

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YAPAY ZEKÂ YETENEĞİNİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE
ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

ZEYNEP ULUTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

TEMMUZ 2025

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YAPAY ZEKÂ YETENEĞİNİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE
ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

ZEYNEP ULUTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

TEMMUZ 2025

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE EFFECT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ABILITY ON
ORGANIZATIONAL CREATIVITY AND ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE**

ZEYNEP ULUTAŞ

A THESIS OF MASTER OF SCIENCE
DEPARTMENT OF SCIENCES OF STRATEGY

ADVISOR: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

JULY 2025

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 30/06/2025 tarih ve 2025/34 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 17/07/2025 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Zeynep ULUTAŞ'ın tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE

: Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde yapay zekâ (YZ) teknolojileri, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde önemli bir dönüşüm aracı haline gelmiştir. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik altyapı ile sınırlı kalmayıp, karar alma mekanizmaları, problem çözme yöntemleri ve inovasyon kapasiteleri gibi temel örgütsel işlevleri de doğrudan etkilemektedir. Yapay zeka alanında önemli gelişmeler olmakta ve bu gelişmeler firmaları yakından ilgilendirmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı; yapay zekâ yeteneğinin örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı üzerindeki etkilerini incelemek ve bu ilişkileri açıklayan bir kavramsal model geliştirmektir. Araştırmanın kuramsal çerçevesinde, yapay zekâ yeteneği; veri yönetimi, teknolojik altyapı, insan kaynakları kapasitesi ve organizasyonel süreç yönetimi gibi çok boyutlu unsurların bütüncül bir biçimde yönetilmesiyle elde edilen stratejik bir yetenek olarak ele alınmıştır. Örgütsel yaratıcılık, örgütlerin yenilikçi ve özgün fikirler üretebilme kapasitesi olarak değerlendirilirken, örgüt performansı ise finansal göstergeler, müşteri memnuniyeti ve süreç verimliliği gibi kriterlerle ölçülmüştür.

Araştırmada, nicel yöntem benimsenmiştir. İstanbul ve Kocaeli’nde farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 215 yöneticiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen bulgular, yapay zekâ yeteneğinin örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Yapay zekâ yeteneği; veriye dayalı karar alma, operasyonel verimlilik sağlama ve yeni iş modelleri geliştirme süreçlerinde örgüt performansını olumlu yönde etkilemekte, aynı zamanda örgütsel yaratıcılığı destekleyerek bu etkinin gücünü artırmaktadır. Çalışmanın sonucunda, yapay zekâ yeteneğinin işletmeler açısından yalnızca teknik bir yatırım değil, aynı zamanda yaratıcı iş yapış biçimleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma aracı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın, Türkiye’de sınırlı sayıda olan bu alandaki çalışmalar arasına ampirik olarak önemli bir katkı sunduğu ve gelecek araştırmalar için sektörel ve uzun dönemli analizlere zemin hazırladığı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ, Yapay Zekâ Yeteneği, Yaratıcılık, Örgütsel Yaratıcılık, Örgüt Performansı.

ABSTRACT

In today's rapidly digitalizing world, artificial intelligence (AI) technologies have become a critical instrument of transformation in the strategic management processes of organizations. This transformation extends beyond mere technological infrastructure and directly influences core organizational functions such as decision-making mechanisms, problem-solving methods, and innovation capacities. There are significant developments in the field of artificial intelligence and these developments are of great interest to companies. In this context, the primary aim of this study is to examine the effects of artificial intelligence capability on organizational creativity and organizational performance, and to develop a conceptual model explaining these relationships. Within the theoretical framework of the study, artificial intelligence capability is conceptualized as a strategic competence derived from the integrated management of multidimensional components such as data management, technological infrastructure, human resource capacity, and organizational process management. Organizational creativity is defined as the capacity of organizations to generate innovative and original ideas, while organizational performance is measured through criteria such as financial indicators, customer satisfaction, and process efficiency.

A quantitative research method was employed in this study. Data were collected via survey from 215 managers working in companies operating across various sectors in Istanbul and Kocaeli. The findings revealed that artificial intelligence capability exerts both direct and indirect effects on organizational creativity and organizational performance. AI capability positively influences organizational performance through data-driven decision-making, operational efficiency, and the development of new business models. Simultaneously, it enhances the impact by supporting organizational creativity. In conclusion, artificial intelligence capability is identified not merely as a technical investment for businesses, but also as a tool for developing creative work practices and achieving sustainable competitive advantage. This research provides an empirical contribution to the limited number of studies in this field in Turkey and is considered to lay a foundation for future sectoral and longitudinal analyses.

Keywords: Artificial Intelligence, Artificial Intelligence Capability, Creativity, Organizational Creativity, Organizational Performance.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının yürütülmesi ve tamamlanması sürecinde, bilgi, deneyim ve destekleriyle yanımda olan değerli isimlere teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Öncelikle, akademik bilgi ve tecrübesiyle araştırmamın her aşamasında bana yol gösteren, kıymetli katkıları ve değerli yönlendirmeleriyle çalışmamın bilimsel niteliğini güçlendiren tez danışmanım Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na en içten teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın analiz aşamasında sağladığı destek ve katkılar için Dr. Hülya TÜRKCAN'a da ayrıca teşekkür ederim.

Bu süreçte her koşulda yanımda olan, desteği ve sevgisiyle bana güç katan değerli eşim Fatih Ulutaş'a ve hayatımın en büyük motivasyon kaynağı olan sevgili oğlum Mustafa Miraç Ulutaş'a, manevi destekleriyle her zaman yanımda olan annem, babam ve kardeşlerime, çalışmam boyunca beni motive eden kıymetli dostum Aysel Aygöl'e sonsuz teşekkür ederim.

Bu süreçte gösterdikleri destek ve katkılarla yanımda olan herkese gönülden teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Yapay Zeka Yeteneği	3
2.1.1. Yapay Zekâ Kavramı ve Önemi	4
2.1.2. Yapay Zekânın Avantajları ve Dezavantajları	7
2.1.2.1. Yapay Zekânın Avantajları	8
2.1.2.2. Yapay Zekânın Dezavantajları	13
2.1.3. Yapay Zekâ Yeteneği Kavramı	18
2.1.4. Yapay Zekâ Yeteneğinin Temel Bileşenleri	22
2.1.4.1. Temel (Maddi) Kaynaklar	23
2.1.4.2. İnsan Kaynakları	25
2.1.4.3. Gayri Maddi Kaynaklar	27
2.1.5. Yapay Zekâ Yeteneği Boyutları	30
2.1.5.1. Öğrenme ve Adaptasyon Yeteneği	32
2.1.5.2. Akıl Yürütme ve Karar Verme Yeteneği	33
2.1.5.3. Dil Anlama ve Doğal Dil İşleme Yeteneği	33
2.1.5.4. Görsel Algılama ve Bilgisayarla Görme Yeteneği	34
2.1.5.5. Etkileşim ve İnsan-Makine Arayüzü Yeteneği	35
2.2. Örgütsel Yaratıcılık	35
2.2.1. Yaratıcılık Kavramı	36
2.2.2. Yaratıcılığa Etki Eden Unsurlar	38
2.2.2.1. Kişisel Özellikler	40
2.2.2.2. Çevresel Faktörler	40
2.2.2.3. Örgütsel Koşullar	41
2.2.2.4. Teknolojik Faktörler	42
2.2.3. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı ve Önemi	42
2.2.4. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	43
2.2.4.1. Liderlik	44
2.2.4.2. Örgüt Kültürü	45
2.2.4.3. Örgütsel Yapı	45
2.2.4.4. Motivasyon	46
2.2.4.5. Bilgi Paylaşımı ve İletişim	47
2.2.5. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları	48
2.2.5.1. Bireysel Boyut	48
2.2.5.2. Takımsal Boyut	49
2.2.5.3. Örgütsel Boyut	49
2.2.5.4. Çevresel Boyut	50
2.2.5.5. Teknoloji ve Dijitalleşme Boyutu	51

2.3. Örgüt Performansı	52
2.3.1. Performans Kavramı	53
2.3.2. Örgüt Performansı Kavramı	53
2.3.3. Örgüt Performansını Etkileyen Unsurlar	55
2.3.3.1. İçsel Faktörler	55
2.3.3.2. Dışsal Faktörler	57
3.HİPOTEZ GELİŞTİRME	61
3.1. Yapay Zekâ Yeteneği ve Örgütsel Yaratıcılık	61
3.2. Yapay Zekâ Yeteneği ve Örgüt Performansı	61
3.3. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgüt Performansı	62
4.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	64
4.1. Ölçüm ve Örneklem	64
4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	65
4.3. Hipotez Testleri	67
5.SONUÇ VE TARTIŞMA	68
KAYNAKLAR	70
ÖZGEÇMİŞ	83
TEZ METNİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR	84
EKLER	85

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AVE	: Ortalama Varyans Açıklaması (Average Variance Extracted)
CR	: Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability)
DDİ	: Doğal Dil İşleme (Natural Language Processing)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
IoT	: Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)
SEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Model)
vd.	: ve diğerleri
YZ	: Yapay Zekâ
YZY	: Yapay Zekâ Yeteneği

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Sayfa
63

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Yapay Zekâ İle İlgili Yapılan Bazı Tanımlar	5
Tablo 2.2: Yapay Zekâ Yetenek Türleri ve Örnek Uygulamalar	22
Tablo 2.3: Yaratıcılık İçin Çalışma Ortamı Öğeleri	39
Tablo 2.4: Örgüt Performansının Boyutları ve Ölçütleri	54
Tablo 2.5: Örgüt Performansını Etkileyen Unsurlar ve Etki Yönleri	59
Tablo 4.1: Demografik Özellikler	65
Tablo 4.2: DFA Sonuçları	66
Tablo 4.3: Korelasyon Analizi	67
Tablo 4.4: Hipotez Testi Sonuçları	67

1. GİRİŞ

Yapay zekâ iş yapma biçimlerini önemli ölçüde etkileyen, çevreyle etkileşim şeklini dönüştüren ve yeni bir iş modeli aracı olarak görülen bir teknoloji olarak hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların yoğun olarak ilgi gösterdikleri bir kavramdır (Wamba-Taguimdje vd., 2020). Ancak, sunduğu pek çok fırsata rağmen yapay zekâdan beklenen sonuçlar elde edilemeyebilir. Bunun birçok sebebi olmakla birlikte temel sebebi, uygulamadaki sorunlardır. Bu durum yapay zekânın ötesinde onu tamamlayan kaynaklara olan ihtiyacı işaret etmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021). Yapay zekâ yeteneği ise örgütsel bir kaynak olarak, firmaların yapay zekâ teknolojilerini uygulamalarına, süreçlerine ve faaliyetlerine etkili bir şekilde entegre etmelerini ve böylece bu yeni teknolojinin sunduğu fırsatlardan yararlanarak stratejik bir avantaj elde etmelerini sağlamaktadır (Neiroukh vd., 2024).

Yapay zekâ (YZ), örgütün derin bir bilgi altyapısına ulaşmasını mümkün kılmaktadır. Bunun ötesinde yeni fikirleri tetikleme, öneride bulunma, seçenek sunma ve seçimleri değerlendirme gibi özellikleri de bulunmaktadır (Figoli vd., 2022). Yapay zekâ yeteneği ise örgütsel bir yetenektir ve yapay zekâyı kullanarak firma için değer yaratıp rekabet avantajı elde etmeyi sağlama potansiyeline sahiptir (Ritala vd., 2024). Yani yapay zekâ yeteneği, yapay zekânın sunduğu yaratıcılığı destekleyip bu fırsatlardan yararlanmayı sağlayarak örgütsel yaratıcılığa katkı sunabilir.

Diğer yandan yapay zekânın, firmaların performans göstergelerini olumlu olarak etkilediğine yönelik bir görüş hakimdir. Ancak yapay zekâ teknolojisine sahip olmak ve onu çeşitli şekillerde kullanmak, sağladığı tüm fırsatlardan yararlanmayı sağlamayacağı gibi, diğer firmalar da kolaylıkla bunu yapabileceğinden performans açısından önemli bir fark oluşturmaz. Ancak, yapay zekâ yeteneği firmaya has ve taklit edilemez bir kaynak olduğundan firmayı rakiplerinden ayrıştırabilir ve sürdürülebilir bir şekilde yüksek performans göstermesini mümkün kılabilir (Mikalef ve Gupta, 2021). Ancak, literatürde yapay zekâ yeteneğinin örgütsel yaratıcılık ve performans ile ilişkisini inceleyen kısıtlı sayıda çalışma mevcuttur ve bunların çoğu ise gelişmiş ülkelerde yapılmış çalışmalardır. Ulusal literatür incelendiğinde ise yapay zekâ yeteneğinin etkilerine ilişkin hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır.

Örgütsel yaratıcılık, karmaşık, belirsiz ve değişken pazar şartlarında yeni çözümler üreterek firmanın değer yaratmasını ve bu pazar ortamına uygun yanıtlar vermesini sağlamaktadır (Awan vd., 2022). Ayrıca örgütün yenilikler ortaya koymasını ve iyileştirmeler yapmasını mümkün kılmaktadır (Rumanti vd., 2023). Bu sebeple yaratıcılık, örgüt performansı açısından kritik bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir (Boso vd., 2017). Ancak yaratıcılığın kabul edilen etkisine rağmen, bu etkinin dolaylı olduğunu ve yaratıcılığın yenilik gibi çeşitli faktörlere katkı sunarak performans iyileştirmesi sağladığını ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Ferreira vd., 2020). Bu durum yaratıcılık ve performans ilişkisine yönelik hala bir tartışmanın sürdüğünü işaret etmektedir.

