



FIRAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Journal of Social Sciences

p-ISSN:1300-9702 e-ISSN: 2149-3243



Yapay Zekâ Perspektifinden Stratejik Yönetim Araçlarının Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü: Bir Model Önerisi

The Role of Strategic Management Tools in Enterprise Risk Management From an Artificial Intelligence Perspective: A Model Proposal

Murat SONER¹ ve Hakan KARABACAK²

¹Dr., Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara murson24@hotmail.com, orcid.org/0000-0002-6592-578X

²Doç. Dr., Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, hakan.karabacak@asbu.edu.tr
Orcid.org/ 0000-0001-6321-088X

Araştırma Makalesi/Research Article

Makale Bilgisi

Geliş/Received:
10.11.2024
Kabul/Accepted:
13.03.2025

DOI:

10.18069/firatsbed.1582446

Anahtar Kelimeler

Yapay Zekâ, Kurumsal Risk Yönetimi, Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Araçları

Keywords

Artificial Intelligence, Enterprise Risk Management, Strategic Management, Strategic Management Tools

ÖZ

Kurumsal organizasyonlardaki risk yönetimi anlayışına rehberlik etmek amacıyla yayımlanan COSO 2017 KRY Çerçevesi, stratejik yönetim ile risk yönetimi arasında güçlü bağlar kurulmasını gerekli kılmaktadır. Öte yandan, her iki kavramın organizasyonlara sağladığı katkıların ölçülememesi, bu ilişkinin nasıl sağlanacağı konusunda belirsizlik oluşturmakta ve bu kavramları ilişkilendiren çalışmalara duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bu nedenle, stratejik yönetimin unsurlarından olan stratejik yönetim araçlarının (SYA) kurumsal risk yönetimi (KRY) süreçleriyle ilişkilendirilmesine yönelik çalışmalar bu bütünlükte kilit rol üstlenmektedir. Öte yandan, günümüzde yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ülkelere, kurumlara ve işletmelere daha önce öngörülmemiş kapılar aralamaktadır. Bu gelişmelerin en önemli temsilcilerinden olan yapay zekâ (YZ) uygulamaları büyük miktarda veriye ulaşım ve kısa sürede analiz imkânı sayesinde yönetimlere karar destek unsuru olarak katkı sağlamaktadır. Sağladığı katkılar nedeniyle yapay zekâ uygulamaları kurumsal yönetim, stratejik yönetim, risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi gibi kavramlarla ilişkili akademik çalışmalarda artan bir ilgiye sahiptir. Bu bağlamla çalışmada SY, KRY ve YZ kavramlarının ilişkilendirilmesi ve gelecek çalışmalara yön verilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, yapay zekâ uygulamalarına stratejik yönetim araçları ve kurumsal risk yönetimiyle ilişkili sorular yöneltilmiş ve bu uygulamaların SYA-KRY ilişkisine bakış açısına ulaşılmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

The COSO 2017 ERM Framework, published to guide the understanding of risk management in enterprise organizations, requires the establishment of strong ties between strategic management and risk management. Therefore, studies on the association of strategic management tools (SMT), which are elements of strategic management, with enterprise risk management (ERM) processes play a key role in this integration. On the other hand, scientific and technological developments experienced today open previously unforeseen doors for countries, institutions and businesses. Artificial intelligence (AI) applications, which are the most important representatives of these developments, contribute to managements as a decision support element thanks to the access to large amounts of data and the ability to analyze in a short time. Due to the contributions, they provide, artificial intelligence applications have an increasing interest in academic studies related to concepts such as enterprise governance, strategic management, risk management and enterprise risk management. In this context, the study aims to associate the concepts of SM, ERM and AI and to guide future studies. In the study, questions related to strategic management tools and enterprise risk management were directed to artificial intelligence applications and it was tried to reach the perspective of these applications on the SMT-ERM relationship.

Atıf/Citation: Soner, M. ve Karabacak, H. (2025). Yapay Zekâ Perspektifinden Stratejik Yönetim Araçlarının Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü: Bir Model Önerisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 2, 625-641.

Sorumlu yazar/Corresponding author: Murat SONER, murson24@hotmail.com

1. Giriş

Kendi hedefleri doğrultusunda araştırma yapan, karar alan ve uygulayan bir yapay zekâ düşüncesi on yıl öncesine kadar ütopya olarak kabul edilse de her geçen gün ortaya çıkan gelişmeler bu hayalin çok uzak olmadığını göstermektedir. Özellikle otonom karar verme yeteneği kazanması nedeniyle insanlığın sonunu getireceği (Özizer, 2024) ya da robotların insanları işsiz bırakacağı (Köse, 2018) gibi distopik düşüncelere karşın büyük miktarda veriyi kısa sürede analiz ederek istenilen bilginin farklı açılardan incelenmesine imkân tanınması sayesinde yapay zekâ uygulamaları; kullanıcıların ve organizasyonların yaşamına kritik başarı faktörü olarak değer katmakta, yönetim bilimleri ve disiplinleriyle ilişkili çalışmalar içerisinde giderek daha fazla yer almaktadır.

Bu disiplinlerden birisi olan stratejik yönetim, kurumsal yapıların olgunluk seviyelerinin bir göstergesi olarak ilk yıllarında yazılı ve sözlü ifadelerde sıklıkla kullanılmıştır. Artan bu ilgi sayesinde stratejik planlama, stratejik bilinç ve stratejik iletişim gibi yeni kavramları literatüre kazandırmıştır. Bu popülerliğe karşın SY'nın organizasyonlara sağladığı katkılarını ölçülebilmesi nedeniyle etkisizleşme tehlikesiyle karşı karşıya olduğu da bir gerçektir. Bu nedenle, stratejik yönetim anlayışını benimseyen organizasyonlar verilere ulaşmak, değerlendirmek (Qehaja vd., 2017), karar almak (Kalkan ve Bozkurt, 2013), alınan kararları paydaşlara ulaştırmak (Clark, 1997) ve SY'nın katkısını sayısallaştırmak (Soner, 2024) için stratejik yönetim araçlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Öte yandan, stratejik yönetim araçlarına ilişkin yapılan araştırmalarda, SYA'nın ne olduğu, nasıl tanımlandığı, nasıl sınıflandırıldığı konusunda fikir birliği olmadığı görülmektedir (Çağatay, 2019). Bu farklılığın nedenleri olarak ise demografik, kültürel, maliyet, organizasyon yapısı vb. birçok kurumsal ve kişisel neden ifade edilebilmektedir. Ayrıca, farklı şekilde isimlendirilen SYA'ların içeriklerinin de aslında aynı SYA'yı açıklamaları bu farklılık nedenleri arasında sayılabilir (Çubukçu, 2020).

Çalışma çerçevesindeki bir diğer kavram olan risk yönetimi anlayışının ortaya çıkışı ve gelişmeleri incelendiğinde geleneksel risk yönetimi anlayışından stratejik risk yönetimi anlayışına evrilen bir yaklaşım karşımıza çıkmaktadır (Kızılböğâ, 2012; COSO, 2017). Başlangıçta risk etkilerinden kaçınmayı hedefleyen risk yönetiminin risklerin fırsatları da barındırdığı düşüncesiyle risk etkilerini analiz etmeyi, planlamayı ve yönetmeyi benimseyen bir anlayışa dönüştüğü görülmektedir (Soner ve Karabacak, 2023). Bu dönüşüm süreçlerinde organizasyonlara rehberlik etmek için COSO (The Committee of Sponsoring Organizations), Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), ISO (International Organization for Standardization) vb. kuruluşlar çeşitli rehber ve çerçeveler yayımlamışlardır (Özbek, 2012).

2017 yılında COSO tarafından yayımlanan “*KRY – Strateji ve Performansla Bütünleştirmek*” adındaki çerçeve içerisinde kurumsal risk yönetimiyle stratejik yönetimin bütünleştirilmesi ihtiyacı net bir şekilde ifade edilmiştir (COSO, 2017). Diğer taraftan, yayımlanan çerçeve ve rehberlerle risk yönetimi anlayışı giderek daha bütünsel bir disipline dönüşmesine karşın literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda halen “risk analizi” (Selamet, 2019;103) veya “risk yönetimi” (Cullen vd. 2004; 28) adıyla SYA'lardan biri olarak tanımlandığı görülmektedir.

Bu itibarla çalışmada, risk yönetimi rehberleri içerisinde hedeflenen risk yönetimi ve stratejik yönetimin bütünleştirilmesine katkı sunulması amaçlanmıştır. Çalışmada, içerik ve araştırmalarda sıklıkla kullanılan yapay zekâ uygulamalarının stratejik yönetim, stratejik yönetim araçları ve risk yönetimine yönelik değerlendirmeleri ile stratejik yönetim araçlarını kurumsal risk yönetimi bileşenleriyle ilişkilendirmelerine yönelik bakış açılarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada elde edilen veriler, daha önce benzer çerçevede yapılan bir çalışmanın bulgularıyla mukayese edilerek literatüre yeni ve farklı açılardan katkı sunulması amaçlanmıştır. İzleyen bölümde yapay zekâ, stratejik yönetim araçları ve kurumsal risk yönetimi kavramları incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırma tasarımı ve yapay zekâ uygulamalarının yanıtlarına yer verilmiştir. Son bölümde ise bulguların değerlendirmeleri, yapay zekâ verilerine dayanılarak model önerisi ve benzer bir çalışmayla mukayesesi sunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde kurumsal risk yönetimi, stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçları ile yapay zekâ anlayışına ilişkin literatür incelemesi ve bu ilişkinin gerekliliği sunulmaktadır.

2.1 Kurumsal Risk Yönetimi

Risklerin varlığı günlük yaşamın göz ardı edilemez bir gerçeğidir. Bu nedenle hayatta kalma hedefi olan tüm yapılar bu gerçeği planlamalarının temelinde dikkate almak zorundadırlar (Delong vd., 2023; Yang vd. 2018). Özellikle son yüzyıl içerisindeki küresel ve teknolojik gelişmeler bu zorunluluğu giderek artırmaktadır. İlk yıllarında pasif anlayışla yönetilmeye çalışılan risk etkilerinin küresel gelişmelerin etkisiyle öngörülemez ve karmaşık hale dönüşmesi bu anlayışın kurumsal risk yönetimine (KRY) evrilmesine neden olmuştur (Özbek, 2012).

