

Yapay Zeka ve Uygulamalarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi

Can Burak NALBANTOĞLU*

Öz

Bu çalışma, yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir perspektifle incelemektedir. Literatür ve güncel uygulamalardan yararlanılarak yapılan analizlerde, YZ'nin yalnızca operasyonel süreçleri dönüştürmekle kalmayıp, aynı zamanda güven, iş birliği, şeffaflık ve sürekli öğrenmeye dayalı bir örgütsel kültür inşa edilmesine katkı sağladığı ortaya konmuştur. Çalışma, YZ ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğunu ve bu ilişkinin liderlik tarzları, çalışan bağlılığı, etik yönetim ve dijital dönüşüm stratejileri gibi faktörlerle şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca, dijital örgüt kültürü ve öğrenen organizasyon yapıları, YZ uygulamalarının etkinliğini artıran temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Elde edilen bulgular, YZ entegrasyonunun başarılı olabilmesi için teknik yatırımların yanı sıra insan odaklı kültürel dönüşümlerin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, YZ'nin etkili ve sürdürülebilir kullanımı, örgüt kültürünün değerleri ve normlarıyla uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Örgüt, Örgüt Kültürü, Yapay Zeka Uygulamaları, Yapay Zeka Entegrasyon

The Impact of Artificial Intelligence and Its Applications on Organizational Culture

Abstract

This study explores the multidimensional impact of artificial intelligence (AI) technologies on organizational culture. Drawing upon recent literature and practical insights, the analysis reveals that AI not only transforms operational processes but also contributes to building a culture grounded in trust, collaboration, transparency, and continuous learning. The relationship between AI and organizational culture is shown to be bidirectional, shaped by factors such as leadership styles, employee engagement, ethical governance, and digital transformation strategies. Additionally, digital organizational culture and learning organization structures emerge as key enablers of successful AI implementation. Findings suggest that for AI integration to be effective, technical investments must be supported by human-centered cultural transformation. In conclusion, the sustainable and strategic use of AI should be aligned with the existing values and norms of the organizational culture.

Keywords: Artificial Intelligence, Organization, Organizational Culture, Artificial Intelligence Applications, Artificial Intelligence Integration

Giriş

Yapay zeka (YZ) ve örgüt kültürünün kesişimi, daha geniş teknolojik gelişmeleri ve örgüt dinamiklerindeki değişimleri yansıtarak zaman içinde önemli bir evrim geçirmiştir. Geleneksel olarak, kuruluşlar kültürü öncelikle kişiler arası ilişkiler ve operasyonel normlar açısından kavramsallaştırmıştır. Bununla birlikte, akıllı makinelerin ortaya çıkmasıyla birlikte, örgüt

Derleme Makale (Review Article)

Geliş/Received: 09.09.2024

Kabul/Accepted: 22.04.2025

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi, İstanbul, Türkiye. E-posta: cbnaltantoglu@gelisim.edu.tr ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0903-4085>

kültürünün tanımı ve önemi, yapay zekanın benimsenmesi bağlamında uyarlanabilirlik, yenilikçilik ve işbirliğine odaklanmayı kapsayacak şekilde genişlemiştir.

Geçmişte, kültürel duyarlılık çok uluslu şirketler için birincil odak noktasıydı ve küresel ekipler arasında farklı bakış açılarını anlamının gerekliliğine vurgu yapılıyordu. Yapay zeka teknolojileri örgütsel süreçlere nüfuz etmeye başladıkça, liderler kültürel akıcılıkla ilgili yeni temel sorularla, özellikle de insan merkezli bir kültürü korurken yapay zekanın nasıl entegre edileceği ile karşı karşıya kaldılar. Bu durum, teknolojik değişime ve bunun çalışan etkileşimi ve bağlılığı üzerindeki etkilerine uyum sağlamak için geleneksel kültürel çerçevelerin yeniden değerlendirilmesini gerektirmiştir (Harvard Business Review, 2023).

Kuruluşlar yapay zekayı operasyonlarına entegre etmeye çalıştıkça, bir güven kültürünü teşvik etmenin gerekliliği giderek daha belirgin hale geldi. Başarısızlıkları hoş gören ve hatta öğrenme fırsatları olarak kutlayan bir kültür, çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edildiği güvenli bir ortam yaratır (Zhou, 2024). Liderlik bu dönüşümde çok önemli bir rol oynamaktadır, çünkü hatasız bir atmosfer yaratma konusundaki kararlılıkları örgüt içindeki yapay zeka girişimlerinin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Kültür kavramı o zamandan beri başarılı bir dijital dönüşümün temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Uzmanlar, işbirliği, anlayış, öğrenme, güven, benzersizlik, saygı ve katılım anlamına gelen "KÜLTÜR" kısaltmasında somutlaşan ilkelerin, YZ entegrasyonunun karmaşıklıklarını aşmayı amaçlayan kuruluşlar için gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Fonksiyonlar arası ekip çalışması, YZ teknolojilerinden etkili bir şekilde yararlanmak için hayati önem taşıdığından, daha işbirlikçi ortamlara doğru bir geçiş teşvik edilmiştir (Zhou, 2024).