Bu çalışmanın amacı yapay zekâ yeteneği, örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Böylece literatürdeki boşlukları doldurmak ve tartışmalara katkı sunmak hedeflenmektedir. Bununla birlikte yapay zekâ yeteneğinin önemi ve etkilerine yönelik ampirik sonuçlar sunarak, firma yöneticilerinin bu konuda farkındalığını artırmak da çalışmanın önemli bir hedefidir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yapay zekâ yeteneği, örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı kavramları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu bölümde ilgili kavramların ne ifade ettiği ve neleri kapsadığı derinlemesine açıklanmıştır. İkinci bölümde ise bu kavramlar arası ilişkilere yönelik argümanlar ortaya konmuş, araştırma hipotezleri belirtilmiş ve araştırma modeli sunulmuştur. Üçüncü bölümde yapay zekâ yeteneği, örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir saha çalışması yapılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yapay Zeka Yeteneği

Yapay zekâ yeteneği (YZY); bir sistemin verilerden öğrenme, karmaşık problemleri çözme, doğal dili anlama, görsel ve işitsel algılama gibi insana özgü bilişsel işlevleri yerine getirebilme kapasitesini ifade eden bir kavramdır (Nilsson, 2009). Yapay zekâ sistemleri, algoritmalar ve istatistiksel modeller aracılığıyla büyük veri kümeleri üzerinde eğitilerek yeni durumlara uyum sağlamakta ve özerk kararlar alabilmektedir (Zhou, 2021). Günümüzde yapay zekâ teknolojileri, yalnızca operasyonel süreçleri optimize eden bir araç olmaktan öteye geçerek, örgütlerin stratejik karar alma mekanizmalarının yeniden yapılandırılmasına olanak tanıyan önemli bir kaynak haline gelmiştir (Chatterjee vd., 2020).

Yapay zekâ yeteneği; örgütlerin yapay zeka (YZ) teknolojilerini geliştirme, uygulama ve bu teknolojilerden stratejik düzeyde fayda sağlama kapasitesini ifade etmektedir. Bu bağlamda YZY, veri yönetimi kapasitesi, analitik altyapı, algoritmik karar destek sistemleri, makine öğrenmesi uygulamaları ve teknolojik adaptasyon süreçlerini kapsayan çok boyutlu bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021). Yalnızca teknolojik donanım ya da yazılım altyapısının varlığıyla sınırlı kalmayan bu yetenek, aynı zamanda insan sermayesi, organizasyonel öğrenme kapasitesi, veri analitiği kabiliyeti, liderlik desteği ve örgüt kültürü gibi sosyal ve yönetsel boyutları da içermektedir (Ransbotham vd., 2017).

Yapılan bir çalışmada, yapay zekâ yeteneğinin teknoloji edinimi olmakla birlikte, aynı zamanda bu teknolojiyi örgütsel bilgiye dönüştürerek değeri yaratma ve rekabet avantajı sağlama kapasitesiyle stratejik bir yetenek olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Neiroukh vd., 2024). Bu kapsamda YZY gelişmiş örgütler; büyük veri analitiği, makine öğrenmesi ve öngörüşel modelleme gibi araçları süreçlerine entegre ederek müşteri beklentilerini önceden tahmin edebilmekte, operasyonel verimliliklerini artırabilmekte ve daha hızlı, isabetli kararlar alabilmektedir (Figoli vd., 2022). Yapay zeka yeteneği, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında ve sektörel dinamiklere hızla uyum göstermesinde kritik bir rol üstlenmektedir (Ritala vd., 2024).

Öte yandan Mikalef ve Gupta (2021), yapay zekâ teknolojisine sahip olmanın tek başına firmalar açısından sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamayacağını, bu teknolojilerin firmaya özgü ve taklit edilmesi güç bir yapıda örgütsel yeteneklere dönüştürülmesinin zorunlu olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda YZY; insan kaynağının teknolojiye adaptasyon seviyesi, liderlik vizyonu, veri analitiği kapasitesi ve örgütsel kültür gibi unsurlarla birlikte değerlendirildiğinde, firmaya özel ve benzersiz bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Agrawal vd., 2022).

2.1.1. Yapay Zekâ Kavramı ve Önemi

Yapay zekâ (YZ); bilgisayarların insan gibi düşünebilme, öğrenebilme, algılayabilme ve problem çözebilme yeteneklerine sahip olmasını hedefleyen bir bilim dalıdır. İlk olarak 1955 yılında, Dartmouth Konferansı'nda John McCarthy ve arkadaşları tarafından “Yapay Zekâ” terimi literatüre kazandırılmıştır. Yapay zekâ, insan zekâsının taklit edilmesi amacıyla geliştirilen algoritmalar, veri yapıları ve matematiksel modelleri içerir. Temelde makine öğrenmesi, derin öğrenme, doğal dil işleme ve robotik gibi alanlarla ilişkilidir ve bu alanlar YZ'nin çeşitli uygulamalarını mümkün kılmaktadır (Russell ve Norvig, 2020).

Yapay zekâ (YZ), insan benzeri bilişsel süreçleri simüle etme ve bu süreçleri taklit etme amacına yönelik bir alan olarak, bilgisayar bilimlerinin en önemli ve hızla gelişen disiplinlerinden biridir. Yapay zekâ bilgisayar sistemlerinin yalnızca belirli görevleri yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu görevleri öğrenme, adaptasyon sağlama ve iyileştirme kapasitesine sahip olmalarını sağlar. Bu bağlamda YZ, genel olarak makinelerin insan zekâsına benzer şekilde düşünme ve problem çözme yetenekleri kazandığı bir alan olarak tanımlanabilir (Gupta vd., 2022). Tablo 2.1'de bazı yazarların yapay zekâ ile ilgili yaptığı tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 2.1: Yapay Zekâ İle İlgili Yapılan Bazı Tanımlar

Yazar	Yıl	Yapay Zekâ Tanımı
John McCarthy	1955	Yapay zekâ, insan zekâsının benzeri bir şekilde makinelere yerleştirilmesi amacıyla yapılan çalışmalardır.
Herbert A. Simon	1965	Yapay zekâ, insan düşünce süreçlerini taklit edebilen sistemlerin tasarımını ifade eder.
Nils Nilsson	2009	Yapay zekâ, bir makinaya çevresel verileri kullanarak doğru kararlar alabilme yeteneği kazandırmaktır.
Stuart Russell ve Peter Norvig	2016	Yapay zekâ, zeki davranış sergileyebilen makinelerin tasarımını içerir.
Chen, D., Esperança, J. P., ve Wang, S.	2022	Dışsal verilerden anlayıp öğrenen ve belirli amaç ve görevlere ulaşmak için sürekli olarak kendini geliştiren sistemlerin sıklığını ifade eder.

Kaynak: Literatür taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

YZ'nin temel amacı, makinelerin çevresel verilerden öğrenerek akıllı davranışlar sergilemesini ve böylece insanlara çeşitli alanlarda yardımcı olmasını sağlamaktır. Bu yönüyle YZ, sadece bilişim dünyasında değil, sağlık, finans, tarım, eğitim ve kamu yönetimi gibi pek çok sektörde yenilikçi uygulamalara öncülük etmektedir (Haenlein ve Kaplan, 2019). Yapay zekâ, temel olarak dar yapay zekâ ve genel yapay zekâ olarak iki ana başlık altında incelenmektedir.

Dar Yapay Zekâ: Dar yapay zekâ, sınırlı ve spesifik görevleri yerine getirmek üzere tasarlanan yapay zekâ sistemlerini ifade eder. Bu tür sistemler, genellikle makine öğrenimi algoritmaları ile geliştirilir ve belirli bir problemi çözmek için optimize edilir. Dar yapay zekâ uygulamaları, örneğin dil çevirisi, yüz tanıma ve otonom araçlar gibi alanlarda yaygın olarak kullanılır. Bu sistemlerin başarısı, büyük veri setleri ile eğitilmelerine ve yüksek işlem gücüne dayalıdır (Russell ve Norvig, 2020). Dar yapay zekâ, organizasyonlar için verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme fırsatları sunar. Örneğin, müşteri hizmetlerinde kullanılan sohbet botları, müşteri taleplerini hızlı ve etkili bir şekilde karşılayabilir. Ayrıca, üretim süreçlerinde kullanılan yapay zekâ tabanlı sistemler, kalite kontrolü ve hata tespitinde önemli rol oynayabilir (Chen vd., 2022).

Genel Yapay Zekâ: Genel yapay zekâ, insan benzeri zekâ düzeyinde genel problem çözme yeteneğine sahip sistemleri ifade eder. Bu tür sistemler, gelecekte birçok farklı görevi yerine getirebilecek kapasiteye sahip olacaktır. Genel yapay zekâ, insan zekâsının tüm yönlerini taklit edebilecek bir kapasiteye sahip olmayı hedefler. Genel yapay zekâ; dil anlama, problem çözme ve yaratıcılık gibi yetenekleri içerir. Genel yapay zekâ, büyük bir potansiyel taşısa da aynı zamanda önemli etik ve güvenlik endişeleri oluşturur. Örneğin, genel yapay zekâ sistemlerinin kontrolsüz bir şekilde gelişmesi, insan işgücü üzerindeki olumsuz etkileri ve olası güvenlik tehditleri gibi konular tartışılmaktadır. Bu nedenle, genel yapay zekâ araştırmaları, etik sınırların belirlenmesi ve güvenli bir şekilde yönetilmesi gerekli hale gelmektedir (Russell ve Norvig, 2020).

Yapay zekânın önemi, günümüz iş dünyasında hem mikro hem de makro düzeyde etkiler yaratarak artmaktadır. Mikro düzeyde örgütler YZ sayesinde daha doğru kararlar alabilir, müşteri deneyimini kişiselleştirebilir, süreçleri otomatikleştirebilir ve maliyetleri azaltabilir. Makro düzeyde ise YZ, ekonomilerin üretkenliğini artırarak küresel büyüme oranlarına doğrudan etki etmektedir (Bughin vd., 2018). YZ'nın işletmeler için önemi çeşitli boyutlarda kendini göstermektedir. Stratejik yönetim açısından YZ, uzman sistemler aracılığıyla stratejik karar alma süreçlerinde kullanılabilir ve tüm organizasyonel karar alma seviyelerinde (taktiksel, operasyonel ve stratejik) etkin bir rol oynayabilir (Duan vd., 2019).

Artan veri hacimleri ve belirsiz çevresel koşullara etkili bir yanıt olarak YZ, sınırlı yönetimsel bilişin üstesinden gelmede değerli bir araç sunar. Ayrıca yapay zekâ, örgütlerde inovasyonu da teşvik eden bir mekanizmadır. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde YZ destekli analizlerin kullanılması, örgütsel yaratıcılığın artmasına katkı sağlar (Di Vaio vd., 2020). Bu doğrultuda, yapay zekânın yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda yenilik ve stratejik dönüşümün bir tetikleyicisi olduğu kabul edilmektedir. Sonuç olarak, yapay zekâ, bireylerin ve kurumların çalışma biçimini kökten değiştirme potansiyeline sahiptir. Yalnızca verimlilik ve maliyet avantajları sunmakla kalmayıp, aynı zamanda stratejik yönetim, inovasyon ve rekabet üstünlüğü gibi temel konularda da örgütlere katkı sağlamaktadır (Ransbotham vd., 2017).

2.1.2. Yapay Zekânın Avantajları ve Dezavantajları

Yapay zekâ (YZ), son yıllarda örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde kritik bir stratejik unsur olarak öne çıkmakta ve işletmelerin operasyonel, yönetsel ve stratejik düzeydeki faaliyetlerine önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle veri odaklı karar destek sistemlerinin güçlendirilmesi, süreç otomasyonunun sağlanması, müşteri deneyiminin kişiselleştirilmesi ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi gibi alanlarda YZ teknolojilerinin sağladığı avantajlar, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici bir rol üstlenmektedir (Davenport ve Ronanki, 2018; Selenko vd., 2022).

Yapay zekanın (YZ) sunduğu temel avantajlar arasında, büyük veri analitiği sayesinde örgütlerin daha hızlı ve doğru kararlar alabilmesi, operasyonel süreçlerin otomasyon yoluyla maliyet ve zaman tasarrufu sağlaması ve müşteri beklentilerine yönelik kişiselleştirilmiş hizmet sunumunun mümkün hâle gelmesi yer almaktadır (Wamba-Taguimdje vd., 2020). Ayrıca, yapay zekâ tabanlı tahminleme ve öngörü modelleme sistemleri, belirsizliklerin azaltılmasına ve geleceğe yönelik daha proaktif stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Chui vd., 2018). Yapay zekânın örgütlere sağladığı esneklik ve hız, özellikle hızlı değişen iş çevrelerinde önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Bununla birlikte, YZ uygulamalarının örgütsel yapılara entegre edilmesi bazı etik, sosyal ve yönetsel sorunları da beraberinde getirmektedir. Özellikle veri gizliliği, algoritmik önyargı, çalışanların iş güvencesi ve insan merkezli karar alma süreçlerinin zayıflaması gibi etik ve sosyal riskler, yapay zekâ teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla daha görünür hâle gelmiştir (Jobin vd., 2019). Ayrıca, yapay zekâ tabanlı sistemlerin karar verme süreçlerinde şeffaflığın azalması ve sorumluluk alanlarının belirsizleşmesi, örgütlerde yönetim problemleri yaratabilmektedir (Floridi vd., 2018).