KRY, koşullar değiştikçe hem bir stratejinin güçlü ve zayıf yanlarına, hem de stratejinin kurumun misyon ve vizyonuna ne kadar uygun olduğuna ilişkin bakış açısı sunmaktadır (Karabacak, 2021). KRY’yi organizasyonda etkin bir şekilde uygulayabilen yöneticiler, eylemin organizasyonda bulunan kültür ve etik değerlerle uyumlu olup olmadığı, mevcut çalışanlar ve organizasyonun teknolojik yeteneğe sahip olup olmadığı gibi sorulara cevap bulabilmektedirler (Soner, 2021).

İlk yıllarında kurumsal imaj ve iyi niyet çerçevesinde uygulanan kurumsal risk yönetimi anlayışının şekillendirilmesi ve yönetimlere rehberlik edilmesi ihtiyacı Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), ISO (International Organization for Standardization) vb. kuruluşların bu yönde çerçeve ve rehberler yayımlanmasını gerekli kılmıştır. Bu rehberlerden birisi olan COSO KRY çerçevesi ABD’de yaşanan finansal yolsuzlukların araştırılması için 1985 yılında kurulan komite (COSO-The Committee of Sponsoring Organizations) tarafından 2004 yılında yayımlanmıştır (COSO, 2004).

Bu rehberler ile önerilen KRY, stratejiler, sistemler, yönetim anlayışı, süreçler ve insanların uyumlu bir şekilde yönetilerek risk ve belirsizliklerle etkin mücadele edilmesini hedeflemektedir (Elsayed vd., 2011). Risklerin belirsizliklerle birlikte fırsatları da sunduğu, bu nedenle risk değerlendirilmesi ve yanıtlarının sürekli olarak iyileştirilmesi gerektiği anlayışını benimsemektedir. Paydaş değeri kavramlarını dikkate alan, genel riskler yerine önemli risklere yoğunlaşılmasını sağlayan ve stratejinin oluşturulmasına katkı sağlayan KRY ilk yıllarında organizasyonlara önemli faydalar sağlamıştır. Ancak, KRY’nin kurumsal yönetimlerce yeterince anlaşılabilmesi, aşırı kavramsallaştırılması, yöneticilerin şeffaflık konusundaki isteksizlikleri gibi nedenlerle KRY’nin giderek pasifleşmesi kurumsal risk yönetiminde yeni arayışlara neden olmuştur (Soner, 2021; Karabacak, 2021).

Bu nedenle, KRY’nin sadece bir prosedür olarak kullanılmaması, tüm yönetim süreçleri içerisinde yer alması amacıyla 2017 yılında “KRY – Strateji ve Performansla Bütünleştirmek” adıyla yeni bir çerçeve önerilmiştir. Bu yeni çerçeve içerisinde KRY “Kuruluşların değer yaratma, koruma ve realize etmede, riski yönetmek için güvенеbilecekleri stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilen kültür, yetenek ve uygulamalar.” şeklinde tanımlanmıştır (COSO, 2017).

Risk yönetiminde stratejik risk yönetimi anlayışını temsil eden bu çerçevede strateji ile risk yönetimi arasındaki ilişkinin sürekliliğini vurgulayan helezon şekli kullanılmış; yönetim ve kültür, strateji ve hedef belirleme, performans, inceleme ve revizyon, bilgi, iletişim ve raporlama başlıklarındaki tüm yönetim süreçleri bu helezonun parçası olarak ifade edilmiştir (COSO, 2017). Bu bileşenlerin içerikleri Tablo 1.’de sunulmuştur.

Tablo 1. COSO 2017 KRY Çerçevesi Bileşenleri

Bileşenler	İçerik
Yönetişim ve Kültür	Organizasyon kültürü tanımlanmakta ve yönetimin risk yönetim sürecini gözetme ve risk yönetim yapısını oluşturma gibi sorumlulukları ifade edilmektedir.
Strateji ve Hedeflerin Belirlenmesi	Alternatif stratejileri ve risk portföyüne etkilerinin değerlendirilmesi, stratejiye uyum sağlayan ve stratejiyi destekleyen biçimde çeşitli düzeylerde hedeflerin oluşturulması tanımlanmaktadır.
Performans (Uygulama)	Strateji ve hedeflerin performansına etki eden risklerin tanımlanması, risklerin değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve bu risklere yanıt (tepki) verilmesi tanımlanmaktadır.
İnceleme ve Revizyon	Strateji ve hedeflere önemli ölçüde etki edebilecek değişimlerin değerlendirilmesi ve performansın gözden geçirilerek KRY’nin iyileştirilmesi tanımlanmaktadır.
Bilgi, İletişim ve Raporlama	KRY’ni desteklemek üzere bilgi ve teknoloji sistemlerinin güçlendirilmesi ve iletişim kanallarından geri bildirim alınması tanımlanmaktadır.

Kaynak: (COSO, 2017)

2.2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Araçları

Strateji kelimesinin kökeni konusunda, Latince yol anlamına gelen “stratum” ya da Yunanca ordu anlamına gelen “stratos” ile liderlik etmek anlamına gelen “ago” kelimelerinin birleşiminden geldiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Çağatay, 2019; Qehaja vd., 2017). Sevk etme, yöneltme anlamına gelen strateji kelimesi günümüzde stratejik yönetim, stratejik iletişim vb. ilişkili ifadelerle daha fazla kullanılmaktadır (Soner, 2024).

Stratejik yönetimin temeli, şirketin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan benzersiz seçimler neticesinde benzersiz ve değerli bir konuma ulaşmaktır. Bu nedenle stratejik yönetim, organizasyonların uzun vadeli hedefleri doğrultusunda dış ve iç unsurları değerlendirmek, stratejileri belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için bilgi topladığı, analiz ettiği ve kararlar aldığı bütünsel bir anlayışı ifade etmektedir (Kayra, 2022).

Stratejik yönetim bazı çalışmalarda stratejik düşünce veya stratejik planlama yerine kullanılsa da eyleme dönüşme özelliği sayesinde bu kavramlardan daha fazlasıdır (Kayar ve Aytar, 2019).

Buna karşın stratejik yönetimin organizasyonlara olan katkısının ölçülebilmesi nedeniyle soyut bir kavram olarak giderek etkisizleştiği bir gerçektir. Stratejik yönetimin değerinin ortaya çıkartılabilmesi için stratejilerin analizi ve seçimi ile bu stratejilerin uygulama süreçlerinde stratejik bilinç, stratejik planlama ve stratejik risk yönetimi gibi anlayışlarla bütünleştirilmesi gerekmektedir (Soner ve Karabacak, 2023).

Bu yönüyle, kendisiyle ilişkili kavramlarla bütünleşmesinin yanı sıra SY, ihtiyaç duyduğu veriye ulaşma ve yönetebilmede stratejik yönetim araçlarına ihtiyaç duymaktadır. Stratejik yönetim araçları bir amaç değil, araçtır. Zira tüm süreçlere uygulanabilen, herkesi ve her firmayı başarıya götüren tek bir doğru SYA yoktur. Bir süreçte firmayı başarıya ulaştıran bir SYA başka bir süreçte firmanın başarısızlığına yol açabilir (Low ve Abrahamson, 1997). SYA’lar ilişkilendirildiği çalışmalara göre süreç, kavram (Nedelko vd., 2015), düşünce kılavuzu (Pasanen, 2011), çerçeve, anlayış gibi farklı şekilde ifade edilmektedirler (Soner, 2024). Bu nedenle, literatürde SYA’lara ilişkin kesin bir sayı veya kategori bulunmamaktadır.

SYA’ların kullanımında da farklılıklar bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda durum analizleri veya stratejik seçimlerin değerlendirilmesinde, bazı çalışmalarda ise karar alma süreçlerinin içerisinde veya uygulama süreçlerinde kullanılmaktadırlar (Çubukçu, 2020). Dahası, aynı içerikli olsa da ilişkilendirildiği alanlar nedeniyle farklı şekilde adlandırıldıkları görülmektedir. Örnek olarak, bir çalışmada senaryo inşası (Aldehayyat, 2008) olarak ifade edilen araç başka bir çalışmada senaryo planlaması (Şentürk, 2012), diğer bir çalışmada senaryo ve acil durum planlaması olarak ifade edilmektedir (Çağatay, 2019).

SYA’ların tercih edilme hususlarında birçok etken bulunmaktadır. Yöneticilerin farkındalığı ve çalışanların demografik farklılıkları, organizasyonun sektörü, yapısal durumu, büyüklüğü, paydaşların beklentileri, zaman, maliyet gibi birçok değişken bu etkenler arasında sayılmaktadır (Çağatay, 2019; Nouri, 2017; Aldehayyat, 2008).

Bu itibarla, SYA’ların kullanımında ve tanımlanmasında farklılıklar olduğu görülmekle birlikte, üst yönetime zamanında ve doğru bilgiye ulaştırma konusunda fayda sağlayan ve verileri analiz etme ile alınan kararları uygulamada kullanılan yöntem, araç ve tekniklerin stratejik yönetim aracı olarak tanımlanması mümkündür (Soner ve Karabacak, 2023).

2.3 Yapay Zekâ

Yapay zekâ (YZ) kavramı ilk defa 1956 yılında bilgisayar bilimcisi McCarty tarafından “akıllı makineler yapma bilimi ve mühendisliği” tanımı içerisinde ifade edilmiştir (Borges vd., 2021). Yapay zekânın hayatımıza ilk girişinin bilgisayar bilimi temelli olmasının ötesinde günümüzde birçok alanla ilişkilendirilmektedir (Köse, 2018; Berberoğlu, 2023). Özellikle Tesla, Netflix, Google, Windows gibi şirketler kullanıcıların eğilimlerini ölçmek ve ürünlerini bu yönde geliştirmek için yapay zekâ uygulamalarını yoğun şekilde kullanan öncü şirketler arasındadır (Borges vd., 2021).