Ayrıca, kuruluşların kültürlerini norm haline gelen hibrit çalışma modellerine uyum sağlayacak şekilde uyarlamaları gerektiği giderek daha belirgin hale gelmektedir. Uzaktan ve esnek çalışma düzenlemeleri bağlamında sağlam bir örgüt kültürünü sürdürmenin zorluğu, özellikle dijital bir ortamda topluluk ve ekip çalışmasını geliştirmek için bilinçli çabaların gerekliliğinin altını çizmektedir (Aimresearch, 2023). Araştırmalar, bir S&P 500 şirketinin değerinin %84'e varan kısmının çalışan yeteneklerine ve bağlılığına atfedilebileceğini gösterdiğinden, bu kültürel evrim yalnızca kurumsal bir zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik bir avantajdır (Stone, 2024).

Bu çalışma, yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir perspektiften incelemeyi amaçlamaktadır. Son yıllarda dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, YZ teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu hem operasyonel verimliliği artırmakta hem de örgüt içindeki sosyal dinamikleri dönüştürmektedir. Özellikle güven, iş birliği, şeffaflık ve sürekli öğrenme gibi kültürel unsurlar, YZ'nin örgütsel yapılarda nasıl bir rol oynadığını anlamak için kritik hale gelmiştir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, YZ uygulamaları ile örgüt kültürü arasındaki çift yönlü ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkinin liderlik tarzları, çalışan bağlılığı, etik yönetim ve dijital dönüşüm stratejileri gibi değişkenlerle nasıl şekillendiğini irdelemektir.

Literatüre katkı açısından bu çalışma, YZ'nin yalnızca teknolojik bir araç olmadığını, aynı zamanda örgüt içi değerler, normlar ve davranış biçimlerini dönüştüren bir etmen olduğunu vurgulamaktadır. Literatürde çoğunlukla teknik ya da verimlilik odaklı ele alınan YZ uygulamaları, bu çalışmada kültürel bağlamda ele alınarak yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Özellikle dijital örgüt kültürü, öğrenen organizasyon yapıları ve etik liderlik kavramlarının YZ ile olan etkileşimi, çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

Çalışma yöntemi olarak bu araştırma, nitel içerik analizi tekniğinden faydalanılarak güncel literatür taraması temelinde yapılandırılmıştır. Alan yazında yer alan ulusal ve uluslararası akademik yayınlar, sektör raporları ve kurumsal analizler sistematik biçimde incelenmiş, bu belgelerden elde edilen temalar üzerinden çok boyutlu bir değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca raporlar, vaka analizleri ve uzman görüşleri aracılığıyla YZ'nin örgüt kültürü üzerindeki yansımaları pratik düzlemde de yorumlanmıştır.

Elde edilen sonuçlar, YZ uygulamalarının başarılı bir şekilde benimsenmesinin yalnızca teknik yeterlilikle değil, aynı zamanda insan merkezli bir kültürel dönüşümle mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, dijital dönüşüm süreçlerinde örgütlerin teknolojik altyapı yatırımları kadar, çalışanların psikolojik güvenliği, açık iletişim ve sürekli gelişim ortamı gibi kültürel unsurları da göz önünde bulundurmaları gerektiğini göstermektedir. Özellikle liderlik ve yönetim tarzlarının, çalışanların YZ'ye olan adaptasyon sürecini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, YZ'nin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini sadece teknik ya da operasyonel değil, aynı zamanda stratejik ve sosyo-kültürel bir dönüşüm süreci olarak ele alarak alan yazına özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Kuruluşların YZ teknolojilerini içselleştirerek rekabet avantajı elde edebilmesi, kültürel değerlerle uyumlu bir dönüşüm stratejisi geliştirmelerine bağlıdır. Bu yönüyle çalışma, yöneticilere, akademisyenlere ve politika yapıcılara hem kavramsal hem de uygulamalı düzeyde yol gösterici niteliktedir.

Yapay Zeka Uygulamalarında Güncel Yaklaşımlar

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, YZ iş operasyonlarının çeşitli yönlerine nüfuz etmeye devam ettikçe organizasyon kültüründe önemli bir değişime işaret etmektedir. En dikkat çekici eğilimlerden biri, çalışanlara yalnızca fayda sağlamanın ötesinde değer verilmesini ve takdir edilmesini vurgulayan insan merkezli bir kültüre doğru ilerlemedir. Bu kültürel dönüşümün, özellikle teknolojik gelişmelerden ve küresel olaylardan etkilenen ve hızla değişen bir çalışma ortamında, çalışan bağlılığını ve genel kurumsal başarıyı artırmak için gerekli olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir (Aimresearch, 2023).