Yapay zekânın örgütsel performans üzerindeki etkisinin etkin olabilmesi için, bu avantaj ve dezavantajların dengeli şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin yapay zekâ projelerini yalnızca teknolojik bir yatırım olarak değil, aynı zamanda stratejik ve etik boyutlarıyla bütüncül bir yönetim yaklaşımı içerisinde ele almaları gerekmektedir. Yapay zekâ yeteneğinin sürdürülebilir biçimde geliştirilebilmesi, bu teknolojinin avantajlarının maksimize edilmesi ve potansiyel

olumsuzluklarının ise etkin risk yönetimi süreçleriyle kontrol altına alınması ile mümkün olabilecektir (Selenko vd., 2022).

2.1.2.1. Yapay Zekânın Avantajları

Yapay zekâ (YZ) teknolojileri, günümüz iş dünyasında örgütlerin dijital dönüşüm ve sürdürülebilir rekabet avantajı arayışlarında kritik bir stratejik araç olarak konumlanmaktadır. Yapay zekâ sistemlerinin sağladığı avantajlar, operasyonel süreçlerin otomasyonu ve verimliliğin artırılması ile birlikte, aynı zamanda veri odaklı karar verme süreçlerinin güçlendirilmesi, müşteri deneyimlerinin kişiselleştirilmesi ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi gibi çok boyutlu katkılar sunmaktadır (Davenport ve Ronanki, 2018).

Örgütsel düzeyde yapay zekâ kullanımı, karar destek sistemlerinin gelişimini sağlayarak, yöneticilerin daha doğru, hızlı ve veri temelli kararlar alabilmesine imkân tanımaktadır (Wamba-Taguimdje vd., 2020). Büyük veri analitiği, makine öğrenmesi ve öngörüselleştirme gibi YZ teknikleri sayesinde işletmeler; müşteri eğilimlerini önceden tahmin etme, operasyonel riskleri minimize etme ve piyasa koşullarındaki değişimlere hızla uyum sağlama kapasitesine kavuşmaktadır (Selenko vd., 2022).

Otomasyon yoluyla tekrarlanan ve manuel iş yükü gerektiren görevlerin yapay zekâ sistemleri tarafından üstlenilmesi, insan kaynaklarının daha stratejik ve yaratıcı işlere yönlendirilmesine olanak tanımaktadır (Chui vd., 2018). Bu durum, örgütlerin esnekliğini ve adaptasyon kabiliyetini artırarak, değişken iş çevrelerinde sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir (Huang ve Rust, 2021). Yapılan araştırmalar sonucunda yapay zekânın başlıca avantajları aşağıda açıklanmaktadır.

Verimlilik ve Zaman Tasarrufu: Yapay zekâ, veri işleme ve analiz etme hızındaki üstünlüğü sayesinde, insanların yapması zaman alacak ve karmaşık olan görevleri daha hızlı ve verimli bir şekilde yerine getirebilir. Özellikle endüstriyel üretim, lojistik ve sağlık gibi alanlarda, makineler insan müdahalesine gerek kalmadan, hatasız ve hızlı bir şekilde görevleri yerine getirebilmektedir (Enholm vd., 2022). Bu durum, işletmelerin maliyetlerini düşürmelerine ve operasyonel verimliliklerini artırmalarına imkân sağlar. Özellikle üretim, veri girişi ve analiz gibi tekrar eden ve zaman alıcı görevlerde YZ destekli sistemler, insanlardan daha hızlı ve kesintisiz bir şekilde

çalışabilir. Bu otomasyon, işletmelerin genel verimliliğini önemli ölçüde iyileştirir (Ransbotham vd., 2017).

Yapay zeka (YZ) ve büyük veri analitiği, devasa veri setlerini insan kapasitesinin çok ötesinde bir hızla analiz edebilir. Bu sayede işletmeler, pazar trendlerini belirleme, müşteri davranışlarını anlama ve potansiyel sorunları öngörme gibi konularda çok daha hızlı ve etkili bir şekilde bilgiye ulaşabilirler (Davenport ve Ronanki, 2018). Sanal asistanlar ve sohbet botları, müşteri hizmetleri, bilgi sağlama ve temel destek gibi alanlarda görev üstlenerek çalışanların üzerindeki rutin iş yükünü azaltır. Bu sayede, insan kaynakları daha karmaşık ve stratejik faaliyetlere odaklanabilirken, rutin görevlerin YZ tarafından yerine getirilmesi zamandan tasarruf sağlar ve insan hatalarının olasılığını düşürür (Wilson ve Daugherty, 2018). Şirketlerin müşteri hizmetlerinde sanal araçları kullanması, insan ihtiyacını %80'e kadar azaltabilmektedir. Geçmişte geliştirilen uzman sistemler, belirli uzmanlık alanlarındaki bilgileri kullanarak karmaşık sorunlara hızlı ve doğru çözümler sunmayı amaçlamıştır. Örneğin; inşaat, vergi hukuku veya petrol arama gibi alanlarda geliştirilen uzman sistemler, uzman bilgisini hızla uygulayarak karar alma süreçlerini hızlandırır (Nilsson, 2009).

İnsan Hatası Azaltma: Yapay zekâ sistemleri insanlar gibi duygusal, psikolojik ve fiziksel sınırlamalara sahip olmadıkları için hatasız ve sürekli bir performans sergileyebilirler (Russell ve Norvig, 2020). Özellikle kritik alanlarda, örneğin tıp, havacılık ve finansal analizlerde, yapay zekânın hata oranını minimum seviyeye indirmesi büyük önem taşır. Tıbbi görüntüleme, erken tanı koyma ve tedavi süreçlerinin optimizasyonu gibi alanlarda, yapay zekâ daha doğru ve hızlı sonuçlar elde edilmesini sağlar (Topol, 2019). Yapay zekânın tahmin yetenekleri de insan hatasını azaltmada önemli bir rol oynar. Geçmiş verileri analiz ederek gelecekteki olayların olasılığını belirleyebilen “Bayesian ağları” gibi teknikler, risk değerlendirmesi ve önleyici tedbirler alma konusunda yardımcı olabilir. Örneğin, arızaları önceden tahmin ederek bakım zamanlamalarını optimize etmek, insan gözüyle fark edilemeyen potansiyel hatalı durumları engelleyebilir. Tahmini analitik, pazar trendlerini öngörmede de kullanılarak yanlış stratejik kararların önüne geçilmesine yardımcı olabilir (Kumar vd., 2024a).

Yapay zekâ teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu, operasyonel verimliliği artırmanın yanı sıra, insan hatalarından kaynaklanabilecek maliyetli ve zaman alıcı

sorunların da önüne geçilmesinde önemli bir rol oynar. Yapay zekânın veri analizi, otomasyon, uzman sistemler ve tahmin yetenekleri, işletmelerin daha bilinçli kararlar almasına ve süreçlerini daha hatasız bir şekilde yürütmesine olanak tanır (Çınar, 2024).

Yeni İnovasyonlar ve Araştırma: Yapay zekâ (YZ) teknolojileri, iş süreçlerinin dijitalleşmesi ve operasyonel verimliliğin artırılmasıyla birlikte, bilimsel araştırmaların hızlanması ve yeni inovasyonların geliştirilmesi açısından da önemli bir rol üstlenmektedir. Derin öğrenme, makine öğrenmesi ve büyük veri analitiği gibi YZ teknikleri, özellikle biyoteknoloji, ilaç keşfi, enerji sistemleri ve çevre bilimleri gibi alanlarda önemli atılımlara zemin hazırlamaktadır (Topol, 2019). Yapay zekâ destekli sistemler sayesinde büyük ve karmaşık veri kümeleri kısa sürede analiz edilerek, daha önce tespit edilmesi güç olan örüntüler ortaya çıkarılabilmekte ve yeni bilimsel buluşların yapılması kolaylaşmaktadır (Esteva vd., 2019).

Ayrıca, yapay zekâ uygulamalarının benimsenmesi, örgütlerin operasyonel performansını etkilemek ile birlikte, aynı zamanda pazar rekabet gücü ve inovasyon kapasiteleri üzerinde de doğrudan etkili olmaktadır. Yapay zekâ tabanlı sistemlerin kullanımı, örgütlerin karar alma hızını ve doğruluğunu artırırken, veri odaklı stratejik öngörüler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Wamba vd., 2015). Bununla birlikte, YZ teknolojilerinin örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi süreçlerine entegrasyonu, örgütlerin bilgi tabanını genişleterek, değişen çevresel koşullara hızla uyum sağlamalarını ve yenilikçi çözümler üretmelerini kolaylaştırmaktadır (Aakula vd., 2024).

Yapay zekâ teknolojileri hem bilimsel araştırmaların ivmelenmesini hem de işletmelerin yenilik kapasitesinin artırılmasını sağlayarak, dijital dönüşüm süreçlerinde önemli bir katalizör görevi görmektedir. Özellikle bilgi yoğun ve yüksek rekabetçi sektörlerde YZ uygulamaları, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve inovasyon odaklı stratejiler geliştirmeleri açısından vazgeçilmez bir unsur hâline gelmiştir (Topol, 2019).

İnovasyon ve Rekabet Üstünlüğü: Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin örgütsel yapılarla entegrasyonu, işletmelerin inovasyon kapasitelerini güçlendirmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine önemli katkılar sağlamaktadır. Yapay zekâ sistemleri, veri analitiği, öngörüselleştirme ve otomasyon gibi yetenekleriyle işletmelerin yalnızca mevcut süreçlerini iyileştirmesine değil, aynı zamanda yeni ürün, hizmet ve

iş modelleri geliştirmesine de olanak tanımaktadır. Bu sayede örgütler, değişen pazar koşullarına hızlı ve esnek yanıtlar verebilme kapasitesine ulaşarak, rekabetçi pazarlarda konumlarını güçlendirebilmektedir (Aakula vd., 2024).

Yapay zeka (YZ) destekli inovasyon, işletmelerin sahip olduğu mevcut kaynakları daha etkin ve yaratıcı biçimde kullanmasını sağlamakta; özellikle büyük veri kümeleri içerisindeki örüntüleri ve öngörülemeyen ilişkileri tespit ederek yeni iş fırsatlarının ortaya çıkmasına aracılık etmektedir. Yapay zekâ teknolojileri, müşteri taleplerini ve pazar eğilimlerini daha doğru biçimde analiz ederek örgütlerin inovatif ürün ve hizmet stratejileri geliştirmesine imkân tanırken, aynı zamanda riskleri öngörme ve belirsizlikleri yönetme kapasitesini de artırmaktadır (Sullivan ve Wamba, 2024).

Örgütlerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hâle getirebilmesi, teknoloji edinmeleri ve bu teknolojiyi stratejik kaynak ve yetkinliğe dönüştürerek rakiplerinden farklılaşabilmeleri ile mümkündür. Bu bağlamda, YZ teknolojilerinin örgütsel inovasyon süreçlerine entegrasyonu, işletmelerin yeni pazar fırsatlarını yakalamasını, ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmasını ve rekabet baskılarına karşı daha dirençli hâle gelmesini sağlamaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar, yapay zekâ yeteneklerinin inovasyon performansı ve örgütsel dinamizm üzerinde pozitif etkiler yarattığını ve bunun da dolaylı olarak finansal ve operasyonel performansı yükselttiğini ortaya koymuştur (Mikalef ve Gupta, 2021). Yapay zekâ teknolojilerinin işletmelere sağladığı inovasyon yeteneği ve rekabet avantajı, dijital dönüşüm süreçlerinin başarısında belirleyici bir faktör olarak öne çıkmakta; örgütlerin hem kısa vadeli performansını artırmakta hem de uzun vadede sürdürülebilir büyüme stratejilerini desteklemektedir (Aakula vd., 2024).

Tahminleme ve Risk Yönetimi: Yapay zekâ sistemleri, geçmiş verilerden yola çıkarak geleceğe dair öngörüler geliştirebilir. Talep tahmini, finansal risk analizi ve üretim planlaması gibi kritik alanlarda etkinlik sağlar (Ransbotham vd., 2017). Yapay zekâ destekli araçlar, pazar araştırması raporları sunarak doğru talep tahminleri yapılmasına olanak tanımaktadır. Örneğin; Wal-Mart, yapay zekâ tabanlı araçlarla her ürün için günlük envanter ihtiyacını doğru bir şekilde tahmin edebilmektedir. Tahmini analitik, pazar trendlerini öngörmede kullanılarak işletmelerin daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olabilir (Kumar vd., 2024a).

Yapay zekâ, çeşitli sektörlerde riskleri belirleme, değerlendirme ve azaltma süreçlerinde önemli katkılar sağlamaktadır. Finans sektöründe, yapay zekâ algoritmaları, dolandırıcılığı tespit etme ve önleme amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Nilsson, 2009). Yapay zekânın avantajları sadece finansal risklerle sınırlı değildir. Üretim ve tedarik zinciri gibi operasyonel alanlarda da yapay zekâ uygulamaları, potansiyel aksaklıkları öngörmeye ve riskleri minimize etmeye yardımcı olabilir (Bughin vd., 2018). Ayrıca yapay zekânın benimsenmesi, kuruluşların operasyonel verimliliğini ve karar alma yeteneklerini artırarak, pazar rekabet gücünü destekleyebilir ve böylece işletmelerin karşılaştığı risklere karşı daha dirençli olmalarını sağlayabilir (Aakula vd., 2024).

