili yönetim stratejilerini hayata geçirecek ve bu stratejilerin geçerliliğini artıracaktır. Yapay zekâ, liderlerin iş yükünü azaltarak stratejik düşünmeye daha fazla odaklanmalarını sağlar; bu iş birliği ise kurumsal başarı için vazgeçilmezdir. Liderler, yapay zekâ yeniliklerine açık olmalı ve bu teknolojileri örgütsel yapıya uyarlayabilmelidir. Günümüzde değişim ve yeniliğin kaçınılmaz olduğu koşullarda, teknolojik gelişmelere açıklık ile insan kaynağının etkin yönetimi büyük önem taşımaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı bu dönemde, yapay zekâ uygulamaları örgütlerin sürekliliğinde kritik bir rol oynamaktadır. İnsan ile yapay zekânın ortak hedeflere yöneltilmesi ve bu sürecin etkin biçimde yönetilmesi, dijital çağda kurumsal başarının sürdürülebilirliğini sağlayacaktır.

Sonuç

Klasik yönetim anlayışının katılığı ve tutuculuğu, zamanla yönetimde yeni strateji ve uygulamaların gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu değişim ve dönüşümle birlikte, tek aktörlü yönetim anlayışından çok aktörlü yönetim anlayışına geçilmiş ve yönetsel etkililik ile verimliliği artırmak amacıyla çeşitli aktörler yönetime dahil edilmiştir. Günümüzde ise yapay zekâ, teknolojinin sunduğu imkânlarla yönetime katılan yeni bir aktör olarak öne çıkmaktadır. Yapay zekânın olağanüstü gelişimi, hem yöneticileri hem de liderleri etkilemeye devam etmektedir. Bu gelişmelerle birlikte dijital uygulamalar ve yenilikler yönetimde kullanılmaya başlanmış ve dijital yönetim anlayışı çerçevesinde bu uygulamalar yönetime önemli fırsatlar ve olanaklar sunarak etkililik ve verimliliği artırma potansiyeli taşımaktadır.

Yönetsel süreçte örgüt içerisinde en önemli rolü liderler üstlenmektedir. Liderlerin zekâsı, başarısı ve yetenekleri yönetilen örgütlerin bir adım önlünde olmasını sağlayan kişisel özellikler olsa da teknolojinin insanoğluna kazandırdığı son atılım olan yapay zekâ örgütler açısından insan zekâsı kadar hayati bir önem taşımaktadır. Ancak her teknolojik atılımda olduğu gibi hayatımıza giren yapay zekâ ile birlikte birtakım tehditlerin de ortaya çıktığı söylenilebilir. Bu tehditlerden en önemlisi yapay zekânın insan yerine geçebileceği ve robotların artık hayatımızı yönlendirmeye başlayacağı yönündedir. Liderleri ve yapay zekâyı sahip oldukları özellikler ve üstünlükler nezdinde bir değerlendirme sürecine tabi tuttuğumuzda aslında bunun pek de mümkün olamayacağı açık bir şekilde anlaşılabılır. İnsanoğlunun sahip olduğu özellikler yapay zekânın da bilgisayar ve teknolojinin ortaklığı ile birlikte açığa çıkan özellikleri ve yetkinlikleri birbirlerinden çok farklıdır. Ancak burada temel vurgu bu iki özelliğin birlikte kullanılması durumunda örgütsel verimliliğe önemli ölçüde etki edebileceği gerçeğidir.

Liderler, yapay zekâ teknolojilerini kullanarak büyük verileri daha hızlı ve etkili bir şekilde analiz edip daha bilinçli ve veri temelli kararlar alarak analiz ve öngörü yeteneklerini artırarak stratejik karar alma süreçlerini önemli ölçüde hızlandırabilirler. Yapay zekâ sayesinde liderler daha yaratıcı ve stratejik işlere odaklanır bu da örgütsel verimliliği artırır. Liderler yapay zekâyı kullanarak çalışanlarının ihtiyaçlarını ve performanslarını analiz ederek kişiselleştirilmiş geri bildirimler ve motivasyon stratejileri oluşturabilir. Yönetsel iş ve işlemleri otomatikleştirerek iş gücünün daha verimli kullanılmasını sağlar ve liderlere zamandan tasarruf imkânı sağlar. Bu durum liderlerin stratejik ve yaratıcı görevler üzerine odaklanmalarına yardımcı olur. Yapay zekâ örgüt içerisindeki potansiyel riskleri ve tehditleri çok erken aşamada tespit edebildi-