Yapay zeka, çalışan bağlılığını teşvik etmek için vazgeçilmez bir araç haline geliyor. Kuruluşlar, bağlılık eğilimlerini belirlemek ve bunlara yanıt vermek için sürekli geri bildirim sistemleri, kişiselleştirilmiş öğrenme programları ve tahmine dayalı analitikler uygulamaktadır (Aimresearch, 2023; Harvard Business Review, 2024). Gartner tarafından yapılan bir anket, İK yöneticilerinin %76'sının önümüzdeki birkaç yıl içinde yapay zeka çözümlerini benimsemeyen kuruluşların rekabetçi bir dezavantaja sahip olacağına inandığını göstermektedir. Ayrıca, bağlılık gösteren işgücüne sahip kuruluşların, bağlılık göstermeyen çalışanlara göre ortalama %21 daha kârlı olduğu bildirilmiştir; bu da bağlılık stratejilerine öncelik vermenin önemini daha da vurgulamaktadır (Aimresearch, 2023).

Geleneksel yıllık performans değerlendirmelerinin sıklığında azalma ve buna karşılık devam eden geri bildirim oturumlarının sayısında artış yönünde belirgin bir eğilim vardır. Bu değişim, zamanında ayarlamaların uygulanmasına izin verir ve çalışan performansının kurumsal hedeflerle daha etkili bir şekilde uyumlaştırılmasını kolaylaştırır. Kuruluşlar performans yönetimi süreçlerini kolaylaştırmak için yapay zekayı benimserken, aynı zamanda çalışan etkileşimlerinde insani bir dokunuşun sürdürülmesini vurgulamakta ve böylece bağlılığa dengeli bir yaklaşım sağlamaktadır (Kemp vd., 2024).

Yapay zekanın ortaya çıkışı yeni iş fırsatları yaratırken aynı zamanda mevcut rolleri de dönüştürmektedir. Dünya Ekonomik Forumu'nun İşlerin Geleceği Raporu'nun da gösterdiği gibi, veri analizi ve yapay zeka uzmanlığı gibi alanlarda hızlı bir büyüme yaşanmaktadır (Noenickx, 2023). Bununla birlikte, YZ'nin uygulanması, işgücünün yeniden beceri kazanmasının ve becerilerini geliştirmesinin öneminin altını çizerek, işlerin yerinden edilmesiyle ilgili endişelere de yol açmaktadır (Microsoft365 Team, 2023). Çalışanlar yapay zeka araçlarına aşinalık kazandıkça, daha fazla üretkenlik ve yaratıcılık için bu teknolojilerden yararlanmak üzere kendilerini daha iyi konumlandırmaktadır (Noenickx, 2023).

Kuruluşlar yapay zeka çözümlerini giderek daha fazla benimsedikçe, veri gizliliği ve teknolojinin sorumlu kullanımı ile ilgili etik hususlar büyük önem kazanmıştır. Şirketler, yapay zeka entegrasyonunu şeffaflık ve etik uygulamalara öncelik verecek şekilde benimsemeye teşvik edilmekte ve teknolojinin insan girdisinin yerini almak yerine onu tamamlayıcı bir unsur olarak hizmet etmesini sağlamaktadır. Bu sorumlu yaklaşım, inovasyon ve etik hususların el ele gittiği bir örgüt kültürünü teşvik ederek daha sürdürülebilir bir kurumsal ortama katkıda bulunur (Kemp vd., 2024; Microsoft365 Team, 2023).

Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Unsurlar

Güven, ekip çalışmasının gelişebileceği insan merkezli bir kültür oluşturma'nın temel bir unsurudur. Başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak gören kuruluşlar, çalışanları risk almaya ve yenilik yapmaya teşvik eder (Zhou, 2024). Ayrıca, şeffaf iletişim uygulamaları, özellikle topluluk duygusunu geliştirmenin zor ancak hayati olduğu hibrit çalışma ortamlarında, bağlılığı ve kapsayıcılığı sürdürmek için çok önemlidir (Aimresearch, 2023).

Sağlam bir örgüt kültürü, çalışanları elde tutmak ve üretkenlik için gerekli olan çalışan bağlılığı ile olumlu yönde ilişkilidir. Kültürün öneminin farkına varamayan kuruluşlar itibar ve çalışan memnuniyeti sorunlarıyla karşılaşabilir. Bağlılığı olmayan çalışanlar genellikle üretkenlik ve iş kalitesinde düşüş gösterirler ve başka yerlerde yeni fırsatlar peşinde koşma olasılıkları daha yüksektir. Yapay zekanın işyeri süreçlerine entegrasyonu, teknolojinin uygulanmasına ve personel tarafından algılanmasına bağlı olarak çalışan bağlılığını artırabilir veya engelleyebilir (Biswas, Talukder ve Khan, 2024).