Kişiselleştirme ve Müşteri Deneyimi: Yapay zekâ, kullanıcı davranışlarını analiz ederek kişiselleştirilmiş öneriler sunabilir. Bu durum, müşteri memnuniyetini artırarak marka sadakatini güçlendirmektedir (Davenport ve Ronanki, 2018). Yapay zekâ ve büyük veri analitiği sayesinde işletmelerin müşteri davranışlarını daha iyi analiz edebilme fırsatı bulduğunu ortaya koymaktadır. Müşterilerden toplanan büyük miktardaki veri, yapay zekâ algoritmaları aracılığıyla işlenerek müşteri tercihleri, satın alma alışkanlıkları, demografik bilgiler ve geri bildirimler gibi değerli içgörüler elde edilebilir (Selenko vd., 2022).

Bu derinlemesine analiz, işletmelerin müşterilerini daha yakından tanımasını ve onlara özel olarak tasarlanmış ürün, hizmet ve deneyimler sunmasını mümkün kılar (Chui vd., 2018). Elde edilen veriye dayalı içgörüler sayesinde işletmeler, pazarlama stratejilerini daha hedefli hale getirebilir, kişiselleştirilmiş reklam kampanyaları oluşturabilir ve müşterilere ilgi alanlarına yönelik ürün önerilerinde bulunabilir. Bu sayede, müşteri etkileşimleri daha anlamlı ve ilgili hale gelir, bu da müşteri memnuniyetini güçlendirir (Davenport ve Ronanki, 2018).

Çalışma Alanlarının Genişlemesi: Yapay zekânın gelişimiyle birlikte, bazı iş süreçleri daha verimli hale gelirken, yeni iş alanları ve uzmanlık gereksinimleri de ortaya çıkmaktadır. Robotik, veri analizi, yapay zekâ mühendisliği gibi alanlarda uzmanlaşmış profesyonellere olan talep artmaktadır (Chui vd., 2018). Bu, aynı zamanda iş gücünün teknoloji ile uyum içinde gelişmesini sağlar ve insanların daha yaratıcı, analitik ve stratejik alanlarda çalışmalarını teşvik eder. Yapay zekânın benimsenmesi, organizasyonlarda operasyonel verimliliği ve karar alma yeteneklerini artırarak pazar rekabet gücünü desteklemektedir. Bu durum, mevcut çalışanların yapay

zekâ araçlarını kullanma ve yapay zekâ sistemleriyle iş birliği yapma becerilerini geliştirmelerini gerektirir (Aakula vd., 2024). Sullivan ve Wamba (2024), yapay zekâ destekli yeteneklerin firmaların piyasa değişikliklerine adaptasyonu sağladığını ve bunun da yeni strateji ve analiz rollerini gerektirdiğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak; yapay zekâ teknolojileri, mevcut işlerin otomasyonunu sağlamakla birlikte, çeşitli sektörlerde yepyeni çalışma alanlarının ve uzmanlıkların ortaya çıkmasına da öncülük etmiştir (Bughin vd., 2018). Bu yeni roller; yapay zekânın geliştirilmesi, uygulanması, yönetilmesi ve etik ilkeler çerçevesinde kullanılmasını kapsamaktadır ve geleceğin iş gücünün önemli bir parçasını oluşturacaktır (Nilsson, 2009).

2.1.2.2. Yapay Zekânın Dezavantajları

Yapay zekâ (YZ) teknolojileri, örgütlere sunduğu çok yönlü avantajların yanı sıra, çeşitli etik, sosyal, yönetsel ve teknik dezavantajlar ile riskleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle iş süreçlerinin otomasyonu, veri odaklı karar mekanizmalarının yaygınlaşması ve insan-yapay zekâ etkileşimlerinin artması, işletmeler açısından önemli yönetsel ve toplumsal sorun alanlarını gündeme taşımaktadır (Davenport ve Ronanki, 2018; Kar vd., 2021).

Yapay zekâ sistemlerinin iş gücü piyasası üzerinde olumsuz etkileri mevcuttur. Otomasyon ve algoritmik karar destek sistemlerinin yaygınlaşması, bazı iş kollarının ortadan kalkmasına ve nitelikli iş gücüne yönelik talebin artmasına yol açarak işsizlik ve eşitsizlik gibi sosyal sorunları derinleştirebilmektedir. Ayrıca, yapay zekâ sistemlerinin karar alma süreçlerinde kullanılması, veri setlerindeki sistematik hatalar veya eksiklikler, YZ algoritmalarının hatalı ve taraflı kararlar üretmesine neden olabilmektedir (Chen vd., 2022).

Diğer yandan veri gizliliği, güvenlik ve etik sorunları da gündeme getirmektedir. Özellikle büyük veri kümeleri üzerinden öğrenen algoritmalar, kişisel verilerin izinsiz kullanımına ve veri güvenliği ihlallerine yol açabilmektedir. Buna ek olarak, YZ sistemlerinin işleyişinin genellikle “kara kutu” niteliği taşıması, algoritmaların nasıl çalıştığının ve hangi kriterlerle karar verdiğinin şeffaf biçimde açıklanamamasına sebep olmaktadır. Bu durum, örgütlerde hesap verebilirlik ve etik denetim süreçlerini zorlaştırmaktadır (Tsamados vd., 2022).

Yapay zeka (YZ) yatırımları yüksek maliyet, uzman iş gücü ihtiyacı ve teknolojik adaptasyon sorunları yaratabilmektedir. Yapay zekâ projeleri; altyapı yatırımları, veri yönetimi süreçleri ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektirdiğinden, yüksek başlangıç maliyetleri ve entegrasyon zorlukları ile karşılaşabilmektedir. Ayrıca yapay zekânın örgüt kültürüne uyum sağlama süreci, çalışanların teknolojiye yönelik direnç geliştirmesi gibi sorunları da beraberinde getirebilmektedir (Wamba-Taguimdje vd., 2020). Yapılan araştırmalar sonucunda yapay zekânın dezavantajları aşağıda detaylı şekilde açıklanmaktadır.

İşsizlik ve İş Gücü Değişimi: Yapay zekanın (YZ) rutin işleri otomatikleştirmesi, bazı iş kollarında istihdamın azalmasına yol açabilir. Yapay zekâ sistemlerinin, özellikle otomasyona uygun görevlerde insan emeğinin yerini alması, vasıfsız ve rutin işlerde çalışan bireylerin işlerini kaybetme riskini artırmaktadır. Bu durum, ekonomik eşitsizliği derinleştirerek toplumsal kutuplaşmayı körükleyebilir (Acemoglu ve Restrepo, 2020). Aynı zamanda, iş gücü talebinde meydana gelen yapısal değişiklikler, örgüt içindeki yaratıcılığı ve öğrenmeyi teşvik eden rollerin azalmasına neden olabilir. YZ ve otomasyonun yaygınlaşması, özellikle rutin ve tekrarlayan görevlerin yoğun olduğu sektörlerde iş kaybı endişelerini beraberinde getirmektedir (Efe, 2021). Örneğin; çağrı merkezlerinde sanal asistanların kullanımı, insan hizmet temsilcilerine olan ihtiyacı önemli ölçüde azaltabilir. Üretim sektöründe robotların ve otomasyon sistemlerinin kullanımı da benzer şekilde bazı iş pozisyonlarının ortadan kalkmasına yol açabilir. Bu durum, iş gücü piyasasında dönüşümlere ve yeni becerilere olan ihtiyacın artmasına neden olabilir (Climent vd., 2024).

Veri Güvenliği ve Gizlilik: Yapay zekâ sistemleri, büyük miktarda veri toplayarak öğrenme ve karar verme süreçlerini yönetir. Bu sistemler genellikle “kara kutu” olarak adlandırılmakta; kararlarının nasıl alındığı, kullanıcılar ve yöneticiler tarafından anlaşılamamaktadır. Bu süreçte kişisel verilerin izinsiz şekilde toplanması, işlenmesi veya sızdırılması gibi güvenlik açıkları ortaya çıkabilir. YZ’nin karar mekanizmalarının opak olması, veri güvenliği ve gizliliği konusunda ciddi endişelere yol açmaktadır. Özellikle yüz tanıma teknolojileri ve biyometrik verilerin kullanımı, bireylerin mahremiyetine zarar verebilir (Alhitmi vd., 2024).

Yüksek Başlangıç Maliyeti ve Teknik Yetersizlik: Yapay zeka (YZ) projeleri yüksek yatırım gerektirir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için bu durum, giriş bariyeri oluşturabilir. Ayrıca gerekli teknik uzmanlığın eksikliği, teknolojinin etkin kullanımını

sınırlamaktadır (Bughin vd., 2018). Bu teknik yetersizlik, yapay zekânın potansiyelinden tam anlamıyla yararlanılamamasına ve hatta sistemlerin hatalı veya önyargılı biçimde çalışmasına yol açabilir. Yeterli bilgi ve beceriye sahip olunmadan yapılan YZ entegrasyonları, verimsiz süreçlere, karar hatalarına ve çalışanlarda güvensizlik duygusunun oluşmasına sebep olabilir. YZ sistemlerinin geliştirilmesi, uygulanması ve bakımı için uzman personel ve gelişmiş altyapı gereklidir ve bu da maliyetleri artırabilir. Ayrıca, mevcut personelin YZ teknolojileri konusunda eğitilmesi de zaman ve kaynak gerektiren bir süreçtir (Çınar, 2024).

Algoritmalık Önyargılar: Yapay zekâ, verilerle beslendiği için kullanılan verilerin doğruluğu ve tarafsızlığına büyük ölçüde bağımlıdır. Eğer eğitim verisi yanlışsa veya eksikse, YZ sistemleri de yanlış sonuçlar verebilir. Bu durum, özellikle iş yerinde işe alım süreçleri, kredi onaylama ve hukuk sistemlerinde adaletsizliklere yol açabilir. Birçok araştırma, algoritmaların toplumsal cinsiyet, ırk veya etnik köken gibi faktörlere dayalı önyargılar taşıyabileceğini ortaya koymuştur (Bughin vd., 2018).

Etik ve Hukuki Sorunlar: Yapay zekâ sistemlerinin karar verme süreçlerinde insan faktörünün yerini alması, etik ve hukuki sorunları gündeme getirmiştir. Özellikle otonom araçlar, tıbbi kararlar ve askeri robotlar gibi kritik alanlarda, YZ'nın alacağı kararların sorumluluğu konusunda belirsizlikler mevcuttur. YZ'nın insan hayatı ve güvenliği üzerindeki etkisi, etik bir tartışma yaratmakta ve bu alandaki yasal düzenlemeler henüz yeterince gelişmemiştir (Areche ve Ofloğlu, 2025).

Politik felsefeden alınan dersler, YZ sistemlerinde kullanılan adalet kavramlarının çoğu zaman indirgemeci olduğunu ve farklı adalet ilkelerini göz ardı ettiğini göstermektedir (Gill, 2021). Bu durum, örgütlerde yalnızca sonuç odaklı, etik dışı kararların alınmasına zemin hazırlayabilir. Bazı YZ algoritmalarının, özellikle derin öğrenme modellerinin, kararlarını nasıl aldığına dair net bir açıklama sunamaması ("kara kutu" etkisi) anlaşılmazlık sorununu ortaya çıkarır (Hassija vd., 2024). Bu durum, özellikle kritik karar alma süreçlerinde YZ sistemlerine olan güveni azaltabilir ve hatalı veya etik olmayan kararların sorumluluğunu belirlemeyi zorlaştırabilir. Ayrıca, YZ sistemlerinin performansı büyük ölçüde eğitim verilerinin kalitesine ve miktarına bağlıdır. Yetersiz, yanlış veya yanlış verilerle eğitilen YZ sistemleri hatalı veya önyargılı sonuçlar üretebilir (Areche ve Ofloğlu, 2025).

Stratejik Uyum İhtiyacı: Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin örgütlerde etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanılabilmesi, yalnızca teknik yeterlilik ve altyapı yatırımları ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün genel stratejik hedefleri ve vizyonu ile uyumlu bir şekilde tasarlanmasına bağlıdır. YZ projelerinin stratejik hedeflerle uyum içinde yürütülmesi, teknolojik yatırımlardan maksimum değer elde edilmesi açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Stratejik uyum, yapay zekâ uygulamalarının örgütsel hedeflere katkısını artırmakta; işletmenin dijital dönüşüm süreçlerini destekleyerek rekabet avantajı yaratmasını kolaylaştırmaktadır (Chen vd., 2022).

Literatürde, YZ uygulamalarının başarılı olabilmesi için organizasyonların öncelikle stratejik önceliklerini net biçimde tanımlaması ve bu önceliklerle örtüşen yapay zekâ projelerine yatırım yapması gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle yapay zekâ destekli karar destek sistemlerinin, müşteri deneyimi, operasyonel verimlilik, maliyet optimizasyonu ve yenilikçilik gibi stratejik önceliklerle hizalanması, yapay zekâ projelerinin başarısını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (Davenport ve Ronanki, 2018).