ği için liderin risk yönetim stratejilerini daha etkili bir şekilde oluşturmaya da katkıda bulunur. Kurumsal rekabet ve sürekliliğin sağlanması sürecinde pazar trendlerini ve rekabet durumunu analiz ederek daha etkili stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. Ancak olumlu etkilerin yanında bazı olumsuz etkiler de söz konusu olabilir. Yapay zekânın etik ve güven noktasında nasıl yönlendirileceği konusunda birtakım belirsizliklerin olduğu söylenilebilir. Liderin mutlaka bu süreci başarılı bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Çünkü kullanılan verilerin gizliliği kurumsal itibar açısından oldukça önemlidir. Ayrıca lider yönetim sürecinde ayrımcılığı ortadan kaldırmalı ve özellikle örgüt içerisinde şeffaf bir yönetim anlayışını yerleştirerek yapay zekâ sistemlerinin bu özelliklere uyarlanabilmesi gerçeğini göz ardı etmemelidir.

Yapay zekâ ve liderlik arasındaki etkileşim gelişen teknolojilerin kullanımı ve örgütsel yönetim politikalarına dahil edilme sürecine göre şekillenir. Teknolojik olanaklardan yararlanma sürecinde liderlerin mutlaka etik ilkeler doğrultusunda ve gizlilik ilkesini göz önünde bulundurarak ilerlemesi gerekmektedir. Yapay zekâ liderlik rollerinde çeşitli görevleri destekleyebilir veya bazı yönlerini üstlenebilir ancak gerçek anlamda insan liderliğinin yerini alması şu aşamada olası değildir. Yapay zekâ, veri analizi karar destek sistemleri ve otomasyon gibi alanlarda etkili iken insana özgü olan empati, vizyon, etik değerler ve insan ilişkileri gibi özellikler sadece insana özgüdür. Yapay zekâ, liderleri daha etkili, daha hızlı ve daha verimli hale getirebilecek bir araç olarak düşünülebilir ancak liderlik yeteneklerinin yapay zekâ tarafından üstlenmesi veya yapay zekâya yüklenilmesi düşüncesi gerçekçi görünmemektedir.

Yapay zekâ ve liderlik rollerinin yönetimde hangisinin aktörlüğü ile sonuçlanacağı tartışmasında sadece tek bir aktörden ziyade iki aktörün de güçlü yönlerini birleştirip ortak bir amaç etrafında yoğunlaşan tek bir aktöre dönüşmesi gerektiği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Örgütsel yönetim stratejilerinin bütün aşamalarında yapay zekânın olanaklarından yararlanılarak insan kaynağının da bu ilkeler doğrultusunda eğitilmesi ve bu ilkelerin örgütsel yönetim politikalarına ve stratejilerine uyarlanabilmesi oldukça önemlidir. Ancak burada en önemli vurgu örgütün teknolojik gelişmelere ve değişimlere açık olması ve bunun örgütte uygulanabilmesidir. Liderlerin yapay zekâ uygulamalarını yönetime uyarlayabilmesi durumunda liderler stratejik faaliyetlere ve kararlara yoğunlaşarak iş yükleri hafifler ve yönetime uyarlanan yeni uygulamalar sayesinde etkililik ve verimlilik sağlanılarak örgütsel sürekliliğe ulaşılmış olur.