YZ’nin uygulamalarına ilişkin araştırmalar iki temel yaklaşım üzerinde tartışılmaktadır. Optimist yaklaşımı benimseyen araştırmalarda yapay zekâ uygulamalarının işleri optimize edeceği, getirileri artıracığı ve rekabet avantajı sağlayacağı ifade edilmektedir. Pesimist yaklaşımı benimseyen araştırmalarda ise insanların işlerini elinden alacağı, üçüncü dünya savaşını çıkaracağı gibi ifadeler öne çıkmaktadır (Ünal ve Kılınç, 2020).

Teknolojik ve dijital çağda rekabet ortamı kısa sürede tepki veren karar mekanizmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, başlangıçta kişisel hobi alanı olarak popüler hale gelen YZ günümüz işletmelerinin ve kamu

yöneticilerinin karar destek süreçlerinde giderek daha fazla yer tutmaktadır (Borges vd. , 2021). YZ, algılama, bilgi edinme, öğrenme, yorumlama ve karar verme gibi insanlara has bilişsel işlevlerin bilgisayar algoritmaları tarafından yerine getirilmesi üzerine kurgulanmış yazılım temelli programlardır. İhtiyaç duyduğu veriye çağın sağladığı büyük veri, nesnelerin interneti, sosyal platformlar vb. diğer altyapıları kullanarak erişim sağlamaktadır (Berberoğlu, 2023; İyigün, 2021). Bu sayede YZ programları derin öğrenme yöntemleri ile bir çok karmaşık duruma alternatif çözümler üretebilmektedir (Borges vd. , 2021).

YZ programları hızlı gözden geçirme ve filtreleme özellikleri sayesinde düşük maliyet ve yüksek hızlarda bilgi sunabilmektedirler. Yapay zekânın basit ancak zaman alıcı işleri üstlenmesi yöneticilere yargıda bulunma ve karar verme konusunda odaklanma imkânı vermektedir (Ünal ve Kılınç, 2020). YZ insanların zorlu ve tekrarlayan faaliyetlere harcayacakları emek ve zamandan tasarruf etmeyi ve stratejik görevlere daha fazla odaklanmayı sağlamaktadır. Bu sayede, yapay zekâyı karar destek sistemi olarak kullanan yöneticiler birçok veriyi içeren en etkili stratejik kararları alabilmektedirler (Berberoğlu, 2023).

YZ'nin sağladığı bu faydalar nedeniyle çalışma hayatı içerisinde giderek artan bir ilgiye sahip olmasına karşın, kişisel verilerin gizliliği ve sanal ortamda oluşturulmuş arkadaşlık gruplarının gençleri gerçek sosyal hayattan uzaklaştırması gibi konular YZ'nin çalışma ve sosyal hayatımıza dahil ettiği risklerden bazılarıdır (Berberoğlu, 2023; İyigün, 2021).

Benzer şekilde, YZ uygulamaları hakkında henüz çözüme ulaştırılmamış sorular bulunmaktadır. Örnek olarak, “İş sürecinde kazaya neden olması halinde yapay zekâ hangi sorumluluk ve haklara sahiptir?” ya da “Bir sanatçı tarafından oluşturulmuş bir eserin izinsiz ve telif hakkına riayet edilmeden kullanılmasında yapay zekânın sorumluluğu nedir?” ya da “Yazılı ya da resmi kuralların uygulanmasında eşitlik ve adalet arasındaki farkları yorumlayabilir mi?” (Köse, 2018).

Bu sorular ve risklere karşın, çağın bir gereği olan yapay zekâ kavramının etkilerinden tamamen kaçınmak mümkün değildir. Özellikle giderek artan kullanım oranları bu yönde alınması gereken tedbirlerle yüzleşmeyi gerektirmektedir. YZ çalışmalarının daha güvenli ve faydalı olması için küresel bir amaç hiyerarşisi oluşturulmalı ve çalışmalar tüm dünya ile paylaşılmalıdır (Köse, 2018). Etik kurallar ilan edilmeli ve uygulanmalıdır. Görevlere yönelik tehlike sınırları belirlenmeli ve bu seviyelerin geçilmemesi kontrol edilmelidir. Toplumsal etik kurallar her zaman göz önünde bulundurulmalıdır (Köse, 2018; Ünal ve Kılınç, 2020). Yöneticiler ve uygulayıcılar için yapay zekâ okur yazarlığı eğitimleri verilmelidir (Fuhrman ve Mooney, 2021). YZ'nin karar destek süreçleri içerisinde yer alması için dijital iş strateji planları geliştirilmeli, stratejik yönetim ve risk yönetimi gibi anlayışlarla bütünleştirilmeli, buna karşın sonuçların yorumlanması ve uygulanmasında insan faktörünün gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır (Soner, 2024; Borges vd. , 2021). Zira aynı verilere sahip olsak dahi karar anındaki değişkenlerin etkisi nedeniyle her zaman aynı kararları vermediğimiz bir gerçektir (Fuhrman ve Mooney, 2021).

3. Araştırma Tasarımı ve Bulguları

Bilimsel araştırmalar, ilk adımları araştırma konusunun seçimi ve araştırma sorusunun belirlenmesi olan, literatürde bulunmayan yeni veya farklı bir bakışı kazandırmak amacıyla yapılan yansız ve sistematik çalışmalardır (Karasar, 2005; Neuman, 2017). Yapılan literatür incelemesinde, stratejik yönetim araçlarına yönelik yapılan çalışmaların SYA kullanım sıklıklığı, memnuniyet düzeyi vb. alanlarla sınırlı kaldığı görülmüştür. Örnek olarak Cullen vd. (2004), Aldehayyat (2008) ve Çağatay (2019) tarafından yapılan çalışmalarda “SYA kullanımı memnuniyet ve farkındalık düzeylerinin incelendiği”, Kurt (2016) tarafından yapılan çalışmada “SYA kullanımı ve kurumsallık düzeyi ilişkisinin sorgulandığı”, Kalkan ve Bozkurt (2013) tarafından yapılan çalışmada “SYA kullanımının firma büyüklüğü ve sektör ilişkisinin araştırıldığı” görülmüştür.

Stratejik yönetim araçları ile kurumsal risk yönetimi ilişkilendirilmesinin yeni bir konu olduğu ve bu ilişkilendirmeye yönelik yapay zekâ temelli bir çalışma bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, “YZ uygulamaları; SYA ve KRY kavramlarını nasıl açıklamakta ve ilişkilendirmektedir?” sorusu çalışmanın başlangıç noktasını oluşturmuştur. Araştırma örneklemini olarak sosyal platformlarda (İnnova, 2023; Donanım, 2024) içerik üreticisi ve araştırmalar kategorisinde en çok ilgi gören ve ücretsiz veri sunan dört adet yapay zeka uygulaması (ChatGPT, 2024; Bing.AI, 2024; Gemini.AI, 2024; Hix.AI, 2024) seçilmiştir.

Çalışmada, görüşme/mülakat ve belge inceleme vb. veri toplama tekniklerinin uygulandığı nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir (Şencan, 2005). Bu yönüyle, sorulara ilişkin alınacak yanıtlarla YZ uygulamalarının bakış açılarına ulaşılabilmesi için yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır.

SYA-KRY ilişkisinin yeni bir alan olması nedeniyle literatürde bu ilişkiye yönelik araştırılacak sorulara ulaşılammıştır. Bu itibarla, çalışma esasında YZ uygulamalarına yöneltilen 14 adet soru yazarlar tarafından belirlenmiştir. SYA-KRY ilişkisine yönelik YZ yanıtlarının mukayese edilebilmesi ve model önerisinde bulunulabilmesi için ise Soner (2024) tarafından yapılan çalışmada kullanılan SYA benzerlikleri değerlendirmeye alınmıştır.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik; sonuçların tutarlı ve istikrarlılığı, şeffaflık ve kaynakların açıklanması vb. kriterler temelinde yapılmaktadır. Geçerlilik; verilerin doğruluğu, doğrudan aktarılması, konuyla ilişkisi vb. kriterler temelinde incelenmektedir (Şencan, 2005; Neuman, 2017). Buna karşın, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik tespitinde sayısal ve kesin parametreler bulunmamaktadır (Neuman, 2017). Bu nedenle, nitel araştırmaların inandırıcılık özelliğine sahip olması hususuna dikkat çekilmektedir. İnandırıcılık ise; inanılabilirlik, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik yöntemleriyle incelenmektedir (Başkale, 2016; Arslan, 2022). Bu çerçevede, çalışmanın güvenilirlik ve geçerlilik değerlendirmesi bu yöntemler esasında Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 2. Güvenirlik ve Geçerlik İncelemesi

Faktör	İçerik	Değerlendirme
İç geçerlik (İnanılabilirlik)	Şeffaflık ve kaynakların açıklanması.	Çalışmada kullanılan YZ uygulamalarının isimleri ve erişim sitelerinin açıklanması çerçevesinde kriterin sağlandığı değerlendirilmektedir.
	Araştırma sorularının araştırma konusuyla ilişkili olması.	Araştırma konusu ve sorularının çalışma amacına uygun olarak belirlenmesi çerçevesinde kriterin sağlandığı değerlendirilmektedir.
Dış geçerlik (Aktarılabilirlik)	Birden fazla katılımcının sağlanması ve katılımcıların özelliklerinin araştırma evreni ile uyumlu olması.	Araştırma evrenine ve amacına uygun benzer nitelikteki (içerik üreticisi) YZ uygulamalarının kullanılması çerçevesinde kriterin sağlandığı değerlendirilmektedir.
	Sonuçların benzer olması.	YZ uygulamalarının sorulara ve SYA tercihlerine benzer ve mukayese edilebilir yanıtlar vermesi çerçevesinde kriterin sağlandığı değerlendirilmektedir.
Güvenirlik (Güvenilebilirlik)	Sonuçların istikrarlı olması.	YZ uygulamalarının çalışma dönemi esasında aynı yanıtları vereceği değerlendirilmekle birlikte, veri kaynaklarındaki uzman görüşleri ve akademik literatür çalışmaları çerçevesinde süreç içerisinde değişebileceği değerlendirilmektedir.
	Mülakat sürecinin kayıt altına alınması.	YZ uygulamalarına yönelik soru ve cevap süreçlerinin raporlaştırılarak kayıt altına alınması çerçevesinde kriterin sağlandığı değerlendirilmektedir.
Objektiflik (Onaylanabilirlik)	Verilerin doğrudan aktarılması.	Sorulan sorulara verilen yanıtların doğrudan aktarılması çerçevesinde kriterin sağlandığı değerlendirilmektedir.