Bununla birlikte, stratejik uyumun sağlanabilmesi hedeflerin belirlenmesinin yanında, aynı zamanda “akıllı performans göstergeleri” ve ölçülebilir çıktılar aracılığıyla YZ uygulamalarının değer katkısının düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Stratejik uyum eksikliğinde, yapay zekâ yatırımları dağınık ve sonuç odaklı olmayan projelere dönüşebilmekte; bu durum ise kaynak israfına ve örgütsel verimsizliklere yol açabilmektedir. Özellikle yüksek maliyetli ve karmaşık yapay zekâ sistemlerinde stratejik uyumun sağlanmaması, yapay zekâ projelerinin başarısızlık oranını artırmakta ve teknolojiden beklenen faydaların gerçekleşmesini engellemektedir (Wamba-Taguimdje vd., 2020). Dolayısıyla, YZ uygulamalarının örgüt stratejileriyle bütünleşik biçimde tasarlanması ve uygulanması, işletmelerin dijitalleşme süreçlerini yönetebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için zorunlu bir koşul hâline gelmiştir (Davenport ve Ronanki, 2018; Chen vd., 2022).

Kurumsal Kültür Üzerindeki Etki: Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin örgütlerde iş süreçlerine entegrasyonu, yalnızca teknik altyapı ve operasyonel işleyişi değil, aynı zamanda kurumsal kültürü ve örgütsel davranış dinamiklerini de köklü biçimde dönüştürmektedir. Özellikle YZ’nın “iş arkadaşı” veya “karar destekçisi” olarak örgüt

içi rollerde konumlanması, çalışanların iş yapış biçimlerini, karar süreçlerini ve teknolojiye yönelik tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların YZ teknolojilerine yönelik algısı ve iş birliği yapma istekliliği, örgütlerin bu teknolojilerden beklediği verimlilik ve inovasyon kapasitesinin gerçekleşmesinde kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Areche ve Ofluoglu, 2025).

Literatürde, çalışanların YZ'yi fırsat olarak mı yoksa tehdit olarak mı algıladığına bağlı olarak örgütsel atmosferde olumlu veya olumsuz kültürel sonuçlar doğduğu belirtilmektedir (Can ve Sezgin, 2024). Özellikle teknolojik dönüşüm süreçlerinde, çalışanların değişime direnci ve motivasyon düzeyi, kurumsal kültürün esneklik kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir (Selenko vd., 2022). Eğer çalışanlar, YZ uygulamalarının kendi iş güvencelerini tehdit ettiğine veya iş değerlerini azalttığına inanırlarsa, bu durum örgüt içinde çatışma, motivasyon kaybı ve performans düşüşüne neden olabilmektedir (Westerman vd., 2014). Bu nedenle, YZ uygulamalarının başarısı için yalnızca teknik altyapı yatırımları değil, aynı zamanda çalışan odaklı kültürel dönüşüm stratejilerinin de eş zamanlı olarak hayata geçirilmesi gerekmektedir (Selenko vd., 2022; Can ve Sezgin, 2024).

Dezenformasyon ve Yanıltıcı İçerik: Yapay zekâ (YZ) teknolojileri, veri analizi, içerik üretimi ve iletişim süreçlerinde sağladığı yüksek hız ve kapasite sayesinde önemli fırsatlar sunarken, aynı zamanda dezenformasyonun yaygınlaşması ve yanıltıcı içeriklerin üretilmesi gibi ciddi riskleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle derin öğrenme ve doğal dil işleme (DDİ) algoritmaları kullanılarak geliştirilen sahte içerikler; gerçek kişi ve olayları taklit eden, manipülatif görsel ve işitsel materyallerin kolayca üretilmesine olanak sağlamaktadır. Bu durum, bilgi güvenliği, toplumsal algı yönetimi ve kurumsal itibar açısından önemli bir tehdit oluşturmaktadır (Chesney ve Citron, 2019).

Günümüzde yapay zekâ destekli sistemlerle üretilen yanıltıcı haberler ve sahte videolar, sosyal medya ve dijital platformlar aracılığıyla hızla yayılmakta; bireylerin ve kurumların bilgiye erişim süreçlerinde belirsizlik yaratmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde ya da seçim süreçlerinde dezenformasyonun etkisi artmakta ve kamuoyu algısını yönlendirme amacıyla yapay zekâdan yoğun biçimde yararlanılmaktadır. Bu durum yalnızca toplumsal güveni zedelemekle kalmamakta, aynı zamanda örgütlerin itibarı ve marka değeri üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır (Vaccari ve Chadwick, 2020).

Kurumsal düzeyde, YZ tarafından oluşturulan yanıltıcı içeriklerin kontrol altına alınması ve bilgi güvenliği protokollerinin geliştirilmesi önemli bir yönetsel sorumluluk haline gelmiştir. Özellikle medya kuruluşları, finansal kurumlar ve kamu yönetimleri gibi bilgiye dayalı hizmet sunan örgütlerde, dezenformasyonun önlenmesi amacıyla etik veri kullanım politikaları ve dijital içerik doğrulama mekanizmaları oluşturulması gerekmektedir (Tsamados vd., 2022). Ayrıca, yapay zekâ tabanlı içerik doğrulama sistemlerinin geliştirilmesi ve örgüt içi dijital okuryazarlığın artırılması, dezenformasyonla mücadelede etkili stratejiler olarak öne çıkmaktadır (Wamba vd., 2015). Bu nedenle, YZ uygulamalarının etik, güvenlik ve denetim boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi ve örgütlerin dijital risk yönetimi stratejilerine entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır (Chesney ve Citron, 2019).

Yanlılık ve Hata Potansiyeli: Yapay zeka (YZ) sistemleri, eğitildikleri verilerdeki yanlılıkları devralabilir ve bu da adaletsiz veya ayrımcı sonuçlara yol açabilir. Örneğin, geçmişteki işe alım verileri cinsiyet veya etnik köken temelinde bir yanlılık içeriyorsa, bu verilerle eğitilen bir YZ işe alım sistemi de benzer yanlılıkları sürdürebilir. Ayrıca, YZ sistemleri mükemmel değildir ve hatalı kararlar verebilir. Olasılıksal kuralları kullanan uzman sistemler bile sınırlamalara sahip olabilir ve her zaman tamamen doğru olmayabilir. Bu nedenle, kritik uygulamalarda YZ sistemlerinin sonuçları insan gözetimi ve doğrulaması altında olmalıdır (Yang vd., 2024). Kaynaklar incelendiğinde, bu dezavantajların çalışanların kaygı düzeylerini artırabileceği, işletmeler için yeni zorluklar ve maliyetler yaratabileceği ve etik ile yasal boyutlarının titizlikle ele alınması gerektiği görülmektedir (Ferrara, 2024).

2.1.3. Yapay Zekâ Yeteneği Kavramı

Yapay zekâ yeteneği, günümüz dijital dönüşüm süreçlerinde giderek önem kazanan multidisipliner bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavram, makinelerin insana özgü bilişsel fonksiyonları simüle edebilme kapasitesini ifade etmekle birlikte, öğrenme, akıl yürütme, problem çözme ve karar verme gibi temel yetileri kapsamaktadır. Yapay zekâ yeteneklerinin gelişimi, algoritmik ilerlemelerin yanı sıra büyük veri analitiği ve hesaplama gücündeki artışla doğrudan ilişkilidir (Chen vd., 2022).

Yapay zeka (YZ) yeteneği, dijital dönüşüm sürecinin önemli bir bileşeni olarak görölmekte ve örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Günümüzde örgütler, sadece YZ teknolojilerine sahip olmakla kalmayıp, bu teknolojileri stratejik hedeflerle uyumlu şekilde entegre edebilmeli ve süreçlerine adapte edebilmelidir (Wamba vd., 2015; Lu, 2019). Yapay zekâ yeteneği bir örgütün YZ teknolojilerini seçme, geliştirme ve uygulama kapasitesini, bu teknolojilerden değer yaratma becerisini ve örgütsel yapıya uygun biçimde kullanabilme esnekliğini temsil eder (Mikalef ve Gupta, 2021). Yapay zekâ yeteneği, bir sistemin çevresel verileri analiz ederek, öğrenme, adaptasyon ve problem çözme gibi insan benzeri bilişsel süreçleri gerçekleştirme kapasitesini ifade eder. Bu yetenek, farklı yapay zekâ türlerinde farklı biçimlerde tezahür edebilir. Örneğin, dar yapay zekâ sınırlı bir görevde yüksek verimlilik gösterirken, genel yapay zekâ çoklu görevlerde insan seviyesinde beceri sergileyebilir (Russell ve Norvig, 2020).

Yapay zekâ yeteneği kavramı, teknik bir kapasite olmanın ötesinde, örgütlerin dijitalleşme süreçlerinde stratejik değer yaratan ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bütüncül bir organizasyonel yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021). YZ yeteneği, örgütlerin veri odaklı karar alma süreçlerini güçlendirmekte, operasyonel süreçleri optimize etmekte ve yeni değer yaratma fırsatları sunmaktadır. Bu yetenek, bilişsel bilgi işleme süreçlerinin dijital ortamda gerçekleştirilmesine olanak sağlayarak, örgütlerin çevresel belirsizliklere ve hızlı değışen piyasa koşullarına daha esnek ve proaktif yanıt verebilmelerine katkıda bulunmaktadır (Wamba vd., 2015; Gao vd., 2025).

Literatürde yapay zekâ yeteneği, sahip olunan teknolojik altyapıdan çok, bu altyapının etkin ve örgütsel hedeflerle uyumlu biçimde kullanılması ile ilişkilendirilir (Chen vd., 2022). Bu doğrultuda YZ yetenekleri, sistemin öğrenme, veri analizi, akıl yürütme ve karar verme gibi insana özgü bilişsel işlevleri ne ölçüde gerçekleştirebildiğine bağlı olarak farklı türlere ayrılmaktadır. Her bir YZ türü, gerçekleştirdiği işlevler ve kullanım alanları bakımından farklılaşmakta ve örgütlerin iş süreçlerine kattığı değer düzeyi de bu yetenek türüne göre değışkenlik göstermektedir (Russell ve Norvig, 2020). Yapılan araştırmalar sonucunda, yapay zekâ yeteneklerinin türleri ve bu türlerin örgütsel süreçlerdeki işlevlerine ilişkin sınıflandırma aşağıda ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Makine Öğrenimi (Machine Learning): Makine öğrenimi, yapay zekânın temel bileşenlerinden biri olup, bilgisayarların verilerden öğrenmesini ve bu bilgiyi kullanarak belirli görevlerde kendini geliştirmesini sağlayan bir tekniktir. Bu süreç, algoritmaların geçmiş verilerdeki örüntüleri inceleyerek, gelecekte karşılaşacakları benzer verilere yönelik tahminlerde bulunmalarına olanak tanır. İnsan müdahalesi olmadan, makine öğrenimi algoritmaları, her yeni veriyle birlikte daha doğru sonuçlar üretmek için sürekli olarak kendini geliştirir (Kühl vd., 2022; Pan ve Nishant, 2023). Makine öğreniminin temeli, verilen verilerle algoritmanın öğrenmesi ve sonuçlar çıkarması üzerine kurulu olduğu için, bu alanda yapılan en önemli çalışmalar arasında verilerin doğru bir şekilde etiketlenmesi, analiz edilmesi ve anlamlı sonuçlar elde edilmesi yer alır. Bu öğrenme süreci, doğru sonuçları elde etmek için yapılan testlerle sürekli olarak optimize edilir ve sistemin daha iyi performans göstermesi sağlanır (Mikalef ve Gupta, 2021).

Yapay zekâ uygulamalarında makine öğrenimi, veri setlerine dayalı tahminlerde bulunma, örüntüleri tanıma, sınıflandırma, kümeleme gibi işlemleri gerçekleştirir. Bu sayede örneğin, müşteri tercihlerini analiz ederek pazarlama stratejileri geliştirme ya da hastalık teşhisi gibi karmaşık görevler yerine getirilebilir. Yapay zekâ sistemlerinin öğrenme ve karar verme süreçlerinde temel rol oynayan bu teknoloji, giderek daha fazla alanda kullanılmaktadır (Khanzode ve Sarode, 2020).

Derin Öğrenme (Deep Learning): Derin öğrenme, büyük ve karmaşık veri setlerini işleyerek daha derin ve anlamlı özellikler çıkarmayı amaçlayan bir tekniktir. Bu yöntem, çok katmanlı yapay sinir ağlarını kullanarak, verilerdeki soyut ilişkileri ve örüntüleri öğrenir. Derin öğrenme, temel olarak verilerin her bir katmanda daha ileri düzeyde işlenmesiyle çalışır. Bu süreç, her katmanın çıktısını bir önceki katmanın girdisi olarak kullanarak, giderek daha soyut ve kompleks özellikler elde edilmesine olanak tanır. Bu sayede sistemler, örneğin; basit özelliklerden karmaşık anlamlar çıkarabilir (Jurafsky ve Martin, 2008).