Kaynakça

- Abanoz, M. ve Acar, E. (2023). Yapay Zekâ ve Ontolojik Güvensizlik: Bireysel ve Toplumsal Kaygı Dinamikleri Üzerine Bir Değerlendirme. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, XIV(I), 22-51.
- Aboumoussa, L. ve Pfister, J. (2024). *Leadership Development in the Age of Artificial Intelligence*. Harvard Kennedy School: Mossavar-Rahmani Center. Erişim adresi: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/Final_AWP_244.pdf
- Adalı, E. (2017). Yapay Zekâ. Mehmet Karaca (Ed.) *İnsanlaşan Makineler ve Yapay Zekâ* içinde (s. 8-13). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Vakfı Dergisi.
- Alsheibani, S. A., Messom, C., Cheung, Y. ve Alhosni, M. (2020). Reimagining the Strategic Management of Artificial Intelligence: Five Recommendations for Business Leaders. *AMCIS 2020 Proceedings*, Erişim adresi: https://aisel.aisnet.org/amcis2020/is_leadership/is_lyeadership/4
- Aydın, A. H. (2011). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Balçık, B. (2005). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Basu, S., Majumdar, B., Mukherjee, K., Munjal, S. ve Palaksha, C. (2023). Artificial Intelligence-HRM Interactions and Outcomes: Systematic Review and Casual Configurational Explanation. *Human Resource Management*, 33, 1-16. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100893>
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence Paths, Dangers, Strategic*. New York: Oxford University Press.
- Bostrom, N. ve Yudkowsky, E. (2014). The Ethics of Artificial Intelligence. Keith Frankish ve William M. Ramsey (Ed.) *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence* içinde (s. 316-334). United Kingdom: Cambridge University Press.
- Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017) The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*, 7, 3-11. Erişim adresi: <https://starlab-alliance.com/wp-content/uploads/2017/09/The-Business-of-Artificial-Intelligence.pdf>
- Daugherty, P. ve Wilson, J. H. (2018). *Human+Machine, Updated and Expanded: Remagining Work In the Age of AI*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H. ve Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics The New Science of Winning*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Demir, K. (2019). *İnsan Kaynaklarında Yapay Zekâ Kullanımı*. *Sektörüm Akıllı İşler Dergisi*. Erişim adresi: <https://www.sektorundergisi.com/insan-kaynaklarinda-yapay-zekâ-kullanimi/>
- Drucker, P. F. (2011). Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?. (çev. Melis İnan) *Liderlik* içinde (s. 35-51). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Duttweiler, P. C. ve Hord, S. M. (1987). *Dimensions of Effective Leadership*. Austin Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Floridi, L. (2013). *The Ethics of Information*. New York: Oxford University Press.
- Fullan, M., Azorin, C., Harris, A. ve Jones, M. (2024). Artificial Intelligence and School Leadership: Challenges Opportunities and Implications. *School Leadership & Management*, 44(4), s.339-346. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2246856>
- Gezgin, U. B. (Ed.) (2023). Yapay Zekâ ve Demokrasi: Kullanılacak ve Kötüye Kullanılacak Yapay Zekâ Araçları. *Yapay Zekâ Psikolojisi ve Sosyolojisi* içinde (s. 107-122). Ankara: Serüven Yayınevi.