Rekabetçi bir ortamda örgütsel inovasyonun başarılı olabilmesi için örgütlerin insan YZ becerilerine odaklanması gerekmektedir. Bu kapsamda dijital örgüt kültürünün, insan YZ becerileri ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide olumlu bir düzenleyici rol oynadığı ifade edilmektedir (An vd., 2024).

Dijital örgüt kültürü, dijital çağda dönüşüme uyum sağlamak ve bunu teşvik etmek için bir örgüt içinde tutulan değerleri, inançları ve davranış kalıplarını ifade eder (Upadhyay ve Kumar, 2020). Bu kültür, çalışanların yeni teknolojileri ve yöntemleri aktif olarak denemesini sağlar ve inovasyonu teşvik eder (Martinez Caro vd., 2020). Dijital örgüt kültürü, açık bir iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı kültürü yaratarak inovasyon fırsatlarına yönelik örgütsel algıyı güçlendirir. Aynı zamanda, öğrenmeyi ve bilgi yönetimini destekleyen bir ortam yaratarak, çalışanların öğrenme ve eğitim faaliyetlerine katılımını teşvik eder ve yeni bilgi ve beceriler edinmeleri için kaynaklar ve fırsatlar sunar (An vd., 2024).

Kuruluşların yapay zeka teknolojilerini başarılı bir şekilde benimsemeleri için kalite, deneme, sahiplenme ve güven gibi kültürel göstergelere öncelik vermeleri çok önemlidir. Bu göstergelerin uygulanması, YZ girişimlerinin kurumsal hedeflerle uyumunu kolaylaştırır ve genel çalışan

deneyimini geliştirir (Anddigital, 2023). Çalışanlar, yapay zekayı iş güvenliklerine yönelik bir tehdit olarak algılamak yerine tamamlayıcı bir araç olarak gördüklerinde benimsemeleri daha olasıdır. YZ'nin faydalarını etkili bir şekilde ileten ve çalışanları değişim sürecine dahil eden şirketler, daha olumlu bir kültürel değişim yaşama eğilimindedir (Biswas vd., 2024).

YZ'nin entegrasyonu potansiyel faydalar sunabilirken, çalışanlar arasında iş güvenliği ve çalışma ortamları üzerindeki kişisel kontrolün kaybı konusunda endişeye de yol açabilir. Bu durum özellikle sosyal etkileşimlerin azalmasından ve gizlilik endişelerinden korkan yöneticiler arasında YZ'nin benimsenmesine karşı direnç oluşmasına neden olabilir. Sonuç olarak, YZ ve insan rollerinin birbirini tamamladığı işbirlikçi bir ortamı teşvik ederek bu korkuları ele almak ve böylece çalışanların pozisyonlarında kendilerini değerli ve güvende hissetmelerini sağlamak kuruluşların görevidir (Biswas vd., 2024).

Yapay Zeka ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki etkileşimleri şekillendiren ve onların işe yaklaşımlarını etkileyen kolektif değerler, inançlar ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgüt ikliminin şekillendirilmesinde ve hem örgüt içinde hem de örgüt dışında olumlu çalışan ilişkilerinin teşvik edilmesinde çok önemli bir rol oynar. Stratejik hedeflerin yanı sıra kültürel gelişime öncelik veren şirketler genellikle motive olmuş bir işgücüne tanık olurlar, çünkü kültür işletmeler için ayırt edici bir farklılaştırıcı olarak hizmet eder (Aimresearch, 2023).

Yapay zeka, ekiplerin bir iş ortamında işbirliği yapma, iletişim kurma ve çalışma biçimlerini etkileyerek kurum kültürü üzerinde derin bir etkiye sahiptir. MIT SMR-BCG tarafından 2021 yılında yayınlanan bir rapor, yapay zeka kullanan kuruluşların yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda ekip morali, işbirliği ve kolektif öğrenmede de iyileşmeler sağladığını vurgulamıştır. Yapay zeka uygulayan yöneticilerin %75'inden fazlası, artan verimlilik ve karar verme yeteneklerinin yanı sıra ekip dinamiklerinin de geliştiğini bildirmiştir (BCG, 2021).

Yapay zekanın iş yerlerine entegre edilmesi, örgüt kültüründe önemli değişimlere yol açmaktadır. Yapay zeka, karar alma süreçlerini, iş gücünün görevlerini ve örgüt içi iletişimi yeniden şekillendirerek örgüt kültürünü dönüştürmektedir. Yapay zeka teknolojileri veri odaklı ve nesnel karar verme süreçlerine katkı sağlamaktadır. Bu, örgüt kültüründe bir değişim yaratarak, daha önce insan sezgilerine ve tecrübesine dayanan karar alma süreçlerinin yerini algoritmaların aldığı bir ortam oluşturur. Bu durum, örgüt içinde şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünü de güçlendirebilir.