Derin öğrenme yöntemleri, özellikle büyük veri setlerinin analizinde güçlüdür ve bu nedenle, görsel tanıma, ses tanıma ve doğal dil işleme gibi alanlarda büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Örneğin; derin öğrenme modelleri, görsellerdeki nesneleri tanıyabilen, sesli komutları anlayabilen ya da metinlerdeki bağlamı analiz edebilen sistemler geliştirilmesine olanak sağlamıştır. Bununla birlikte derin öğrenme, veri etiketlemesi

ve yüksek işlem gücü gerektiren karmaşık hesaplamalarla desteklenen bir teknoloji olup, son yıllarda önemli uygulama alanları bulmuştur (Soori vd., 2023).

Doğal Dil İşleme (Natural Language Processing, NLP): Doğal dil işleme (DDİ), yapay zekânın insan dilini anlama, analiz etme ve üretme yeteneğini geliştiren bir alandır. DDİ, bilgisayarların doğal dilde yazılmış metinleri veya konuşmaları anlamalarını, işleyebilmelerini ve uygun yanıtlar verebilmelerini sağlar. Bu teknoloji, dilin yapısal özelliklerini, anlamını ve bağlamını anlayarak, insanlarla etkili etkileşimde bulunmayı mümkün kılar. DDİ, metin ve konuşma verilerini analiz ederek dilin dilbilgisel yapısını, kelimeler arasındaki ilişkiyi ve daha derin anlamları ortaya koymayı amaçlar (Jurafsky ve Martin, 2008).

Doğal dil işlemenin (DDİ) temel hedefi, makinelerin dildeki ince anlamları ve bağlamları çözümleyebilmesi, farklı dillerdeki varyasyonları anlayabilmesi ve hatta duygusal tonu tespit edebilmesidir. Bu süreçte, dilin anlamını kavrayabilmek için metinlerdeki kelimeler ve cümle yapıları arasındaki ilişkiler analiz edilir. Örneğin; metin sınıflandırma, duygu analizi, çeviri sistemleri ve sohbet botları gibi uygulamalarda DDİ kullanılır. Günümüzde doğal dil işleme, Google Translate gibi otomatik çeviri araçlarından, müşteri destek sistemlerine kadar birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu teknoloji yalnızca dilin doğru bir şekilde işlenmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda dilin derin anlamlarını ve inceliklerini de anlamak için gelişmiş algoritmalar kullanır (Lauriola vd., 2022).

Bilgisayarla Görme (Computer Vision): Bilgisayarla görme, görsel verilerin analiz edilmesi ve bu verilerden anlam çıkarılması sürecini kapsayan bir yapay zekâ alanıdır. Bu teknoloji, bilgisayarların görüntüler veya videolar aracılığıyla dünyayı “görmesini” sağlar. Görsel verilerin işlenmesi ve anlamlandırılması; nesnelerin, yüzlerin, hareketlerin veya sahnelerin tanınmasını mümkün kılar. Bilgisayarla görme, insan gözünün algıladığı dünyayı bilgisayarların anlamasına yardımcı olur ve bu, makinelerin görsel verileri kullanarak insan benzeri algılama yetenekleri kazanmasını sağlar (Karn, 2021).

Bu teknolojinin uygulama alanları oldukça geniştir. Otonom araçlar, bilgisayarla görme teknolojisi sayesinde çevrelerini algılayarak yol alır, engelleri tanır ve trafik işaretlerini okur. Tıbbi görüntüleme alanında ise bilgisayarla görme, hastalıkların tanı ve tedavisinde önemli bir yer tutar. Örneğin; kanserli hücrelerin tespiti için yapılan

görüntüleme analizleri, doktorlara büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Ayrıca güvenlik sistemleri, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik uygulamaları da bilgisayarla görme teknolojisinden faydalanmaktadır (Kitaguchi vd., 2022). Gelişen algoritmalar ve daha güçlü hesaplama kapasiteleriyle bilgisayarla görme, özellikle büyük veri analitiği ve derin öğrenme tekniklerinin entegrasyonu ile hızla ilerlemekte ve hayatın birçok alanında etkisini göstermektedir (Karn, 2021). Tablo 2.2’de farklı akademik kaynaklardaki yapay zekâ yetenek türü uygulama örneklerine yer verilmiştir.

Tablo 2.2: Yapay Zekâ Yetenek Türleri ve Örnek Uygulamalar

Yetenek Türü	Tanımı	Uygulama Örnekleri	Kaynak
Makine Öğrenmesi	Veriden öğrenme kapasitesi	Tahmin sistemleri, tavsiye motorları	Mitchell (1997)
Doğal Dil İşleme	İnsan dilini anlama ve üretme	Chatbot’lar, çeviri sistemleri	Manning ve Schütze (1999)
Bilgisayarla Görme	Görsel veriyi yorumlama	Yüz tanıma, otonom araçlar	Szeliski (2022)
Robotik Otomasyon	Fiziksel görevleri yerine getirme	Endüstriyel robotlar, drone’lar	Siciliano (2016)

Kaynak: Literatür taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2.2, yapay zekâ yeteneklerinin hem teorik tanımlarını hem de pratikteki yansımalarını bütüncül bir biçimde sunarak, araştırmanın kavramsal temelini desteklemektedir. Literatür taraması sonucu derlenen bu bilgiler, yapay zekâ bileşenlerinin örgütsel süreçlerde nasıl kullanılabileceğini ortaya koymak açısından önem arz etmektedir.

2.1.4. Yapay Zekâ Yeteneğinin Temel Bileşenleri

Yapay zekâ yeteneği (YZY), bir firmanın YZ’ya özgü kaynakları seçme, düzenleme ve bunlardan faydalanma becerisidir. Bu kavram, örgütlerin YZ alanındaki yatırımlarından iş değeri yaratabilmeleri için geliştirmeleri gereken benzersiz bir kaynak kombinasyonunu ifade etmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021; Said vd., 2023). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, sahip oldukları kaynakların değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve örgüt tarafından etkin bir şekilde yönetilebilir

olmasıyla mümkündür. Bu bağlamda YZY, dijital çağda stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir ve örgütlerin yenilikçilik kapasitesini artırarak rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır. YZY'nin örgütsel süreçlere entegre edilmesinin sadece teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda stratejik bir farklılaşma aracı olduğu da vurgulanmaktadır (Chen vd., 2022).

Literatürde YZY'nin temel bileşenleri genellikle üç ana kategori altında incelenmektedir; temel (maddi) kaynaklar, insan kaynakları (beceriler) ve gayri maddi kaynaklar (eğilim) (Mikalef ve Gupta, 2021). Bu sınıflandırma, örgütlerin yapay zeka yeteneklerini geliştirmek için tamamlayıcı nitelikteki bu üç kaynağı bir araya getirmesi gerektiğini savunan bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır (Chen vd., 2022).

2.1.4.1. Temel (Maddi) Kaynaklar

Yapay zekâ yeteneğinin (YZY) gelişimi ve örgütsel düzeyde etkin bir biçimde uygulanabilmesi, öncelikle temel maddi kaynakların varlığı ve yeterliliğine bağlıdır. Bu kapsamda temel (maddi) kaynaklar; donanım altyapısı, gelişmiş yazılım sistemleri, veri merkezleri, sunucular, bulut bilişim platformları ve ağ altyapıları gibi fiziksel ve dijital varlıkları içermektedir. Söz konusu kaynaklar, yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesi, büyük veri setleriyle eğitilmesi, algoritmaların modellenmesi ve karar destek sistemlerine entegre edilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Shrestha vd., 2019).

Örgütlerin yapay zekâ teknolojilerinden maksimum fayda sağlayabilmesi, yalnızca yazılım ve donanım altyapısının temin edilmesiyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda bu sistemlerin operasyonel süreçlere entegrasyonunu sağlayacak uygun teknik ortamın oluşturulmasını da zorunlu kılmaktadır. Özellikle yüksek işlem gücü, veri depolama kapasitesi ve ağ erişim hızına sahip teknolojik altyapıların mevcudiyeti, YZ uygulamalarının başarısını ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Mariani ve Borghi, 2021).

Bununla birlikte, yapay zekâ projelerinin kurumsal düzeyde sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için maddi kaynakların yanı sıra, örgütün sahip olduğu bilgi birikimi, geçmiş deneyimler ve örgütsel öğrenme kapasitesi de kritik rol oynamaktadır. Bilgi temelli bakış açısıyla örgütlerin sahip olduğu bilgi birikimi ve örgütsel öğrenme yetkinliğinin, teknolojik kaynakların etkin kullanımında ve yeni teknolojilerin

kurumsal süreçlere entegre edilmesinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle bilgi yoğun sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde, tarihsel deneyimler ve kurumsal bilgi sermayesi, yapay zekâ sistemlerinin daha etkin kullanılmasını ve teknolojik yatırımların rekabet avantajına dönüştürülmesini kolaylaştırmaktadır (Chowdhary, 2020).

Yapay zekâ sistemleri özelinde düşünüldüğünde; gelişmiş teknolojik altyapı, güçlü veri merkezleri ve yüksek işlem gücüne sahip sistemlerin varlığı, örgütün YZ uygulamalarındaki başarısını doğrudan etkileyen faktörlerdir. Ancak, bu maddi kaynakların tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle, söz konusu kaynakların etkin biçimde kullanılması, örgütsel bilgi birikimi ve öğrenme kapasitesiyle desteklenmesi ve özgün kurumsal süreçlerle bütünleştirilmesi gerekmektedir (Ertel, 2025). Araştırma sonuçlarına göre temel kaynaklar, veri ve teknoloji olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Veri: Yapay zekâ sistemlerinin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için yüksek kaliteli, büyük hacimli, çeşitli ve doğru etiketlenmiş veri setlerine duyulan ihtiyaç oldukça kritiktir. Veri, yapay zekâ algoritmalarının öğrenme süreçlerinin temel girdisini oluşturur; bu nedenle, kullanılan verinin niteliği, geliştirilen modelin doğruluğu, güvenilirliği ve genellenebilirliği üzerinde doğrudan etkilidir (Chowdhary, 2020).

Verinin sadece miktarı değil, aynı zamanda çeşitliliği (örneğin; yapılandırılmış, yapılandırılmamış, metin, görüntü, ses gibi farklı türlerde) ve temsiliyet gücü de önem taşır. Ayrıca, verilerin güncel olması, yapay zekâ sistemlerinin değişen çevresel koşullara ve kullanıcı davranışlarına uyum sağlayabilmesini mümkün kılar. Veri kalitesindeki eksiklikler, modelin hatalı öğrenmesine ve dolayısıyla karar destek süreçlerinde ciddi yanlışlara yol açabilir. Bu nedenle, veri yönetimi stratejileri; veri toplama, temizleme, etiketleme, saklama ve erişim süreçlerini kapsayacak şekilde bütünsel olarak ele alınmalıdır. Özetle, yapay zekâ performansının sürdürülebilirliği, büyük ölçüde doğru, eksiksiz, tutarlı ve güncel veri altyapısına sahip olunmasına bağlıdır (Li vd., 2022).

Teknoloji: Yapay zekâ yeteneğinin temelini, güçlü ve gelişmiş bir teknoloji altyapısı oluşturur. Bu altyapı, yalnızca donanım ve yazılım bileşenlerinden ibaret olmayıp, aynı zamanda bulut bilişim, büyük veri analitiği, nesnelerin interneti (IoT), 5G iletişim

teknolojileri ve yüksek işlem kapasiteli bilgi işlem sistemleri gibi çağdaş dijital teknolojileri de kapsamaktadır. Bulut bilişim sayesinde yapay zekâ sistemleri, büyük ölçekli veri setlerini depolayabilir, dağıtık işlem gücü ile karmaşık algoritmaları çalıştırabilir ve coğrafi sınırlardan bağımsız olarak erişilebilir hale gelir (Bughin vd., 2018). Büyük veri analitiği, verilerden anlamlı bilgiler elde edilmesini sağlayarak yapay zekâ modellerinin karar verme doğruluğunu artırırken, IoT teknolojileri ise fiziksel dünyadan gerçek zamanlı veri akışı sağlayarak sistemlerin çevreye duyarlı ve uyarlanabilir hale gelmesini mümkün kılar (Ertel, 2025).

Ayrıca teknolojik altyapıdaki gelişmeler, yapay zekâ uygulamalarının ölçeklenebilirliğini artırmakta, sistemlerin farklı iş süreçlerine entegre edilmesini kolaylaştırmakta ve veri işleme sürelerini önemli ölçüde kısaltmaktadır (Davenport ve Ronanki, 2018). Bu durum, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde hız kazanmalarına ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır. Nitekim, teknolojik altyapının güçlü ve esnek olması, yapay zekâ projelerinin hem teknik sürdürülebilirliğini hem de iş değerine dönüşümünü doğrudan etkilemektedir (Bughin vd., 2018). Bu bağlamda, teknolojik kapasitenin sürekli güncellenmesi ve stratejik bir yaklaşımla yönetilmesi, yapay zekâ yeteneğinin kurumsal düzeyde etkin bir şekilde kullanılabilmesi açısından kritik bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir (Mariani ve Borghi, 2021).

2.1.4.2. İnsan Kaynakları

Yapay zekâ projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, yalnızca teknolojik altyapıya değil, aynı zamanda insan kaynaklarına da büyük ölçüde bağlıdır. İnsan kaynakları, yapay zekâ yeteneğinin etkili bir şekilde oluşturulması ve sürdürülebilmesi için kritik bir rol oynar. Özellikle bilgi teknolojileri uzmanları, veri bilimciler, mühendisler ve yapay zekâ alanında uzmanlaşmış profesyonellerin varlığı, bu projelerin başarısı için temel bir faktördür. Bu profesyonellerin yetkinlikleri, yalnızca teknolojinin doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel ihtiyaçları anlayarak iş süreçlerine entegre edilmesini de mümkün kılar (Agrawal vd., 2022).