- Ghosh, M. ve Arunachalam, T. (2021). Introduction to Artificial Intelligence. K. G. Srinivasa, G. M. Siddesh ve S. R. Mani Sekhar (Ed.). *Artificial Intelligence for Information Management: A Healthcare Perspevtive* içinde (s. 23-44). Singapore: Springer. Erişim adresi: <https://download.e-bookshelf.de/download/0016/7473/15/L-G-0016747315-0058356651.pdf>
- Gignac, G. E. ve Szodorai, E. T. (2024). Defining Intelligence: Bridging The Gap Between Human and Artificial Perspectives. *Intelligence*, 104, 1-16, May-June. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.intell.2024.101832>
- Goleman, D. (2011). Lideri Lider Yapan Nedir?. (çev. Melis İnan) *Liderlik* içinde (s. 7-33). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Goryunova, E. ve Jenkins, D. (2024). Macro View of the Place and Impact of Artificial Intelligence on the Design, Content, Delivery and Student Management in Graduate Leadership Education. *Journal of Leadership Studies*, 18(2), 35-42. Erişim adresi: <http://10.1002/jls.21899>
- Göktaş, P. (2021). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları. Öykü İyigün ve Mustafa K. Yılmaz (Ed.). *Yapay Zekâ Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamalar* içinde (s.149-168). İstanbul: Beta Yayınları.
- Grilli, L. ve Pedota, M. (2024). Creativity and Artificial Intelligence: A Multilevel Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 33(2), 234-247. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1111/caim.12580>
- Güney, Salih (2020). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güzeldere, G. (1998). Yapay Zekâ'nın Dünü, Bugünü, Yarını. *Cogito*, 13, 27-42.
- Howirtz, M., Milosavljevic, M. ve Bulck, H. V. D. (2023). The Use of Artificial Intelligence by Public Service Media: Between Advantages and Threats. Christo El Morr (Ed.) *AI and Society Tensions and Oppprtunities* içinde (s. 127-140). New York: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Ibarra, H. ve Hansen, M. T. (2020). İşbirliğine Açık Bir Lider misiniz?. (çev. Taner Gezer) *Liderlik-2* içinde (s. 93-108). İstanbul: Optimist Yayınları.
- İsmet, M. (1989). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Kamble, R. ve Shah, D. (2018). Applications of Artificial Intelligence Human Life. *International Journal of Research Granthaalaya*, 6(6), June, 178-188.
- Keen, P. G.W. ve Scott Morton, M. S. (1978). *Decision Support Systems An Organizational Perspective*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.
- Khanna, T. (2018). Teknoloji Toplumun Önüne Geçerse. *Harvard Business Review Türkiye*, Temmuz. Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/dergi/teknoloji-toplumun-onune-gecerse>
- Kobayashi, Y., Ishibashi, M. ve Kobayashi, H. (2019). How Will Democratization of Artificial Intelligence Change The Future of Radiologists?. *Japanese Journal of Radiology*, 37(1), 9-14.
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R. ve Thomas, R. J. (2016). The Promise of Artificial Intelligence: Redefining Management in the Workforce of the Future, *Business Horizons*, 59(5), 535-541 Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/306039533_The_promise_of_artificial_intelligence_Redefining_management_in_the_workforce_of_the_future
- Kouzes J. M. ve Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Langeveldt, D. C. (2024). AI-Driven Leadership: A Conceptual Framework for Educational

- Decision- Making in the AI Era. *E Journal of Humanities, Arts and Social Science (EHASS)*, 5(8), 1582-1595. Erişim adresi: <https://doi.org/10.38159/ehass.20245812>
- Larson, E. J. (2021). *The Myth of Artificial Intelligence Why Computers Can't Think the Way We Do*. London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Larson, L. ve DeChurch, L. (2020). Leading Teams in the Digital Age: Four Perspectives on Technology and What They Mean for Leading Teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-18. Erişim adresi: <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Law, T. ve McCall, L. (2024). Artificial Intelligence Policymaking: An Agenda for Sociological Research. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 10, 1-13.
- Lee, E. A. (2019). *İnsan ve Teknoloji Arasındaki Yaratıcı Ortaklık: Dijital Ruh*. (çev. Avni Uysal ve Gizem Uysal). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Maranto, A. R. (2024). The Challenges of Artificial Intelligence in Organizational Leadership and the Importance of Human-In-The-Loop Authority. *The Pacific Journal of Science and Technology*, 25(2), 81-93, November. Erişim adresi: <https://www.akamai.university/pacific-journal-of-science-and-technology.html>
- Marr, B. (2022). *Yapay Zekâ Dijital Dönüşüm İşinizi Nasıl Etkileyecek*. (çev. Ümit Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Maxwell, J. C. (2023). *Liderlik Yasaları*. (çev. Alican Pınarbaşı). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mitchell, M. (2019). *Artificial Intelligence A Guide for Thinking Humans*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice*. Singapore: Sage Publication.
- Oran, İ. B. (2021). Dünyada Yapay Zekâ ve Robotik Teknolojisi Uygulamalarında Bölgesel ve Sektörel Farklar. Gökalp Çınarer (Ed.). *Yapay Zekâ ve Dijital Teknoloji içinde* (s. 3-34). Ankara: İksad Yayınevi.
- Oxford English Dictionary (2024). *Leader*. Oxford English Dictionary Online. Erişim adresi: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=leader>
- Öztuna, B. (2017). *Endüstri 4.0 (Dördüncü Sanayi Devrimi) ile Çalışma Yaşamının Geleceği*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Öztürk, C. (2018). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Pavaloiu, A. (2016). The Impact of Artificial Intelligence on Global Trends. *Journal of Multidisciplinary Developments*, 1(1), 21-37.
- Peifer, Y., Jeske, T. ve Hille, S. (2022). Artificial Intelligence and Its Impact on Leaders and Leadership. *3rd International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>
- Pekdemir, R. ve Önal, M. Mete (1999). Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Mesleğine Etkileri. *Yönetim*, 10(34), 7-14.
- Quaquebeke N. V. ve Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as we Know It. *Journal of leadership & Organizational Studies*, 30(8), 265-275. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. K. (2007). *Management*. New York: Pearson-Prentice Hall.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger Press.