Kaynak: (Şencan, 2005; Başkale, 2016; Neuman, 2017; Arslan, 2022)

Çalışmada, tüm YZ uygulamalarının kullanılmaması veya bu çalışmada tercih edilen uygulamaların ücretli versiyonlarının kullanılmaması hususları çalışmanın kısıtlamaları içerisinde yer almaktadır. Öte yandan, çalışmada incelenen konunun literatürde yeni bir konu olması ve bulguların mukayesesi için benzer içerikli kaynakların sınırlı olması hususu çalışmanın özgün değeri olarak kabul edilmektedir. Sorulan sorular ve alınan yanıtlar aşağıda sunulmaktadır.

Soru-1: Stratejik yönetim araçlarını nasıl tanımlıyorsun?

ChatGPT: Stratejik yönetim araçları, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kullanılan yöntemler, teknikler ve çerçevelerdir. Bu araçlar, iç ve dış çevre analizleri yaparak, kaynakların etkin kullanımını planlamaya, rekabet avantajı sağlamaya ve stratejik kararlar almayı kolaylaştırmaya yardımcı olur.

Bing.AI: Stratejik yönetim araçları, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olan yöntemler ve tekniklerdir. Bu araçlar, stratejik planlama sürecinde kullanılır ve şirketin stratejik hedeflerini belirlemesine, stratejilerini uygulamasına ve sonuçlarını ölçmesine yardımcı olur.

Gemini.AI: Stratejik yönetim araçları, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kullandığı, karar verme süreçlerini destekleyen ve stratejik planlamayı kolaylaştıran çeşitli yöntemler, modeller ve tekniklerin genel adıdır. Bu araçlar, organizasyonun iç ve dış çevresini analiz ederek, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip, fırsatları değerlendirerek ve tehditlere karşı önlem almasına yardımcı olur.

Hix.AI: Stratejik yönetim araçları, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirlemesine, bu hedeflere ulaşma yollarını planlamasına ve gerçekleştirdiği stratejik eylemleri izlemesine yardımcı olan çeşitli yöntem ve tekniklerdir. Bu araçlar, organizasyonların iç ve dış çevresini analiz etmesine, stratejik kararlar almasına ve bu kararların etkinliğini değerlendirmesine olanak tanır.

Soru-2: Stratejik yönetim araçları kaç tanedir? Sınıflandırma ve kategori için kriterler var mıdır?

ChatGPT: Stratejik yönetim araçları çok sayıda ve çeşitlidir; genellikle birkaç ana kategoriye ayrılırlar. Bu kategoriler, amaçlarına, kullanılan yöntemlere veya süreçlerine göre belirlenebilir. İşte yaygın bir sınıflandırma: Analiz araçları, planlama araçları, uygulama araçları, değerlendirme araçları.

Bing.AI: Stratejik yönetim araçlarının sayısı kesin bir rakamla sınırlı değildir, çünkü bu araçlar sürekli olarak gelişmekte ve yenilenmektedir. Stratejik yönetim araçları, genellikle şu kriterlere göre sınıflandırılabilir: Amaç, kapsam, kullanım alanı.

Gemini.AI: Stratejik yönetim araçlarının kesin bir sayısı vermek zordur. Çünkü bu araçlar, işletmelerin ihtiyaçlarına, sektörlerine ve büyüklüklerine göre farklılık gösterebilir. Ayrıca, yeni yöntemler ve yaklaşımlar sürekli olarak geliştirilmektedir. Ancak, stratejik yönetim araçlarını genel olarak şu şekilde sınıflandırabiliriz: Analiz araçları, planlama araçları, uygulama araçları, kontrol araçları.

Hix.AI: Stratejik yönetim araçları çok çeşitlidir ve farklı kategorilerde sınıflandırılabilir. Genel olarak, stratejik yönetim araçları şirketin stratejik kararlar almasına ve stratejiyi uygulamasına yardımcı olmak için kullanılan teknikler, analizler ve çerçevelerdir. Stratejik yönetim araçlarının sınıflandırılması ve kategorileri için temel kriterler şunlar olabilir: Analiz araçları, planlama araçları, uygulama araçları, yönetim araçları.

Soru-3: Hangi stratejik yönetim araçları en popülerdir? Bu bilginin kaynağı nedir?

ChatGPT: SWOT Analizi, PESTEL Analiz, Porter'ın Beş Kuvvet Analizi, Dengeli Skor Kartı, Stratejik Haritalar. Bu bilgiler, stratejik yönetimle ilgili akademik literatür, işletme dersleri ve pratik uygulamalardan derlenmiştir.

Bing.AI: En popüler stratejik yönetim araçları arasında SWOT Analizi, PEST Analizi, BCG Matrisi, Porter'ın Beş Kuvvet Modeli ve Balanced Scorecard yer alır.

Gemini.AI: SWOT Analizi, PESTEL Analizi, Porter'ın Beş Güç Analizi, Büyüme Matrisi (Ansoff Matrisi), Balanced Scorecard. Bu bilgiler, stratejik yönetim literatürü, akademik çalışmalar, işletme danışmanlık firmalarının raporları ve çeşitli yayınlardan derlenmiştir.

Hix.AI: En popüler stratejik yönetim araçları şunlardır: SWOT Analizi, Balanced Scorecard, Stratejik Planlama, Benchmarking.

Soru-4: Senin için en değerli stratejik yönetim araçları hangileridir? Neden?

ChatGPT: SWOT Analizi, PESTEL Analiz, Porter'ın Beş Kuvvet Analizi, Hedef Belirleme ve Stratejik Planlama, KPI'lar (Anahtar Performans Göstergeleri). Bu araçlar, organizasyonların stratejik kararlarını bilgiye dayalı bir şekilde almalarını ve uzun vadeli başarılarına ulaşmalarını sağlar.

Bing.AI: Benim için en değerli stratejik yönetim araçları, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarına en etkili şekilde yardımcı olanlardır. İşte bazıları: SWOT Analizi, Balanced Scorecard, Porter'ın Beş Kuvvet Modeli.

Gemini.AI: Bir yapay zeka olarak benim için "en değerli" kavramı biraz farklılık gösterir. İnsanlar gibi kişisel tercihlerim veya duygusal bağlarım olmadığı için, hangi stratejik yönetim aracının daha iyi olduğunu objektif

olarak değerlendirebilirim. Farklı stratejik yönetim araçları, farklı durumlarda ve sektörlerde daha etkili olabilir. Ancak, genel olarak aşağıdaki araçlar, geniş bir kullanım alanına sahip oldukları ve birçok işletmeye değerli bilgiler sundukları için önemli kabul edilir: SWOT Analizi, PESTEL Analizi, Porter'ın Beş Güç Analizi, Balanced Scorecard.

Hix.AI: Değer Analiz, Senaryo Analizi ve Kalite Çemberi. Bu teknikler, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, geleceği öngörmek ve çalışanların katılımını sağlamak gibi stratejik yönetimin temel gereksinimlerine cevap verdiği için değerlidir.

Soru-5: Yapay zeka olarak içerik üretimi, veri analizi ve karar süreçlerinde stratejik yönetim araçlarını kullanıyor musun? Hangilerini kullanıyorsun?

ChatGPT: Yapay zeka olarak, içerik üretimi, veri analizi ve karar süreçlerinde çeşitli stratejik yönetim araçlarını benzer şekilde kullanıyorum. İşte bazı örnekler: SWOT Analizi, Veri Analizi, KPI'lar (Anahtar Performans Göstergeleri), Karar Ağaçları ve Modelleme.

Bing.AI: Evet, yapay zeka olarak içerik üretimi, veri analizi ve karar süreçlerinde çeşitli stratejik yönetim araçlarını kullanıyorum. İşte bazıları: Veri Analizi, Tahmin ve Öngörü, İçerik Üretimi, Performans Ölçümü.

Gemini.AI: Evet, bir yapay zeka olarak içerik üretme, veri analizi ve karar süreçlerinde çeşitli stratejik yönetim araçlarını kullanıyorum. Bu araçlar, bana daha doğru, alakalı ve kapsamlı sonuçlar üretme imkanı tanıyor. Doğrudan bir "araç" adı vermesem de, kullandığım yöntemler bu araçlara dayanmaktadır. Örneğin: Veri Madenciliği, Makine Öğrenimi, Doğal Dil İşleme, Bilgi Grafiği.

Hix.AI: Veri stratejisi, Stratejik muhasebe paradigmaları, Panel veri analizi, İçerik analizi, Faktör analizi.

Soru-6: Stratejik yönetim araçlarını kullanırken yapılan yaygın hatalar nelerdir?

ChatGPT: Yetersiz veri kullanımı, yüzeysel analiz, paydaşların görüşlerini ihma etme, esnek olmamak, kısa vadeli hedeflere odaklanma, iletişim eksikliği, uygulama aşamasını ihmal etme.

Bing.AI: Yetersiz veri analizi, hedeflerin belirsizliği, iletişim eksiklikleri, esneklik eksikliği, kaynakların yanlış dağıtımı, performans takibinin yetersizliği.

Gemini.AI: Aracı bir amaç yerine araç olarak görmemek, tüm araçların her durumda işe yarayacağını düşünmek, yetersiz veri toplamak, verileri yanlış yorumlamak, eski verilere takılıp kalmak, detaylı bir planlama yapmamak, esnek olmayan planlar oluşturmak, çalışanları planlama sürecine dahil etmemek, planların uygulanmasında gecikmeler, gerekli kaynakların sağlanmaması, değişikliklere direnmek, performansı düzenli olarak değerlendirmemek, sadece finansal performansa odaklanmak.

Hix.AI: Pazarın tanımının yanlış yapılması ve sınırlarının yanlış çizilmesi, genel strateji ve politikaların olmaması durumunda, yapılacak taktik hatalar, yani yanlış bölüm planları, stratejik yönetim sürecinin adımlarının yanlış uygulanması veya anlaşılmaması, stratejik yönetim araçları ve tekniklerinin doğru kullanılmaması.

Soru-7: Yapay zeka, büyük veri, nesnelerin interneti vb. gelişmelerin stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçlarının kullanımına etkisi nedir?