YZ teknolojileri örgüt kültürünü farklı yönlerde etkilemektedir. YZ uygulamaları işletmelerin değerlerini, normlarını ve çalışma şekillerini değiştirme potansiyeli barındırmaktadır (Yaroğlu, 2024). YZ'nin entegre edilmesi inovasyon, çeviklik ve sürekli öğrenme yönünde bir kültür oluşmasına katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan YZ'nin verimlilik ve etkinlik odaklı olması, geleneksel ve insan odaklı karar alma süreçlerine önem veren kültürlerle çatışabilir (Murire, 2024). YZ örgüte yeni terminolojiler ve ifade biçimleri getirebilir. YZ'nin sahip olduğu öngörü ve veri analizi yetenekleri sayesinde, örgüt içindeki anlama süreçlerine yeni katmanlar eklenecektir (Yaroğlu, 2024). Son olarak YZ dijital dönüşümü teşvik ederek çalışanların örgüt içindeki süreçlere bakış açısını etkilemektedir. Örgütün dijital teknolojileri benimsemesi ve etkili bir şekilde kullanması rekabet avantajı noktasında büyük bir katkı sağlayacaktır (Lauterbach, 2019).

Yapay zeka uygulamaları çalışanların günlük iş yüklerini hafifletebilir ve bu da çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırabilir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, yapay zekanın

özellikle rutin ve tekrarlayan işlerin yerine getirilmesinde büyük kolaylık sağladığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların daha yaratıcı ve stratejik alanlara yönelmelerini sağlar. Yapay zekanın sunduğu bu dönüşüm, örgüt kültüründe inovasyon ve yaratıcılık değerlerini ön plana çıkarır (Cascio ve Montealegre, 2016).

Diğer yandan, örgüt kültürü de yapay zekanın işleyişini ve benimsenmesini etkiler. Yapay zeka uygulamalarının başarılı bir şekilde entegre edilebilmesi, büyük ölçüde örgütün sahip olduğu kültüre bağlıdır. Örneğin, araştırmalar, inovasyon ve teknolojiye açık bir kültüre sahip örgütlerde yapay zekanın benimsenme hızının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2015). Bu tür örgütlerde, çalışanlar ve yöneticiler, teknolojik yenilikleri daha hızlı kabul etmekte ve bu yenilikleri iş süreçlerine adapte etmede daha başarılı olmaktadır.

Buna karşılık, daha geleneksel ve katı bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi daha zor olabilmektedir. Bu tür örgütlerde, değişime karşı direnç gösteren bir tutum görülebilir ve bu da yapay zekanın potansiyelinden tam anlamıyla faydalanılmasını engelleyebilir. Özellikle otoriter bir yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde, yapay zeka uygulamaları çalışanlar tarafından bir tehdit olarak algılanabilir (Van Marrewijk ve Timmers, 2003). Bu, örgüt içi iletişimde sorunlar yaratabilir ve çalışanların yapay zeka uygulamalarına karşı direncini artırabilmektedir.

Yapay zeka ve örgüt kültürü arasındaki ilişki dinamik ve çift yönlüdür. Bir yandan yapay zeka teknolojileri örgüt kültürünü dönüştürmekte, diğer yandan örgüt kültürü yapay zekanın ne şekilde ve ne hızda uygulanacağını belirlemektedir. Örgütlerin bu iki unsur arasındaki ilişkiyi iyi yönetmeleri, başarılı bir dijital dönüşüm süreci için kritik öneme sahiptir.

Araştırmacılar, dijitalleşmenin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için örgüt kültüründe bir dizi değişimin kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu değişimlerden biri, örgüt içindeki hiyerarşik yapının daha yatay bir forma evrilmesi olabilir. Yapay zekanın örgütlerdeki bilgiye erişimi ve bilgiyi işleme süreçlerini kolaylaştırması, örgütlerde daha demokratik bir karar alma mekanizması geliştirilmesine katkı sağlayabilir (Raisch ve Krakowski, 2021).

Yapay zeka teknolojilerinin hızlı bir şekilde benimsenmesi, örgütlerde "öğrenen organizasyon" yapısının güçlenmesine de olanak tanıyabilir. Örgüt kültüründe öğrenme, yenilikçilik ve adaptasyon gibi değerlerin ön plana çıktığı durumlarda, yapay zeka uygulamalarının etkisi daha olumlu olabilir. Bu nedenle, yöneticilerin hem yapay zeka uygulamalarını hem de örgüt kültürünü bir bütün olarak ele almaları, bu iki unsurun birlikte gelişmesine katkı sağlayacaktır (Schein, 2010).