Yapay zekâ uygulamalarının başarılı bir şekilde hayata geçmesi için, bu tür uzmanların disiplinler arası bir iş birliği içinde çalışması gerekmektedir. Ayrıca insan kaynakları stratejisinin, yetenek yönetimi ve organizasyonel öğrenme süreçlerini destekleyecek şekilde yapılandırılması, bu projelerin sürdürülebilirliği açısından da kritik önem taşır.

Bu bağlamda organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi, çalışanların teknolojiye adapte olabilmesi ve sürekli eğitim programlarının hayata geçirilmesi, yapay zekâ projelerinin başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Palos-Sánchez vd., 2022). Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları bileşeni, teknik beceriler ve iş becerileri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Teknik Beceriler: Teknik beceriler, yapay zekâ projelerinin başarıyla yürütülmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Bu beceriler, algoritma geliştirme, makine öğrenmesi modelleme, veri mühendisliği ve sistem entegrasyonu gibi alanlardaki derin uzmanlıkları içerir. Yapay zekâ sistemlerinin tasarımı, geliştirilmesi ve yönetilmesi, ileri düzey teknik bilgi ve beceri gerektirir. Veri bilimi, makine öğrenmesi, yazılım mühendisliği ve algoritma geliştirme gibi disiplinlerdeki uzmanlık, projelerin teknik açıdan verimli ve sürdürülebilir olmasını sağlar (Shah vd., 2019; Sandhu., 2021). Bu beceriler, yalnızca yapay zekâ sistemlerinin doğru şekilde yapılandırılmasını değil, aynı zamanda projelerin zamanında ve bütçeye uygun olarak tamamlanmasını da mümkün kılar. Ayrıca bu teknik uzmanlıklar, karmaşık veri setlerinin işlenmesi, analiz edilmesi ve modelleme süreçlerinin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için gereklidir. Bu nedenle organizasyonlar, yapay zekâ projelerinin başarısını sağlamak için güçlü teknik yetkinliklere sahip bir ekip kurmayı hedeflemelidir (Davenport ve Ronanki, 2018).

İş Becerileri: İş becerileri, teknik bilgiyi stratejik hedeflere dönüştürme yeteneğini ifade eder ve yapay zekâ projelerinin sadece teknik açıdan değil, iş değeri yaratma açısından da başarılı olabilmesi için hayati öneme sahiptir. Proje yönetimi, liderlik, iletişim, problem çözme ve stratejik düşünme gibi beceriler, yapay zekâ çözümlerinin organizasyonel hedeflerle uyumlu hale gelmesini ve iş süreçlerine entegre edilmesini sağlar (Wamba vd., 2015). İş becerileri, aynı zamanda teknik gelişmelerin iş dünyasında uygulamaya geçirilmesi ve değer yaratılması sürecinde önemli bir köprü işlevi görür. Bu bağlamda, yapay zekâ projelerinin başarısı için iş süreçlerini anlayabilen, stratejik düşünme kapasitesine sahip ve liderlik becerileri güçlü insan kaynağının varlığı kritik rol oynamaktadır. İş odaklı becerilerin teknik bilgiyle entegre edilmesi, organizasyonel düzeyde yapay zekâ uygulamalarının etkinliğini artırmak ve bunları somut iş değerine dönüştürmek için gereklidir (Ransbotham vd., 2017). Bu tür becerilerin insan kaynakları stratejisine dahil edilmesi, organizasyonların dijital dönüşüm yolculuğunda önemli bir adım teşkil etmektedir (Agrawal vd., 2022).

2.1.4.3. Gayri Maddi Kaynaklar

Gayri maddi kaynaklar, örgütlerin yapay zekâ (YZ) teknolojilerini benimseme ve bu teknolojilerden iş değeri yaratma süreçlerinde kritik bir rol oynayan kültürel ve örgütsel özellikleri ifade eder. Bu kaynaklar, doğrudan fiziksel ya da finansal varlıklardan ziyade, örgütün sahip olduğu kültür, liderlik vizyonu, yenilikçilik kapasitesi ve stratejik esneklik gibi soyut unsurları kapsar (Mikalef ve Gupta, 2021). Örgütlerin bu gayri maddi unsurları etkin bir şekilde yönetebilmesi, YZ'nin başarısını ve organizasyonel hedeflerle uyumunu belirleyen önemli bir faktördür. Özellikle güçlü bir liderlik vizyonu, YZ'nin organizasyonel stratejilerle uyumlu hale gelmesini sağlar, inovasyon kapasitesi ise yeni YZ çözümlerinin tasarlanması ve uygulamaya alınmasında belirleyici rol oynar. Bu unsurlar, yalnızca teknolojik kapasitenin değil, aynı zamanda örgütlerin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları zorlukları aşabilme yeteneklerinin de temelini oluşturur (Davenport ve Ronanki, 2018). Araştırma sonuçlarına göre gayri maddi kaynaklar; departmanlar arası koordinasyon, örgütsel değişim kapasitesi, risk eğilimi ve örgütsel süreçler ve entegrasyon olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.

Departmanlar Arası Koordinasyon: Yapay zekâ yeteneğinin (YZY) örgütsel düzeyde etkin ve sürdürülebilir biçimde geliştirilebilmesi, yalnızca teknik altyapı yatırımları ve veri yönetimi uygulamaları ile sınırlı kalmamakta; aynı zamanda güçlü bir organizasyonel koordinasyon ve iş birliği kültürünü de zorunlu kılmaktadır. Özellikle yapay zekâ tabanlı projeler, çok disiplinli yapıların ve farklı uzmanlık alanlarının bir arada çalışmasını gerektiren karmaşık süreçlerdir. Bu süreçlerde veri bilimi, teknoloji geliştirme, operasyon yönetimi ve stratejik planlama gibi farklı departmanlar arasında sağlanacak etkin koordinasyon, YZ uygulamalarının benimsenme hızını ve başarısını doğrudan etkilemektedir (Chui vd., 2018).

Departmanlar arası koordinasyon, örgüt içi bilgi paylaşımını kolaylaştırarak, yapay zekâ projelerinin planlama, geliştirme ve uygulama aşamalarının bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesini sağlar. Özellikle veri yönetimi, analitik modelleme ve operasyonel süreçlerin birbirini tamamladığı YZ projelerinde, disiplinler arası iş birliği sayesinde çözümlerin organizasyonel hedeflerle daha uyumlu ve etkili hale gelmesi mümkün olmaktadır. Farklı departmanlar arasında kurulan bu sinerji ortamı, yalnızca

teknik başarıyı değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve yenilik kapasitesinin gelişimini de desteklemektedir (Agrawal vd., 2022).

Bu bağlamda, yapay zekâ projelerinin başarısında koordinasyon, sadece operasyonel süreçlerin eşgüdümünü sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda bilgi akışının etkinliği, karar alma süreçlerinin hızlanması ve kurum içi yapay zekâ kültürünün oluşması açısından da kritik bir rol üstlenmektedir. Yapay zekâ tabanlı çözümlerin etkin biçimde uygulanabilmesi için organizasyonel yapının esnek, departmanlar arası iletişimin ise sürekli ve açık olması gerekmektedir. Benzer şekilde; veri bilimi, teknoloji yönetimi ve operasyon departmanları arasında sağlanacak iş birliği yapay zekâ projelerinin organizasyonel stratejiyle uyumlu hâle gelmesini ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasını kolaylaştıracaktır (Chui vd., 2018).

Örgütsel Değişim Kapasitesi: Yapay zekâ yeteneğinin (YZY) örgütlerde sürdürülebilir biçimde geliştirilebilmesi ve stratejik düzeyde değer yaratabilmesi, yalnızca teknolojik altyapı ve teknik bilgi birikimi ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgütün değişim kapasitesiyle de doğrudan ilişkilidir. Örgütsel değişim kapasitesi; işletmenin yeni teknolojilere, iş yapış biçimlerine ve piyasa koşullarına hızlı ve etkin biçimde uyum sağlama becerisini ifade eder. Bu kapasite, yapay zekâ tabanlı projelerin benimsenme hızını artırmakta ve söz konusu projelerin başarıyla hayata geçirilmesine olanak tanımaktadır (Ertel. 2025).

Değişim kapasitesinin yüksek olduğu örgütlerde, yapay zekâ uygulamalarının adaptasyonu daha hızlı ve etkin şekilde gerçekleşmektedir. Değişim kapasitesi, yalnızca yeni teknolojilere yönelik esnekliği değil, aynı zamanda organizasyonel süreçlerin yeniden yapılandırılması, iş yapış modellerinin güncellenmesi ve çalışanların yeni bilgi ve becerilerle donatılması gibi çok boyutlu bir dönüşüm yeteneğini de kapsamaktadır. Bu özellik, YZY'nin organizasyonel düzeyde sürdürülebilir hâle gelmesi ve rekabet avantajı yaratabilmesi açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021).

Örgütsel değişim kapasitesi aynı zamanda, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan çevikliği ve esnekliği sağlar. Özellikle belirsiz ve dinamik iş çevrelerinde, teknolojik yeniliklerin hızla örgüt yapısına entegre edilmesi ve bu yeniliklerin mevcut iş süreçleriyle uyumlu hâle getirilmesi büyük önem taşımaktadır (Wamba vd., 2015). Yüksek değişim kapasitesine sahip örgütler, yapay

zekâ projelerini yalnızca teknik anlamda değil, kültürel ve yönetsel boyutlarda da benimseyerek kurum genelinde teknolojik dönüşüm sürecini başarıyla yönetebilmektedir. Bu doğrultuda, YZY'nin etkin biçimde hayata geçirilmesi ve organizasyonel performans çıktılarının iyileştirilmesi, örgütün değişim kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir. Yüksek değişim kapasitesine sahip örgütler, yapay zekâ teknolojilerini hızla benimseyerek, bu yetenekleri tüm organizasyonel düzeye yayabilmekte ve böylece verimlilik, yenilikçilik ve rekabet avantajı açısından uzun vadeli sürdürülebilir başarı sağlayabilmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021).

Risk Eğilimi: Yapay zekâ yeteneğinin (YZY) örgütsel düzeyde geliştirilebilmesi ve etkin biçimde uygulanabilmesi, yalnızca teknik altyapı ve insan kaynağı yatırımları ile değil, aynı zamanda örgütün risk alma eğilimi ile de yakından ilişkilidir. Risk eğilimi, örgütlerin belirsizlik içeren durumlarda yeni fırsatları değerlendirme, yenilikçi çözümler üretme ve yeni teknolojileri benimseme konusundaki isteklilik düzeyini ifade etmektedir. Özellikle yapay zekâ projeleri; yüksek yatırım maliyeti, uygulama sürecinde karşılaşılabilecek belirsizlikler ve öngörülemeyen sonuçlar nedeniyle örgütler açısından önemli riskler barındırmaktadır. Bu durum, risk eğiliminin YZY'nin gelişiminde belirleyici bir değişken olmasına neden olmaktadır (Neiroukh vd., 2024).

Mikalef ve Gupta (2021), risk alma eğilimi yüksek olan örgütlerin yapay zekâ yatırımlarına daha cesur yaklaşarak bu projeleri hızlı ve etkin biçimde hayata geçirebildiklerini ve bu sayede rekabet avantajı elde etme şanslarını artırdıklarını belirtmektedir. Benzer şekilde, dijitalleşme süreçlerinde örgütlerin risk eğilimleri inovasyon kapasitesi ve teknolojik adaptasyon hızını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, risk eğilimi yüksek olan işletmelerin, belirsizlik barındıran yapay zekâ projelerine yatırım yapma ve bu projeleri stratejik hedeflerle uyumlu hâle getirme konusundaki isteklilikleri daha fazladır (Su vd., 2022).

Örgütsel risk eğilimi yalnızca teknolojik projelere yatırım yapma kararlarını değil, aynı zamanda bu yatırımların yönetilme biçimini ve organizasyonel öğrenme süreçlerini de doğrudan etkiler. Yapılan bir çalışmada, yapay zekâ ve veri analitiği uygulamalarında başarının, yalnızca teknik yeterlilikten değil, aynı zamanda bu uygulamalara yönelik örgütsel risk yönetimi stratejilerinin etkinliğinden kaynaklandığı vurgulanmıştır. Riskleri etkin biçimde analiz eden ve yönetebilen örgütler, dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaşılan belirsizlikleri fırsata dönüştürme konusunda daha başarılı olmaktadır (Shah vd., 2019).

Diğer taraftan, risk eğilimi yalnızca yatırım ve uygulama süreçleriyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgütlerin inovasyon ve yaratıcılık kapasiteleriyle de doğrudan ilişkilidir. Yüksek risk eğilimine sahip örgütler, daha yenilikçi fikirler geliştirerek yapay zekâ teknolojilerini yaratıcı biçimlerde kullanma konusunda daha avantajlı konumda bulunmaktadır. Bu durum, yapay zekâ yeteneğinin örgütsel yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisini artırmakta ve organizasyonların rekabetçi konumlarını güçlendirmektedir (Hanifah vd., 2022).