ChatGPT: Yapay zeka, büyük veri ve nesnelerin interneti (IoT) gibi gelişmelerin stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçlarının kullanımına etkileri oldukça derindir:

Veri Odaklı Karar Alma: Büyük veri, organizasyonların daha fazla bilgiye erişimini sağlar. Bu, stratejik kararların daha veri odaklı ve bilinçli bir şekilde alınmasına olanak tanır. *Gerçek Zamanlı Analiz:* IoT cihazları, sürekli veri akışı sağlayarak gerçek zamanlı analiz imkanı sunar. Bu, pazar değişimlerine hızlı yanıt verme yeteneğini artırır. *Öngörücü Analitik:* Yapay zeka, geçmiş verileri analiz ederek gelecekteki eğilimleri tahmin etme kapasitesini geliştirir. Bu, stratejik planlamanın daha proaktif hale gelmesini sağlar. *Kişiselleştirilmiş Stratejiler:* Veri analitiği, müşteri davranışlarını ve tercihlerini anlamayı kolaylaştırır. Bu, organizasyonların hedef kitlelerine daha uygun ve kişiselleştirilmiş stratejiler geliştirmesine olanak tanır. *Kaynak Yönetimi ve Verimlilik:* IoT, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar. Bu, stratejik yönetim araçlarının daha etkin kullanılmasını ve maliyet tasarrufunu destekler. *İşbirliği ve Ağlar:* Dijital teknolojiler, farklı paydaşlar arasında işbirliğini artırır. Stratejik yönetim süreçleri daha fazla etkileşim ve katılımı şekillenir. *Sürdürülebilirlik ve İnovasyon:* Teknolojik gelişmeler, sürdürülebilir stratejilerin geliştirilmesine ve yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu, organizasyonların çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine destek sağlar.

Bing.AI: Yapay zeka (YZ), büyük veri ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojik gelişmeler, stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçlarının kullanımında önemli değişikliklere yol açmaktadır. İşte bu teknolojilerin stratejik yönetim üzerindeki bazı etkileri:

Veri Analizi ve Karar Alma Süreçleri: Büyük veri analitiği, işletmelerin büyük miktarda veriyi hızlı ve etkili bir şekilde analiz etmelerini sağlar. Bu, daha bilinçli ve veri odaklı stratejik kararlar alınmasına yardımcı olur.

Yapay Zeka: YZ, karmaşık veri setlerini analiz ederek öngörülerde bulunabilir ve stratejik karar alma süreçlerini optimize edebilir. Örneğin, müşteri davranışlarını tahmin etmek veya pazar trendlerini analiz etmek için kullanılabilir.

Operasyonel Verimlilik: IoT cihazları, gerçek zamanlı veri toplama ve analiz yetenekleri sayesinde operasyonel verimliliği artırır. Bu, üretim süreçlerinin optimize edilmesi ve kaynakların daha etkin kullanılması anlamına gelir.

Stratejik Planlama ve Uygulama: Stratejik planlama süreçlerinde YZ ve büyük veri analitiği, gelecekteki senaryoları modellemek ve potansiyel riskleri öngörmek için kullanılabilir. Bu, daha esnek ve uyumlu stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır.

IoT: IoT, stratejik planların uygulanmasında ve izlenmesinde önemli bir rol oynar. Örneğin, tedarik zinciri yönetiminde IoT cihazları, envanter seviyelerini izlemek ve optimize etmek için kullanılabilir.

Rekabet Avantajı: Bu teknolojiler, işletmelere rekabet avantajı sağlar. Örneğin, YZ destekli müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyetini artırabilir ve IoT tabanlı ürünler, müşteri deneyimini iyileştirebilir.

Risk Yönetimi: Risk yönetimi süreçlerinde büyük veri ve YZ, potansiyel riskleri erken aşamada tespit etmek ve önleyici tedbirler almak için kullanılır.

Gemini.AI: Yapay zeka, büyük veri ve nesnelerin interneti gibi teknolojik gelişmeler, iş dünyasında köklü değişimlere yol açarak stratejik yönetim anlayışını ve araçlarını dönüştürüyor. Bu teknolojilerin stratejik yönetim ve araçlara olan etkileri şu şekilde özetlenebilir:

Veri Odaklı Karar Verme: İşletmeler, müşteri davranışları, pazar trendleri, rekabet durumu gibi konularda daha önce hiç olmadığı kadar detaylı ve kapsamlı verilere erişebiliyor. Bu verileri analiz ederek daha doğru ve bilinçli kararlar alabiliyorlar.

Tahmine dayalı analitik: Yapay zeka sayesinde, gelecekteki trendleri ve olası senaryoları daha doğru bir şekilde tahmin etmek mümkün hale geliyor. Bu sayede işletmeler, değişen pazar koşullarına daha hızlı ve etkili bir şekilde adapte olabiliyor.

Kişiselleştirilmiş Stratejiler: Büyük veri analitiği sayesinde müşteriler daha küçük ve daha spesifik segmentlere ayrılarak, her bir müşteriye özel ürünler ve hizmetler sunulabiliyor.

Hedefli pazarlama: Müşterilerin ilgi alanlarına ve davranışlarına göre kişiselleştirilmiş pazarlama kampanyaları oluşturulabiliyor.

Otomasyon ve Verimlilik: Yapay zeka ve robotik süreç otomasyonu sayesinde, tekrarlayan ve zaman alan işler otomatikleştirilerek, çalışanlar daha stratejik görevlere odaklanabiliyor.

Verimlilik artışı: İş süreçlerinin optimize edilmesiyle, kaynaklar daha etkin bir şekilde kullanılıyor ve maliyetler düşürülüyor.

Yeni İş Modelleri: Bu teknolojiler sayesinde işletmeler, tamamen yeni iş modelleri geliştirebiliyor. Örneğin, abonelik modelleri, platform ekonomisi gibi.

Akıllı ürünler ve hizmetler: Nesnelerin interneti sayesinde, ürünlere ve hizmetlere yeni özellikler eklenerek müşteri deneyimi iyileştirilebiliyor.

Stratejik Yönetim Araçlarının Gelişimi: SWOT analizi, PESTEL analizi gibi geleneksel stratejik yönetim araçları, yapay zeka ile güçlendirilerek daha güçlü ve kapsamlı hale geliyor.

Yeni araçların ortaya çıkması: Büyük veri analitiği, makine öğrenimi gibi teknolojiler sayesinde, yeni ve daha gelişmiş stratejik yönetim araçları ortaya çıkıyor.

Hix.AI: Yapay zeka, büyük veri, nesnelerin interneti gibi yeni teknolojik gelişmeler, stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçlarının kullanımını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu gelişmeler şu şekillerde etkili olmaktadır:

Stratejik Karar Verme: Yapay zeka ve büyük veri analizi, şirketlerin daha bilgiye dayalı ve verilere dayalı stratejik kararlar almalarına olanak tanımaktadır. Gerçek zamanlı veri akışı ve gelişmiş analiz teknikleri, yöneticilerin daha isabetli ve hızlı karar vermelerine yardımcı olmaktadır.

Operasyonel Etkinlik: Nesnelerin interneti ve otomasyon, işletme operasyonlarında verimliliği ve üretkenliği artırmaktadır. Akıllı cihazlar ve makineler, üretim, lojistik ve diğer iş süreçlerini daha verimli hale getirmektedir.

Yeni İş Modelleri: Yeni teknolojiler, şirketlerin mevcut iş modellerini dönüştürmesine ve yeni iş fırsatları yaratmasına olanak tanımaktadır. Örneğin, blockchain gibi teknolojiler, değer yaratma ve dağıtma biçimlerini değiştirmektedir.

Stratejik Esneklik: Dijital dönüşüm, şirketlere daha hızlı değişime uyum sağlama ve piyasa koşullarına daha hızlı yanıt verme imkanı sunmaktadır. Böylece işletmeler, dinamik piyasa koşullarına karşı daha esnek ve dayanıklı hale gelmektedir.

Soru-8: Kurumsal Risk Yönetiminde en faydalı stratejik yönetim araçları hangileridir?

ChatGPT: SWOT Analizi, PESTEL Analizi, Risk Matrisleri, Hedef Tabanlı Risk Değerlendirme, Senaryo Planlama, KPI'lar (Anahtar Performans Göstergeleri), İç Kontrol Sistemleri, Stakeholder Analizi.

Bing.AI: COSO ERM Çerçevesi, SWOT Analizi, Balanced Scorecard, Risk matrisleri, Senaryo Analizi, Hata Türü ve Etkileri Analizi (FMEA).

Gemini.AI: SWOT Analizi, PESTEL Analizi, Porter'ın Beş Güç Analizi, Risk Matrisi, Senaryo Analizi, COSO ERM Çerçevesi, Key Risk Indicators (KRİ).

Hix.AI: COSO ERM Çerçevesi, Benchmarking, Stratejik Planlama, Kamu Risk Yönetimi Rehberi.

Soru-9: COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi Modeli ve bileşenleri hakkında düşüncelerin nelerdir?

ChatGPT: COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Modeli, risk yönetimini daha kapsamlı bir perspektiften ele alarak organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Modelin temel bileşenleri ve bazı düşüncelerim şunlardır:

İçsel Ortam: Organizasyonun risk yönetimi kültürünü, değerlerini ve risk alma iştahını belirler. Güçlü bir iç ortam, etkili risk yönetimi için temel bir zemin sağlar. *Hedef Belirleme:* Kurumsal hedeflerin açıkça tanımlanması, risk yönetim süreçlerinin hedeflere uyumlu olmasını sağlar. Hedeflerin netliği, risklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olur. *Risk Değerlendirme:* Potansiyel risklerin belirlenmesi ve bunların olasılığı ile etkisinin değerlendirilmesi sürecidir. Bu aşama, risklerin önceliklendirilmesine ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanır. *Risk Yanıtları:* Belirlenen risklere karşı alınacak önlemleri ve stratejileri tanımlar. Riskleri azaltma, kabul etme, aktarma veya ortadan kaldırma gibi yanıt stratejileri geliştirilir. *Bilgi ve İletişim:* Risk yönetimi süreçlerinin etkinliği için gerekli bilgilere erişim ve bu bilgilerin paydaşlarla etkili bir şekilde iletilmesi önemlidir. Açık iletişim, karar alma süreçlerini güçlendirir. *İzleme:* Risk yönetim süreçlerinin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Bu, stratejilerin etkinliğini artırmak ve gerektiğinde revize etmek için önemlidir.