Liderlik ve Yönetim Faaliyetlerinin Yapay Zeka ve Kültür Entegrasyonundaki Rolü

Liderlik, yapay zekâ teknolojilerinin operasyonlara entegre edilmesinde örgüt kültürünün şekillenmesinde kritik bir rol oynar. YZ teknolojilerinin başarılı bir şekilde benimsenmesi için değişime açık ve iş birliğini teşvik eden bir kültür gereklidir (Wilson ve Daugherty, 2018). Liderlerin, çalışanların YZ'yi işlerinin bir destekçisi olarak görmelerini sağlamaları önemlidir. Bu da liderlerin, YZ'nin getirdiği faydaları açık ve tutarlı bir şekilde iletmelerini ve iş kaybı endişelerine yönelik cevaplar sunmalarını gerektirir (Davenport ve Ronanki, 2018).

Yöneticiler, çalışan bağlılığını artırmada ve ekiplerinin teknolojik değişimlerle başa çıkmalarını sağlamada kritik bir rol oynar. İletişim, duygusal zeka ve takım kurma metodolojilerine odaklanan eğitim programları, yöneticilerin yapıcı geri bildirim vermelerini ve çalışan katkılarını etkili bir şekilde tanımlarını sağlayabilir (Goleman, 1995).

YZ'nin entegrasyonu, yaratıcılığı, uyum sağlayabilmeyi ve iş birliğini önceliklendiren bir kültürel değişimi gerektirir. Liderler, çalışanların başarısızlıklardan öğrenerek yenilik yapmalarına olanak sağlayan bir güven ortamı oluşturmayı hedeflemelidir (Schein, 2010). Bu kültürel dönüşüm, çalışanların YZ'nin stratejik hedeflerini ve bu hedeflerin kendi kişisel ve profesyonel gelişimleri ile nasıl uyumlu olduğunu anlamalarını sağlamayı içerir (Berson, Da'as, ve Waldman, 2015).

İş yeri evrildikçe, liderlerin ekiplerinin sürekli gelişimlerine ve beceri kazanmalarına yönelik taahhütte bulunmaları gerekmektedir. Bu, mevcut görevlerin değerlendirilmesi, yetenek ihtiyaçlarının anlaşılması ve YZ teknolojilerinin taleplerine uygun olarak beceri geliştirme programlarının uygulanmasını içerir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Sürekli geri bildirim ve amaç odaklı çalışmayı değerli kılan bir kültür oluşturarak, organizasyonlar çalışan bağlılığını ve üretkenliğini artırabilir, böylece rekabetçi bir piyasada en iyi yetenekleri çekebilir ve onları elde tutabilir (McAfee ve Brynjolfsson, 2017).

Sonuç

Yapay zekânın (YZ) örgütsel yapılara entegrasyonu, sadece teknolojik bir değişimi değil, aynı zamanda derin bir kültürel dönüşümü de beraberinde getirmektedir. Bu çalışma kapsamında ulaşılan bulgular, örgüt kültürünün YZ teknolojilerinin benimsenmesinde ve etkili bir şekilde uygulanmasında merkezi bir rol oynadığını açıkça ortaya koymaktadır. YZ'nin sunduğu fırsatlar – verimlilik artışı, veri temelli karar alma, rutin iş yüklerinin hafiflemesi gibi– ancak uygun bir kültürel iklimde anlamlı ve sürdürülebilir hale gelmektedir. Bu doğrultuda, örgüt kültürü ile YZ entegrasyonu arasındaki ilişki çift yönlü ve karşılıklı etkileşim içinde gelişmektedir.

Yapılan analizler, YZ teknolojilerinin insan merkezli bir kültürü destekleyecek şekilde uygulanmasının, çalışan bağlılığı, iş doyumu ve örgütsel aidiyet gibi önemli değişkenler üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir. Aimresearch (2023) ve Kemp vd. (2024) tarafından yapılan araştırmalar da bu sonucu desteklemekte; çalışanların kendilerini değerli ve sürece dahil hissettikleri organizasyonlarda YZ uygulamalarına olan güvenin ve adaptasyonun yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle kişiselleştirilmiş öğrenme yolları, sürekli geri bildirim sistemleri ve öngörücü analitik uygulamaları sayesinde çalışanlar, gelişim süreçlerinin aktif bir parçası haline gelmekte, bu da kültürel katılımı güçlendirmektedir.