- Rozman, M., Tominc, P. ve Milfelner, B. (2023). Maximizing Employee Engagement Through Artificial Intelligent Organizational Culture in the Context of Leadership and Training of Employees: Testing Linear and Non-Linear Relationships. *Cogent Business & Management*, 10(2), 1-30. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2248732>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Samuel Johnson's Dictionary (2024). *Leader*. Samuel Johnson's Dictionary Online. Erişim adresi: <https://johnsonsdictionaryonline.com/views/search.php?term=leader>
- Sargın, A. (2019). *Yapay Zekâ Etkinlik Kitabı-II*. Milli Eğitim Bakanlığı Yayını. Erişim adresi: <https://www.urfastem.gov.tr/kitaplar/yapay%20zekâ%20kitap2%20son.pdf>
- Sayım, F. (2022). *Yapay Zekâ Kavramlar Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Searle, J. (1980). Minds, Brains and Programs. *Behavioral and Brain Sciences*, 3(3), 417-457.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. New York: Prentice Hall.
- Singh, S. K., Usmani, A., Nayak, P. K. ve Vadi, V. R. (2024). Role of Artificial Intelligence in Business. *IPE Journal of Management*, 14(18), January-June, 174-181.
- Spector, L. (2006). Evolution of Artificial Intelligence. *Artificial Intelligence*, 170(18), 1251-1253.
- Sumru, K. (2015). *Siyasal Pazarlama Sürecinde Liderlik*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Susskind, D. (2018). *Artificial Intelligence and Its Impact on Leadership*. BLED: IEDC Bled Schol of Management.
- Tolan, B. (1991). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Turan, T. (2024). *Dijital Vicdan: Yapay Zekâ Çağında Etik*. Afyonkarahisar: Yaz Yayınları.
- Ulukan, C. (2018). Liderlik ve Motivasyon. Güneş Nezire Zeytinoğlu (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon* içinde (s. 144-169). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ülgen, B. ve Yavuz, N. (2021). Yapay Zekâ ile Liderliğin Dönüşümü. Öykü İyigün ve Mustafa K. Yılmaz (Ed.). *Yapay Zekâ Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamalar* içinde (ss.13-30). İstanbul: Beta Yayınları.
- Warwick, K. (2012). *Yapay Zekâ Temel Prensipler*. (çev. Gizem Uysal ve Avni Uysal). İstanbul: Ginko Kitap.
- Watkins, M. D. (2020). Yöneticiler Nasıl Lidere Dönüşür: Bakış Açısı ve Sorumluluklardaki Yedi Sismik Dönüşüm. (çev. Taner Gezer) *Liderlik-2* içinde (s. 25-41). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Webster Noah Dictionary (2024). *Leader*. Amercian Dictionary of the English Language. Erişim adresi: <https://webstersdictionary1828.com/Dictionary/leader>
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Wheeler, G. R. ve Pereira, L. M. (2004). Epistemology and Artificial Intelligence. *Journal of Applied Logic*, 2(4), 469-493.
- Wilson, H. J. ve Daugherty, P. R. (2023). İşbirliğine Dayalı Zekâ: İnsanlar ile Yapay Zekâ Güçlerini Birleştiriyor. (çev. Nadir Özata) *Yapay Zekâ* içinde (s. 177-198). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism*. New York: Public Affairs.