*COSO KRY Avantajları:***Kapsayıcılık:** COSO 2017 modeli, risk yönetimini sadece bir uyum aracı olarak görmek yerine, stratejik bir süreç olarak ele alır. Bu, organizasyonların riskleri daha proaktif bir şekilde yönetmelerine olanak tanır. **Dinamik Yapı:** Model, organizasyonların sürekli değişen çevresel koşullara adapte olmalarını destekler. Bu, günümüzdeki belirsizlikler karşısında büyük bir avantaj sağlar. **Kültürel Dönüşüm:** İçsel ortam bileşeni, organizasyonların risk yönetim kültürünü güçlendirmeyi teşvik eder. Bu, tüm çalışanların risk yönetiminde aktif rol almasını sağlar. **Entegre Yaklaşım:** Model, finansal ve operasyonel riskleri entegre bir çerçevede yönetmeyi önerir. Bu, risk yönetiminin daha sistematik ve bütünsel bir şekilde ele alınmasını sağlar.

Bing.AI: COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Modeli, risk yönetimini strateji ve performansla uyumlu hale getiren kapsamlı bir çerçevedir. Bu model, işletmelerin riskleri daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmak amacıyla güncellenmiştir. İşte COSO 2017 KRY Modeli ve bileşenleri hakkında bazı düşünceler: COSO 2017 KRY Modeli, beş ana bileşenden oluşur:

Yönetim ve Kültür: Bu bileşen, risk yönetimi kültürünün oluşturulması ve yönetim süreçlerinin entegrasyonunu içerir. Liderlik, etik değerler ve yetkinlikler bu bileşenin temel unsurlarıdır. *Strateji ve Hedef Belirleme:* Risklerin stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi bu bileşenin odak noktasıdır. İşletmelerin stratejik hedeflerini belirlerken riskleri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. *Performans:* Bu bileşen, risklerin performans üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi içerir. Risklerin izlenmesi ve performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi bu süreçte önemlidir. *İnceleme ve Revizyon:* Risk yönetimi süreçlerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve gerektiğinde revize edilmesi bu bileşenin kapsamındadır. Bu, risk yönetimi uygulamalarının etkinliğini artırır. *Bilgi, İletişim ve Raporlama:* Risk yönetimi ile ilgili bilgilerin doğru ve zamanında iletilmesi ve raporlanması bu bileşenin temel unsurlarıdır. Şeffaflık ve iletişim, etkin risk yönetimi için kritik öneme sahiptir.

*COSO 2017 KRY Modeli'nin Avantajları:***Stratejik Uyum:** Model, risk yönetimini stratejik hedeflerle uyumlu hale getirerek işletmelerin daha bilinçli ve stratejik kararlar almasına yardımcı olur.**Kapsamlı Yaklaşım:** COSO 2017, risk yönetimini işletmenin tüm süreçlerine entegre eden kapsamlı bir yaklaşım sunar.**Esneklik ve Uyarlanabilirlik:** Model, farklı sektörler ve işletme büyüklükleri için uyarlanabilir bir yapıdadır.

*COSO 2017 KRY Modeli'nin Zorlukları:***Uygulama Zorluğu:** Modelin kapsamlı yapısı, uygulama sürecinde zorluklar yaratabilir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için kaynak ve yetkinlik gereksinimleri yüksek

olabilir. **Kültürel Değişim:** Risk yönetimi kültürünün oluşturulması ve benimsenmesi zaman alabilir. Bu süreçte liderlik ve eğitim önemli rol oynar.

Gemini.AI: COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi Modeli, günümüz iş dünyasında risk yönetimi anlayışına önemli katkılar sağlayan kapsamlı ve güncel bir çerçevedir. Modelin en dikkat çekici özelliklerinden biri, risk yönetimini sadece bir kontrol mekanizması olarak değil, iş stratejisiyle entegre bir yaklaşım olarak ele almasıdır. Modelin beş temel bileşeni, risk yönetiminin tüm aşamalarını kapsar:

Yönetişim ve Kültür: Kurumun risk yönetimine verdiği önem, yönetim kurulunun rolü ve çalışanların risk bilinci bu bileşende yer alır. **Strateji ve Hedef Belirleme:** Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşırken karşılaşılabilecek risklerin değerlendirilmesi bu bileşenin odak noktasıdır. **Performans:** Risklerin performans ölçümleme sistemlerine entegre edilmesi ve risklerin iş sonuçları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi bu bileşende yer alır.

Bilgi, İletişim ve Raporlama: Risklerle ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, paylaşılması ve raporlanması bu bileşenin kapsamındadır. **Gözden Geçirme ve Revizyon:** Risk yönetimi süreçlerinin sürekli olarak değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi bu bileşenin temel amacıdır.

COSO 2017 Modelinin Başlıca Güçlü Yanları:/ Bütüncül Yaklaşım: Model, risk yönetimini kurumun tüm işlevlerine entegre eden bir bakış açısı sunar. Bu sayede riskler, sadece finansal değil, aynı zamanda operasyonel, stratejik ve raporlama gibi farklı boyutlarda değerlendirilir. **/Esneklik:** Model, farklı sektörlerdeki ve büyüklükteki kuruluşlara uyum sağlayabilecek kadar esnek bir yapıya sahiptir. **/Değer Odaklılık:** Risk yönetimini değer yaratma süreciyle ilişkilendirir ve risklerin hem olumsuz hem de olumlu etkilerini dikkate alır. **/İç Ortamın Önemi:** Model, kurum kültürünün ve yönetim yapısının risk yönetimi üzerindeki etkisini vurgular. **/Sürekli Gelişim:** Model, risk yönetiminin dinamik bir süreç olduğunu ve sürekli olarak gözden geçirilmesi gerektiğini belirtir.

COSO 2017 Modelinin Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar: **Kültürel Değişim:** Risk yönetimini kurum kültürüne yerleştirmek zaman alıcı ve zor bir süreçtir. **Kaynak Ayrılması:** Risk yönetimi için gerekli olan insan, finansal ve teknolojik kaynakların sağlanması önemli bir zorluktur. **Karmaşıklık:** Modelin kapsamlı olması, uygulamasını karmaşık hale getirebilir. **Sürekli Değişim:** İş dünyasının dinamik yapısı nedeniyle, risk yönetimi süreçlerinin sürekli olarak güncellenmesi gerekir.

Hix.AI: COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Modeli, kurumlar için kapsamlı bir risk yönetim çerçevesi sağlamaktadır. Bu model, 5 ana bileşenden oluşur:

Yönetişim ve Kültür: Bu bileşen, kurumun yönetim yapısı, etik değerleri, kültürü ve liderliğini kapsar. Güçlü bir yönetim ve kültür, kurumun risk yönetim süreçlerini destekler. **Strateji ve Amaç Belirleme:** Kurumun stratejik hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek riskleri belirlemek bu bileşenin odağındadır. Stratejik riskler tespit edilip yönetilmelidir. **Performans:** Bu bileşen, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve yönetilmesini içerir. Kurumun risk iştahı ve toleransı belirlenir, riskler analiz edilir ve uygun yanıtlar verilir. **Gözetim:** Kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkinliği ve olgunluğu, üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından düzenli olarak gözden geçirilir ve gözetlenir. **Gözden Geçirme ve Güncelleme:** Risk yönetimi uygulamalarının ve risk profilinin periyodik olarak gözden geçirilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi sağlanır. Değişen koşullara uyum sağlamak için sürekli iyileştirme yapılır.

4. Tartışma ve Model Önerisi

Çalışma amacına yönelik olarak belirlenen sorulara verilen yanıtların incelenmesi sayesinde stratejik yönetim ve kurumsal risk yönetimine yönelik yapay zekâ uygulamalarının bakış açılarına ulaşmaya çalışılmış, verilen yanıtlar incelenerek model önerisinde bulunulmuş, bulgular benzer içerikli bir çalışma ile mukayese edilmiştir.

4.1 Yapay Zekâ Yanıtlarının Değerlendirilmesi

YZ uygulamalarının verdiği yanıtlardan birincisi incelendiğinde SYA'ların farklı şekilde tanımlandığı görülmekle birlikte, literatür araştırmalarında olduğu gibi stratejik yönetim araçlarının organizasyonların iç ve dış çevresini analiz etmesine, stratejik kararlar almasına ve bu kararların etkinliğini değerlendirmesine olanak tanıyan çerçeve, teknik ve araçlar olarak ifade edildiği görülmektedir.

SYA'ların sayısı ve sınıflandırmasında belirli bir kriter olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra bir uygulamanın SYA'larını amaç, kapsam, kullanım alanı şeklinde üç araca ise analiz, planlama ve uygulama

gibi karar süreçleriyle ilişkilendirdiği görülmektedir. Bu veriden, aynı aracın farklı amaçlarla kullanılabileceği görülmüş, literatür incelemesindeki demografik vb. kişisel; maliyet, zaman, sektör vb. kurumsal farklılıkların SYA tercihlerine etkisi teyit edilmiştir.

Popüler SYA'lara yönelik yanıtlarda SWOT Analizi, PESTEL Analizi, Porter'ın Beş Kuvvet Analizi ve Balance Scorecard araçlarında müştereklik olduğu görülmektedir. Bu bilgilere akademik makaleler, yöneticilerin ve uzmanların değerlendirmeleri ile çeşitli raporlardan ulaşıldığı görülmektedir. Bu tercih sıralaması Soner (2024) tarafından yapılan ve farklı sektörlerdeki çalışanların tercih sıralamasını belirleyen çalışma ile benzerlik göstermiştir. Bu veriden, YZ uygulamalarının veri analizinde literatür çalışmalarından faydalandığı teyit edilmiştir.