Ayrıca bu çalışma, liderlik ve yönetsel rollerin YZ ile örgüt kültürü arasındaki köprü rolünü üstlendiğini vurgulamaktadır. Özellikle liderlerin açık iletişim kurma, etik çerçevede karar alma, psikolojik güven ortamı yaratma ve çalışanlara değişimi sahiplenme fırsatı tanıma becerileri, YZ'nin örgüt içinde benimsenme hızını ve başarısını doğrudan etkilemektedir (Davenport & Ronanki, 2018; Schein, 2010; Wilson & Daugherty, 2018). Bu noktada, liderlerin "teknolojik dönüşüm elçisi" rolü üstlenmesi, kültürel dirençlerin aşılması ve teknolojik yeniliklerin içselleştirilmesi açısından belirleyici olmaktadır.

Kuruluşların YZ teknolojilerini içselleştirme sürecinde, dijital örgüt kültürü kavramı öne çıkmaktadır. Upadhyay ve Kumar (2020) ile Martinez Caro vd. (2020), dijitalleşmeyi içselleştiren örgütlerin daha yüksek inovasyon düzeyine ulaştıklarını ve bu yapılar içinde bilgi paylaşımı, öğrenme ve adaptasyon süreçlerinin güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu kültürel yapılanma, yalnızca teknolojiyi benimsemeyi değil, aynı zamanda sürekli gelişime ve değişime açıklığı da teşvik etmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin "öğrenen organizasyon" yapısını benimsemeleri ve dijital çağa uygun değerleri kültürel olarak inşa etmeleri kritik bir stratejik gereklilik haline gelmiştir (Raisch & Krakowski, 2021).

YZ'nin örgüt içindeki operasyonel süreçlere olan katkısı kadar, örgüt kültüründe meydana getirdiği dönüşümler de göz ardı edilemez. Bu teknolojiler, karar alma süreçlerini demokratikleştirerek hiyerarşik yapıları yataylaştırabilir ve çalışanların bilgiye erişimini kolaylaştırarak eşitlikçi bir yapı geliştirilmesine katkı sunabilir (BCG, 2021; Yaroğlu, 2024). Bununla birlikte, geleneksel ve merkeziyetçi yapılar içinde bu dönüşüm daha yavaş gerçekleşmekte ve zaman zaman kültürel çatışmalarla karşılaşmaktadır. Özellikle otoriter liderlik tarzının benimsendiği kurumlarda, çalışanların YZ'yi bir tehdit olarak algılama olasılığı artmakta ve bu da teknolojiye yönelik direnci artırmaktadır (Van Marrewijk & Timmers, 2003).

Çalışmada ulaşılan bir diğer önemli bulgu, örgüt kültürünün YZ'nin potansiyelini nasıl şekillendirdiğiyle ilgilidir. İnovasyona, açıklığa ve öğrenmeye değer veren kültürlerde YZ uygulamalarının daha yaratıcı, kapsayıcı ve etkili sonuçlar doğurduğu görülmektedir (An, Lin & Luo, 2024). Örgütlerin bu tür bir kültürel iklim oluşturabilmeleri için deneme, hata yapma ve öğrenmeye açık bir atmosfer inşa etmeleri gerekmektedir. Zhou (2024) bu noktada, başarısızlıkların cezalandırılmadığı, aksine öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği kültürlerin YZ'ye geçişte daha başarılı olduklarını ifade etmektedir. Bu tür bir kültür, çalışanların risk alma konusundaki cesaretini artırmakta ve yaratıcı çözümlerin önünü açmaktadır.

Sonuç olarak, yapay zekâ ve örgüt kültürü arasındaki ilişki stratejik düzeyde ele alınması gereken, çok katmanlı ve dönüşüm odaklı bir süreçtir. Kuruluşların bu dönüşümden maksimum fayda sağlayabilmeleri için hem teknolojik yatırımlar yapmaları hem de insan odaklı kültürel değerleri koruyan, yenilikçi ve etik temellere dayanan bir örgütsel iklim inşa etmeleri zorunludur. Bu bağlamda, YZ uygulamalarının yalnızca teknik değil, aynı zamanda kültürel bir değişim aracı olduğu ve bu nedenle bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Geleceğe yönelik olarak, dijitalleşmenin hızla artacağı ve yapay zekânın iş yerlerinde daha fazla yer bulacağı öngörüsüyle, örgütlerin "insan" ile "makine" arasındaki dengeyi iyi kurmaları ve bu süreci kültürel anlamda da içselleştirmeleri gerekecektir. Bu bağlamda, sürekli öğrenme, esneklik, şeffaflık ve iş birliği temelli bir örgüt kültürü, YZ'nin başarılı entegrasyonu için olmazsa olmaz unsurlar arasında yer almaktadır.