YZ uygulamaları için en popüler SYA'lar konusunda da benzerlik olduğu ve SWOT Analizi, PESTEL Analiz, Porter'ın Beş Kuvvet Analizinin ifade edildiği görülmektedir. Buna karşın Soner ve Karabacak (2023) tarafından yapılan çalışmada bu araçların kullanıcıların farkındalık sıralamalarında ilk sıralarda yer almadığı tespit edilmiştir. Bulgular, sektörel, zamansal, demografik etkenler gibi birçok etkenin SYA tercih ve kullanımına etkisinin olduğunu teyit etmiştir. Ayrıca, Gemini.AI uygulamasının kişisel tercihler veya duygusal bağların varlığını ifade etmesi de bu değerlendirmeyi desteklemiştir.

Yapay zekâ uygulamaları tarafından içerik üretimi, veri analizi ve karar süreçlerinde kullanılan SYA'lar yönelik verilen yanıtlarda literatürde ifade edilen popüler araçların tercih edilmediği, veri analizi, veri madenciliği, makine öğrenimi, tahmin ve öngörü gibi farklı araçların ifade edildiği görülmektedir. Bu veriler, SYA'lar konusunda popülerlik ve işlerlik konusundaki farklılıkların araştırılması gerektiğini ortaya koymuştur. SYA kullanımındaki yaygın hatalarda yetersiz veri kullanımı ve iletişim eksikliği hususlarında benzerlik olsa da birçok nedenin ifade edildiği görülmektedir.

Veri analitiği, dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamalarının SYA kullanımının etkinliği azaltacağı yönündeki endişelerin aksine esneklik, sürdürülebilirlik, risk yönetimi gibi alanlarda faydalı olacağı ifade edilmektedir. Sürekli veri akışı, gerçek zamanlı veriye ulaşım, paydaşlar arasında etkin işbirliği ve maliyet tasarrufu gibi katkılar sayesinde işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlama, çevresel belirsizliklere uyum sağlama, stratejik yönetim süreçlerinin de etkinlik ve kurumsal performansını artırma gibi fayda sağlayacakları görülmektedir.

KRY uygulamalarında en etkili SYA'ların SWOT Analizi, Risk Matrisleri, Senaryo Planlama araçları olduğu görülmekle birlikte COSO KRY çerçevesinin de SYA olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu bulgu, Soner (2024) tarafından yapılan çalışmadaki, risk yönetimi kavramının kurumsallaşması ve daha geniş bir bilimsel alana dönüşmesine karşın halen SYA olarak ifade edilmekte olduğu tespitlerini desteklemektedir.

COSO 2017 KRY çerçevesinin bileşenleri hakkında ChatGPT dışındakilerin benzer ifadelerle tanımladığı görülmektedir. ChatGPT'nin COSO (2004) Modeli ve COSO (2017) Modeli bileşenlerinden karma bir çerçeve açıkladığı görülmektedir. Ayrıca, Hix.AI uygulamasının KRY çerçevesinin avantaj veya dezavantajından bahsetmediği, ChatGPT'nin ise sadece avantajlarını ifade ettiği görülmüştür. Bu verilerden, çalışmalar esnasında farklı uygulamalardan faydalanılması gerektiği belirlenmiştir. Yanıtlardan, COSO KRY çerçevesinin kapsayıcı, dinamik, entegre, stratejik uyum, sürekli değişim ve uyarlanabilir nitelikleri sayesinde organizasyonlara katkı sağladığı, buna karşın uygulama zorluğu, karmaşıklık, kültürel değişim ve iş ortamının sürekli değişimi gibi dezavantajları olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, YZ uygulamalarının bazı sorularda benzer bazı sorularda farklı yanıtlar verdiği göz önüne alındığında farklı veri kaynaklarının kullanıldığı, bu nedenle araştırmalarda birden fazla ve alternatif uygulamaların kullanılmasının çalışmalara doğruluk ve nitelik katacağına ulaşılmıştır.

4.2 Model Önerisi

Çalışma çerçevesinde yapay zeka uygulamalarına KRY ile ilişkili SYA'ların değerlendirilmesi soruları yöneltilmiştir.

Soru-10: Kurumsal risk yönetiminin (COSO 2017) “Yönetişim ve Kültür” bileşeni ile en fazla ilişkili olduğunu düşündüğün 10 adet stratejik yönetim aracı hangileridir?

Soru-11: Kurumsal risk yönetiminin (COSO 2017) “Strateji ve hedeflerin belirlenmesi” bileşeni ile en fazla ilişkili olduğunu düşündüğün 10 adet stratejik yönetim aracı hangileridir?

Soru-12: Kurumsal risk yönetiminin (COSO 2017) “Performans (Uygulama)” bileşeni ile en fazla ilişkili olduğunu düşündüğün 10 adet stratejik yönetim aracı hangileridir?

Soru-13: Kurumsal risk yönetiminin (COSO 2017) “İnceleme ve Revizyon” bileşeni ile en fazla ilişkili olduğunu düşündüğün 10 adet stratejik yönetim aracı hangileridir?

Soru-14: Kurumsal risk yönetiminin (COSO 2017) “Bilgi, İletişim ve Raporlama” bileşeni ile en fazla ilişkili olduğunu düşündüğün 10 adet stratejik yönetim aracı hangileridir?

Yapay zekâ uygulamalarının COSO KRY bileşenleri ile ilişkili olduğunu değerlendirdikleri SYA’lara ilişkin yanıtlardan SYA’ların sayısı ve çeşitliliği konusundaki literatür tespitleri desteklenmiştir. Örnek olarak, SYA-KRY Yönetişim ve Kültür Bileşeni ilişkisinde ChatGPT tarafından, Kurumsal Değerler ve Misyon Bildirimi, Stratejik Planlama, Performans Yönetim Sistemleri, Risk Yönetim Çerçeveleri, İletişim ve Bilgi Akış Yönetimi, Çeşitlendirilmiş Yönetim Kurulu, Eğitim ve Gelişim Programları, İç Kontrol Sistemleri, İş Sürekliliği Planlaması, İş Etiği ve Uyum Programları yanıtı verilmiştir. Bing.AI tarafından ise SWOT Analizi, Balanced Scorecard (Dengeli Karne), PESTEL Analizi, Porter’ın Beş Kuvvet Analizi, Değer Zinciri Analizi, Senaryo Planlama, Risk Matrisi, Benchmarking (Kıyaslama), Kritik Başarı Faktörleri (CSF), Kültürel Analiz yanıtının verildiği görülmüştür. Gemini.AI ve Hix.AI uygulaması tarafından da bu araçların dışında Stratejik Planlama Modelleri, Çalışan Katılım Anketi vb. farklı SYA’lar ifade edildiği belirlenmiştir.

SYA tercih farklılıklarının SYA-KRY’nin diğer bileşenleri ilişkilendirmesinde de olduğu belirlenmiştir. Dahası, benzer SYA’ların farklı şekilde isimlendirildiği ya da bir uygulamanın ayrı ayrı tanımladığı birden fazla SYA’nın başka bir uygulama tarafından tek bir SYA çatısı altında ifade edildiği görülmüştür. Örnek olarak bir uygulamanın Risk Olasılığı ve Etki Değerlendirmesi, Neden ve Sonuç Diyagramı, Arıza/Hata Modu ve Etkileri Analizi vb. şekilde seçtiği risk analizlerinin başka bir uygulama tarafından Risk Değerlendirme Matrisleri olarak bütünsel şekilde ifade edildiği görülmüştür.

Analiz öncesinde YZ uygulamalarının verdiği yanıtlar içerik ve benzerlik çerçevesinde incelenmiştir. Örnek olarak, Performans Değerlendirme Sistemleri ve Hedef Performans Göstergeleri (KPI) aracının Balanced Scorecard aracıyla aynı içerikte olduğu belirlenmiştir.

Çalışma sonucunda ulaşılan veriler öncelikle gruplama ve benzerlik analizine tabi tutulmuştur. Literatürde yer alan çalışmaların memnuniyet ve farkındalık (Çağatay, 2019; Aldehayyat 2008; Kurt, 2016; Kalkan ve Bozkurt, 2013) gibi sınırlı ve benzer alanlara yönelik olması nedeniyle çalışma verilerinin mukayese edilebilmesi için aynı içerikte olduğu belirlenen Soner (2024)’in çalışması esas alınmıştır. Bu sayede, SYA-KRY ilişkisine yönelik YZ uygulamalarının değerlendirmelerinin yanı sıra bu ilişkiye yönelik çalışma hayatıyla benzerlik ve farklılıklara ulaşılmıştır. Soner (2024) tarafından yapılan çalışmada kamu, KİT, yerel yönetimler ve özel sektörden 35 kurum, kuruluş ve şirkette görevli 251 çalışanın SYA-KRY ilişkisine yönelik anket yanıtları analiz edilmiştir.

Çalışma sonucunda, “Stratejik Yönetim Araçlarına Dayalı Kurumsal Risk Yönetimi Modeli (Yapay Zekâ)” adıyla oluşturulan model Tablo 3.’te sunulmuştur.

Tablo 3. Stratejik Yönetim Araçlarına (SYA) Dayalı Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Modeli (Yapay Zekâ)

S.No	SYA	Yönetişim ve Kültür	Strateji ve Hedeflerin Belirlenmesi	Performans (Uygulama)	İnceleme ve Revizyon	Bilgi, İletişim ve Raporlama
1	Misyon ve Vizyon İfadeleri (Mission and Vision Statement)	X	X			
2	GZFT/FÜTZ Analizi (SWOT/TOWS Analysis)	X	X		X	
3	Dengeli Ölçüm Kartları- Kurumsal Karne (Balance Scorecard)	X	X	X	X	
4	PEST Analizi (PEST Analysis)	X	X		X	

5	Porter'ın 5F Analizi (Porter's Five Forces Analysis)	X	X			
6	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	X	X			X
7	Senaryo Planlama (Scenario Planning)	X	X	X	X	X
8	Risk Olasılığı ve Etki Değerlendirmesi, Risk Sıralaması/ Risk Endeksi (Risk Probability and Impact Assessment, Risk Ranking/ Risk Index)		X		X	
9	Neden ve Sonuç Diyagramı veya Neden Sonuç Analizi (Fishbone or Ishikawa Diagram) (Cause and effect diagram or Cause Consequence Analysis (CCA)		X		X	
10	Kıyaslama (Benchmarking)	X	X	X	X	X
11	Kritik Başarı Faktörleri (Key/Critical Success Factors)	X	X	X	X	X
12	Portföy Analizi (Portfolio Analysis)		X			
13	Stratejik Planlama (Strategic Planning)	X	X	X		X
14	Finansal Analizler (Financial Analysis)		X			X
15	İş Süreçlerinin Yeniden Mühendisliği (Business Process Reengineering)				X	
16	Karar Ağacı Analizi (Decision Tree Analysis)		X			
17	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)				X	
18	Paydaş Yönetimi (Shareholder Management)		X			
19	Periyodik Risk Raporu (Periodic Risk Reporting)			X	X	X
20	Bilgi Yönetimi (Knowledge Management)	X				X
21	Sosyal Medya Araçları ve İnternet (Social Media Tools and Internet)					X
Soner (2024)'in çalışmasıyla uyum oranı		(3/11)X100= %27,27	(15/16)X100= %93,75	(4/6)X100= %66,66	(5/11)X100= %45,45	(3/10)X100= %30

Renkli kutucuklardaki seçimler Soner (2024) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

YZ uygulamalarının verdiği yanıtlar ile Soner (2024) tarafından yapılan çalışmanın bulguları karşılaştırıldığında;

- SYA-KRY bileşenleri ilişkisinde çalışanlar ile YZ uygulamalarının en fazla Strateji ve Hedeflerin Belirlenmesi bileşeninde uyumlu olduğu görülmüştür. En az uyumun ise Yönetişim ve Kültür bileşeninde olduğu görülmüştür. Uyum oranları incelendiğinde iki bileşende uyum oranlarının düşük olduğu görülmüş, bu bileşenlere yönelik farklılıkların araştırılmasının gelecek çalışmalarda faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

- SYA'ların KRY'nin bütünlüğüyle ilişki değerlendirilmesinde ise çalışanlar ile YZ uygulamaları arasındaki en fazla uyumun Dengeli Ölçüm Kartları, Kıyaslama, Kritik Başarı Faktörleri ve Periyodik Risk Raporunda olduğu görülmüştür. Paydaş Yönetimi aracında ise uyum olmadığı belirlenmiştir. YZ ve çalışanların aynı araçlara yönelik kullanılan farklılıklarının araştırılmasının YZ ile çalışma hayatı arasındaki ilişkisine katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, YZ yanıtları temelinde önerilen modelin, SY ve KRY'nin bütünleştirilmesi konusunda YZ uygulamalarının bakış açısını ortaya koyması sayesinde literatüre yeni bir anlayış sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışmanın ve önerilen modelin üç farkı kavramı bütünleştirilmesi sayesinde araştırmacılara gelecek çalışmalar için düşünce kılavuzu olacağı değerlendirilmektedir. Model ile ulaşılan verilerin müteakip süreçte sanal ve gerçek yaşam araştırmalarının mukayesesinde farklı bir bakış açısı sunacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, SYA-KRY ilişkisine yönelik YZ yanıtlarındaki farklılıkların incelenmesinin YZ uygulamalarının etkinliğini artıracığı ve SYA'ların KRY'yle ilişkilendirilmesine yönelik çalışmalara fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Aldehayyat, J. & Anchor, J. (2008). Strategic Planning Tools And Techniques İn Jordan: Awareness And Use. *Strategic Change*, 17, 281 – 293.
- Arslan, E. (2022). "Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2022 Sayı 51: Özel sayı 1, Denizli, ss. Ö395-Ö407.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9 (1), 23-28.
- Berberoğlu, B.M. (2023). Yönetimde Yapay Zekâ, *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 3 (2), 81-96.
- Bing.AI (2024). Erişim adresi <https://www.bing.com/chat>.
- Borges, A. F. S., Laurindo, F. J. B., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., & Mattos, C. A. (2021). The Strategic Use Of Artificial İntelligence İn The Digital Era: Systematic Literature Review And Future Research Directions, *International Journal of Information Management*, Vol. 57, doi:10.1016/j.ijinfomgt.2020.102225.
- Clark, D.N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study, *Strategic Change*, 6,417-427.
- COSO (2004). *Enterprise Risk Management*. Erişim adresi <http://coso.org>.
- COSO (2017). *Enterprise Risk Management-Integrating with strategy and performance*, Erişim adresi <http://coso.org>.
- Çubukçu, M. (2020). İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek Ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 1-26, Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/tr/pub/syad/issue/53503/641140>.
- Çağatay, A. (2019). Kamu Ve Özel Hastanelerdeki Yöneticilerin Stratejik Yönetim Araçları Kullanım Görüşleri Hakkında Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Doktora tezi). *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- ChatGPT (2024). Erişim adresi <https://chat.openai.com>.
- Cullen, J., O'Connor, M. & Mangan, J. (2004). Matching Management Tools and Techniques with Management Challenges, *Strategy & Leadership*, 32 (3), 27-30.
- Delong Z., Zhe L. & Arunodaya R. M. (2023). Evaluation of the Critical Success Factors of Dynamic Enterprise Risk Management in Manufacturing SMEs Using an İntegrated Fuzzy Decision-Making Model, *Technological Forecasting & Social Change*, 186, 122137, doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122137.
- Donanım (2024). Erişim adresi <https://www.donanimhaber.com/en-iyi-yapay-zeka-uygulamalari-ve-siteleri--166149>.

- Elsayed, M., Wickramainghe, A., & Razik, M. A. (2011). The Association Between Strategic Cost Management and Enterprise Risk Management: a Critical Literature Review, *Corporate Ownership and Control*, 9(1 B), 184-195. doi:10.22495/cocv9i1c1art3.
- Fuhrman, P., Mooney, J. (2021), Business Adoption of Artificial Intelligence: An Analysis of Scope, Intent and Realized Business Benefits, *Graziado Business Review*, 24 (1), Erişim adresi <https://www.researchgate.net/publication/349989412>.
- Gemini.AI (2024). Erişim adresi <https://gemini.google.com/app>.
- Hix.AI (2024). Erişim adresi <https://hix.ai/tr>.
- İnnova (2023). Erişim adresi <https://www.innova.com.tr/blog/En-iyi-10-yapay-zeka-uygulamasi-2023>.
- İyigün, N.Ö. (2021). Yapay Zekâ ve Stratejik Yönetim, *TRTakademi*, 6 (13), doi:10.37679/trta.1002518.
- Kalkan, A., & Bozkurt, Ö. Ç. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1016-1025.
- Karabacak, H. (2021). Kurumsal Risk Yönetimini Bıçimlendiren Eğilimlere İlişkin bir Değerlendirme ve Geleceğe Bakış, *H. Karabacak (Ed.) Uzmanların Kaleminden Farklı Boyutlarıyla Risk ve Risk Yönetimi*, 331-358.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayar Ç., B. & Aytar, O. (2019). Örgütlerde Stratejik Yönetim Farkındalığı: Kırşehir İli Örneği, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (8), 129-146.
- Kayra, F. (2022). İşletmelerde Büyüme Stratejileri Üzerine Bir Vaka Analizi, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 111-133, doi: 10.54993/syad.1114176.
- Kızılboga, R. (2012). Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 297-316.
- Köse, U. (2018). Are We Safe Enough in the Future of Artificial Intelligence? A Discussion on Machine Ethics and Artificial Intelligence Safety, *Scientific Methods in Academic Research and Teaching International Conference*, Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience, 9(2):184-197.
- Kurt, S. (2016). Otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi), *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Low, M. & Abrahamson, E. (1997). Movements, Bandwagons, and Clones: Industry Evolution and the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 12 (6), 435-457.
- Nedelko, Z., Potocan, V. & Dabić, M. (2015). Current and future use of management tools, *E+M Ekonomie a Management*, 18(1): 28 – 45.
- Neuman W.L. (2017). Toplumsal Araştırma Yöntemleri (Çev.S.Özge), *Yayınodası Yayıncılık*. (Orijinal yayın tarihi 1991).
- Nouri, B.A. (2017). Analyzing the Use of Strategic Management Tools and Techniques Between Iranian Firms, *Electronic Business Journal*, 16(1): 263-272.
- Özbek, Ç. (2012). İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol, *İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları*.
- Özizer, H. (2024). Yapay Zekânın Faydaları Ve Zararları Üzerine Bir Değerlendirme, *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 11(104), 336-348.
- Pasanen, M. (2011). Strategic management tools and techniques in SMEs. In: Conference on Interdisciplinary Business Research, *Society of Interdisciplinary Business Research*.
- Selamet (2019). Kobi'lerde Stratejik Yönetim Algısı: Karaman OSB'de Faaliyet Gösteren Kobi'lerde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Karaman.
- Soner, M. (2021). Kurumsal Risk Yönetimi Etkinliğinin Önündeki Engeller, *Denetişim*, 24, 107-116.
- Soner, M., Karabacak, H. (2023). Stratejik Yönetim Araçlarında İdealler ve Gerçekler, *Yönetim ve Ekonomi*, 30(4), 759-771.
- Soner, M. (2024). Stratejik Yönetim Araçlarının Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü: Bir Model Önerisi ve Uygulama (Doktora Tezi), *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*, Ankara.
- Şencan H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, *Ankara Yayıncılık*, Erişim adresi https://ders.es/son2_gecerlilik_guvenilirlik.pdf.
- Şentürk, F.K. (2010). Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). *Akdeniz Üniversitesi*, Antalya.
- Ünal, A., Kılınç, İ. (2020). Yapay Zekâ İşletme Yönetimi İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme, *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 6 (1), 51-78.
- Qehaja A.B, Kutillovcı E. & Pula, J. S (2017). Strategic Management Tools And Techniques: A Comparative Analysis Of Empirical Studies, *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67-99.

Yang, S., Ishtiaq, M., Anwar, M. (2018). Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy, Journal of Risk and Financial Management, 11, 35 (17), DOI: 10.3390/jrfm11030035.

Etik, Beyan ve Açıklamalar

1. Etik Kurul izni ile ilgili;
✓ Bu çalışmanın yazar/yazarları, Etik Kurul İznine gerek olmadığını beyan etmektedir.
 2. Bu çalışmanın yazar/yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedir.
 3. Bu çalışmanın yazar/yazarları kullanmış oldukları resim, şekil, fotoğraf ve benzeri belgelerin kullanımında tüm sorumlulukları kabul etmektedir.
 4. Bu çalışmanın benzerlik raporu bulunmaktadır.
-