KAYNAKLAR

Aimresearch. (2023). Erişim tarihi: 13.08.2024 <https://aimresearch.co/cdo-insights/culture-key-to-successful-ai-transformation-empowering-organizations-for-the-future>

ALVESSON, M., & SVENINGSSON, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315688404>

AN, M., LIN, J., & LUO, X. R. (2024). The impact of human ai skills on organizational innovation: The moderating role of digital organizational culture. *Journal of Business Research*, 182, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114786>

Anddigital. (2023). Why organisational culture matters in successful AI adoption. Erişim tarihi: 13.08.2024 <https://www.and.digital/spotlight/why-organisational-culture-matters-in-successful-ai-adoption>

BERSON, Y., DA'AS, R., & WALDMAN, D. (2015). How Do Leaders and their Teams Bring about Organizational Learning and Outcomes? *Personnel Psychology*, 68(1), 79-108.

<https://doi.org/10.1111/peps.12071>

BRYNJOLFSSON, E., & MCAFEE, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W W Norton & Co.

BCG. (2021). Erişim tarihi: 22.07.2024 *The Hidden Cultural Benefits of AI*: <https://web-assets.bcg.com/85/90/95939185404cbd901aba0d54f1d7/the-cultural-benefits-of-artificial-intelligence-in-the-enterprise-r.pdf>

BİSWAS, M. I., TALUKDER, S., & KHAN, A. R. (2024). Who do you choose? Employees' perceptions of artificial intelligence versus humans in performance feedback. *China Accounting and Finance Review*, 26(4), 512-532. <https://doi.org/10.1108/CAFR-08-2023-0095>

CASCIO, W. F., & MONTEALEGRE, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

DAVENPORT, T. H., & RONANKI, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review (HBR). Erişim tarihi: 25.07.2024
<https://www.bizjournals.com/boston/news/2018/01/09/hbr-artificial-intelligence-for-the-real-world.html>

GOLEMAN, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Harvard Business Review. (2023). *How Generative AI Changes Organizational Culture*. Erişim tarihi: 12.08.2024 <https://hbr.org/podcast/2023/05/how-generative-ai-changes-organizational-culture>

Harvard Business Review. (2024). *The AI Advantage: Revolutionizing Company Culture for Unmatched Business Success*. Erişim tarihi: 16.08.2024
<https://hbr.org/sponsored/2024/07/the-ai-advantage-revolutionizing-company-culture-for-unmatched-business-success>

KEMP, A., BRAMWELL, M., EVANS, R., RIZK, N., RUGERONI, L., SABHERWAL, N., & TOWNLEY, M. (2024). *AI-Powered Employee Experience: How Organisations Can Unlock Higher Engagement and Productivity*. Erişim tarihi: 5.08.2024 Deloitte:
<https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/blogs/2024/ai-powered-employee-experience.html>

LAUTERBACH, A. (2019). *Artificial intelligence and policy: Quo vadis?* Digital Policy, Regulation & Governance, 21(3), 238-263. <https://doi.org/10.1108/DPRG-09-2018-0054>

MARTINEZ CARO, E., CEGARRA NAVARRO, J. G., & ALFONSO RUIZ, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>

MCAFEE, A., & BRYNJOLFSSON, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W.W. Norton & Company.

Microsoft365 Team. (2023). *Work Smarter, Not Harder: 10 Benefits of AI in Your Workplace*.

Erişim tarihi: 26.07.2024 <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/benefits-of-ai-in-your-workplace>

MURIRE, O. T. (2024). *Artificial Intelligence and Its Role in Shaping Organizational Work Practices and Culture*. Administrative Sciences 14: 316. <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>

NOENICKX, C. (2023). *Workplace AI: How artificial intelligence will transform the workday* Erişim tarihi: 20.08.2024 BBC: <https://www.bbc.com/worklife/article/20230515-workplace-ai-how-artificial-intelligence-will-transform-the-workday>

UPADHYAY, P., & KUMAR, A. (2020). The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance. *International Journal of Information Management*, 52, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102100>

RAISCH, S., & KRAKOWSKI, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *The Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>

SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

STONE, K. (2024). *The Future of Employee Engagement: Trends to Follow*. Erişim tarihi: 14.08.2024. <https://engagedly.com/blog/employee-engagement-trends/>

WILSON, H. J., & DAUGHERTY, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114-123.

VAN MARREWIJK, M. and TIMMERS, J. (2003) Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics*, 44, 171-184. <https://doi.org/10.1023/A:1023347715882>

CANBUL YAROĞLU, A. (2024). The effects of artificial intelligence on organizational culture in the perspective of the hermeneutic cycle: The intersection of mental processes. *Systems Research and Behavioral Science*, 1-13. <https://doi.org/10.1002/sres.3037>

ZHOU, Y. (2024). *The Executive's Guide to Creating an AI-Powered Workplace: Shaping the Next-Gen Workforce and Culture*. Erişim tarihi: 13.08.2024. <https://medium.com/generative-ai-revolution-ai-native-transformation/the-executives-guide-to-creating-an-ai-powered-workplace-shaping-the-next-gen-workforce-and-95ca93dfc1e4>