Örgütsel Süreçler ve Entegrasyon: Yapay zekâ yeteneğinin organizasyonel başarıya dönüşmesi için, yapay zekâ teknolojilerinin mevcut iş süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına etkili bir şekilde entegre edilmesi gereklidir. Bu entegrasyon, organizasyonel verimliliği artırır ve süreçlerin daha hızlı, doğru ve esnek hale gelmesini sağlar (Ünal ve Kılınç, 2020). Yapay zekâ, özellikle bilgi işleme ve karar destek sistemleri gibi iş süreçlerinde önemli bir rol oynar. Bu sayede karar alıcılar daha verimli bir şekilde yönlendirilir. Süreçlerin optimize edilmesi ve yapay zekâ sistemleri ile uyumlu hale getirilmesi, organizasyonun performansını önemli ölçüde artırır. Bu tür bir entegrasyon, sadece operasyonel verimliliği değil, aynı zamanda organizasyonel stratejilerin doğru bir şekilde uygulanmasını da mümkün kılar (Zeng vd., 2022).

Yapay zekâ yeteneğinin güçlenmesi ve örgütsel yaratıcılık ile performansın artması, yukarıda belirtilen temel bileşenlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve birbiriyle uyumlu bir şekilde entegrasyonu ile mümkündür. Departmanlar arası koordinasyon, değişim kapasitesi, risk eğilimi ve örgütsel süreçlerin entegrasyonu, yapay zekâ projelerinin başarıyla uygulanmasını sağlamak için kritik öneme sahiptir (Chen vd., 2022). Bu faktörlerin birlikte çalışması, organizasyonların dijital dönüşümde hız kazanmasına ve rekabetçi avantajlarını pekiştirmelerine yardımcı olur (Mikalef ve Gupta, 2021).

2.1.5. Yapay Zekâ Yeteneği Boyutları

Yapay zekâ (YZ) teknolojileri, dijital dönüşüm süreçlerinde örgütlerin karar alma, inovasyon ve rekabet stratejilerini yeniden şekillendiren temel araçlardan biri haline gelmiştir. Ancak YZ'nın örgütsel yapı ve süreçlere katkısı, yalnızca teknolojik bir donanım ya da yazılım altyapısı olmaktan öte, sahip olunan YZ yeteneklerinin çeşitliliği ve etkililiğiyle doğrudan ilişkilidir. Literatürde YZ yeteneği çok boyutlu bir

kavram olarak ele alınmakta ve bu yetenek, örgütlerin veri işleme, problem çözme ve bilişsel işlevleri dijital ortamda gerçekleştirme kapasitelerini tanımlayan çeşitli bileşenleri kapsamaktadır (Mikalef ve Gupta, 2021).

Günümüzde YZ yetenekleri; makine öğrenmesi, derin öğrenme, doğal dil işleme (DDİ), bilgisayarla görme ve robotik süreç otomasyonu gibi ileri düzey teknik altyapılarla desteklenerek önemli ölçüde genişlemiştir. Bu teknolojik bileşenler, örgütlerin büyük veri setlerinden anlamlı öngörüler elde etmesini, müşteri deneyimlerini kişiselleştirmesini ve operasyonel süreçlerde verimlilik artışı sağlamasını mümkün kılmaktadır. Ancak YZ yeteneğinin kapsamı yalnızca teknik boyutla sınırlı kalmamakta; etik, sosyoteknik ve organizasyonel kültür boyutlarını da içeren çok boyutlu bir yapı haline dönüşmektedir (Kitsantas vd., 2024).

Yapay zekâ (YZ) yeteneği, sahip olduğu fonksiyonel çeşitlilik bakımından çeşitli boyutlara ayrılmaktadır. Bu boyutlar; öğrenme kapasitesi, akıl yürütme ve çıkarım yapabilme, doğal dili işleyebilme, görsel ve işitsel algı, veri analitiği ve tahmin yetisi gibi kategoriler altında sınıflandırılmaktadır. Her bir boyut, örgütlerin dijital strateji geliştirme ve yaratıcı problem çözme süreçlerinde farklı işlevler üstlenmektedir. Örneğin, makine öğrenmesi algoritmaları büyük veri kümelerindeki örüntüleri tanımlama ve tahminleme yetisi sunarken, doğal dil işleme uygulamaları müşteri geri bildirimlerinin otomatik analiz edilmesi ve dijital müşteri etkileşiminin iyileştirilmesi süreçlerinde kullanılmaktadır (Wamba vd., 2015; Schmid vd., 2021).

Bu bağlamda, YZ yeteneği boyutlarının örgütsel performans ve yaratıcılık üzerindeki etkisini anlamak, dijital dönüşümün sürdürülebilir ve rekabetçi bir biçimde yönetilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Stratejik düzeyde entegre edilmiş YZ yetenekleri, yalnızca operasyonel verimlilik sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin inovasyon kapasitelerini artırarak uzun vadeli rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunur. Dolayısıyla yapay zekâ yetenekleri, örgütlerin değişken çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi, stratejik esneklik geliştirebilmesi ve yenilikçi çözümler üretebilmesi için çok boyutlu ve dinamik bir organizasyonel yetkinlik olarak ele alınmalıdır (Mikalef ve Gupta, 2021).

2.1.5.1. Öğrenme ve Adaptasyon Yeteneği

Yapay zekâ (YZ) sistemlerinin en temel ve belirleyici boyutlarından biri öğrenme ve adaptasyon yeteneğidir. Bu yetenek, YZ sistemlerinin çevresel verilerle etkileşim kurarak yeni bilgi edinmesi, mevcut bilgi yapılarını güncellemesi ve değişen koşullara uyum sağlayarak problem çözme kapasitesini geliştirmesi sürecini ifade etmektedir. Özellikle makine öğrenimi ve derin öğrenme algoritmalarının gelişmesiyle birlikte, YZ sistemlerinin deneyimlerden öğrenme ve çevresel belirsizliklere karşı adaptasyon sağlama kapasiteleri önemli ölçüde artmıştır (Gheibi vd., 2021).

Yapay zekanın (YZ) öğrenme yeteneği, örgütsel bağlamda kritik bir stratejik kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bu yetenek; denetimli öğrenme, denetimsiz öğrenme ve pekiştirmeli öğrenme gibi farklı öğrenme türleri aracılığıyla örgütlerin karmaşık veri setleri üzerinden öngörüler geliştirmesini, müşteri eğilimlerini analiz etmesini ve operasyonel süreçlerde optimizasyon sağlamasını mümkün kılar (Bendig ve Bräunche, 2024). Özellikle denetimli öğrenme algoritmaları, geçmiş veri kümeleri üzerinden eğitilerek gelecekteki durumları tahmin etme ve sınıflandırma süreçlerinde etkili olurken; denetimsiz öğrenme algoritmaları, veri setleri içerisindeki bilinmeyen örüntüleri keşfetme konusunda kullanılmaktadır. Pekiştirmeli öğrenme ise dinamik ortam koşullarında, sistemin deneme-yanılma yöntemiyle en uygun karar stratejisini geliştirmesine olanak tanır (Rathje vd., 2024).

Bu bağlamda öğrenme ve adaptasyon yeteneği, yapay zekâ sistemlerinin yalnızca mevcut problemlere çözüm üretmesini değil, aynı zamanda gelecekte karşılaşılabilecek belirsizliklere ve değişken koşullara karşı esnek, yenilikçi ve öngörülebilir çözümler sunabilmesini sağlar. İşletmeler açısından ise bu yetenek, örgütsel çevikliğin ve dijital rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. YZ'nın öğrenme ve adaptasyon yeteneği, örgütlerin büyük veri analitiği, müşteri ilişkileri yönetimi ve süreç iyileştirme gibi alanlarda yaratıcı uygulamalar geliştirmesine ve dinamik pazar koşullarına hızla uyum sağlamasına katkıda bulunur (Mikalef ve Gupta, 2021).

2.1.5.2. Akıl Yürütme ve Karar Verme Yeteneği

Yapay zekâ (YZ) sistemlerinin en kritik yeteneklerinden biri, akıl yürütme ve karar verme kapasitesidir. Yapay zekânın akıl yürütme ve karar verme yeteneği, sistemlerin mevcut veriler ve mantıksal kurallar doğrultusunda çıkarımlar yaparak en uygun eylem alternatifini belirlemesini sağlar. Bu yetenek, sistemlerin karmaşık problemleri analiz ederek çeşitli seçenekler arasından rasyonel, tutarlı ve hedef odaklı seçimler yapabilmesini ifade etmektedir. YZ'nin bu boyutu, özellikle mantık temelli çıkarım mekanizmaları, olasılık teorisi, optimizasyon teknikleri ve arama algoritmaları gibi gelişmiş matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle desteklenmektedir (Russell ve Norvig, 2020).

Akıl yürütme ve karar verme süreçleri, örgütsel bağlamda stratejik planlama, risk yönetimi ve operasyonel optimizasyon gibi birçok kritik alanda yapay zekânın etkin kullanımını mümkün kılmaktadır (Kaplan ve Haenlein, 2019). YZ sistemleri, mevcut veri kümelerinden hareketle nedensel ilişkileri tespit etme, olasılıksal çıkarımlar yapma ve belirsiz koşullarda bile optimal kararları verebilme kapasitesine sahiptir. Özellikle bulanık mantık ve genetik algoritmalar gibi teknikler, karar destek sistemlerinin geliştirilmesinde ve belirsiz ortamlarda akıl yürütme süreçlerinin iyileştirilmesinde kullanılmaktadır (Shrestha vd., 2019). Bu bağlamda, yapay zekâ destekli akıl yürütme ve karar verme yeteneği, örgütlerin stratejik esneklik, hızlı yanıt verme ve rekabet avantajı elde etme kabiliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, veri odaklı karar alma süreçlerinin insan önyargılarından arındırılması ve daha nesnel, sistematik çözümler üretilmesi de bu boyutun önemli katkıları arasında yer almaktadır (Mikalef ve Gupta, 2021).

2.1.5.3. Dil Anlama ve Doğal Dil İşleme Yeteneği

Yapay zekâ (YZ) sistemlerinin insan-merkezli bilişsel işlevleri simüle etme sürecinde en kritik yeteneklerinden biri de doğal dili anlama ve işleme kapasitesidir. Doğal dil işleme (DDİ), bilgisayar sistemlerinin insan dilini hem yazılı hem de sözlü biçimde algılama, anlamlandırma, analiz etme ve üretme yeteneğini kapsayan çok boyutlu bir yapay zekâ disiplini (Jurafsky ve Martin, 2008). Dil, insan düşüncesinin, sosyal etkileşimin ve bilgi paylaşımının temel yapı taşı olduğundan, YZ sistemlerinin bu dili

anlaması ve işleyebilmesi, örgütlerin müşteri iletişimi, karar destek sistemleri ve bilgi yönetimi gibi süreçlerinde stratejik önem taşımaktadır (Shrestha vd., 2019).

Doğal dil işleme (DDİ); metin madenciliği, duygu analizi, makine çevirisi, sohbet botları, otomatik özetleme, bilgi çıkarımı ve sesli asistanlar gibi çeşitli uygulama alanlarıyla, örgütsel yaratıcılık ve verimliliğin artırılmasına doğrudan katkı sağlamaktadır. Özellikle duygu analizi ve anlam çıkarımı algoritmaları, müşteri geri bildirimleri ve sosyal medya içeriklerinden örgütler için değerli bilgiler üretmekte; böylelikle karar süreçlerine veri odaklı katkılar sunmaktadır (Solanes vd., 2024). Ayrıca DDİ yetenekleri, örgütlerin çok dilli ve kültürel çeşitlilik içeren pazarlarda daha etkin iletişim kurmasını ve bölgesel müşteri eğilimlerine göre strateji geliştirmesini kolaylaştırmaktadır (Kaplan ve Haenlein, 2019). Günümüzde derin öğrenme tabanlı dil modelleri sayesinde doğal dil işleme sistemleri, insan benzeri metin üretimi ve anlam çıkarımı kapasitesine ulaşarak, kurumsal raporlama, müşteri hizmetleri ve içerik yönetimi gibi alanlarda yapay zekâ yeteneklerinin etkinliğini artırmaktadır (Mikalef ve Gupta, 2021).

2.1.5.4. Görsel Algılama ve Bilgisayarla Görme Yeteneği

Yapay zekâ (YZ) sistemlerinin çevresel verileri algılama ve işleyebilme kapasitesi, yalnızca metinsel ve sayısal verilerle sınırlı kalmayıp, görsel veriler üzerinden de anlam çıkarabilme yeteneğini içermektedir. Bu bağlamda görsel algılama yeteneği, yapay zekânın görüntü, video ve diğer görsel içerikleri analiz ederek nesneleri tanıma, sınıflandırma, izleme ve yorumlama becerisini ifade eder. Bu yetenek, özellikle bilgisayarla görme teknolojileri aracılığıyla desteklenmekte ve son yıllarda derin öğrenme algoritmalarının gelişmesiyle birlikte önemli bir ilerleme kaydetmiştir (Mienye ve Swart, 2024).

Bilgisayarla görme, görüntü ve video verilerindeki karmaşık desenleri ve yapısal özellikleri çözümleyerek, insan benzeri görsel algılama sistemlerinin inşa edilmesine olanak sağlar. Bu teknoloji, nesne ve yüz tanıma, görüntü sınıflandırma, hareket takibi, optik karakter tanıma ve tıbbi görüntü analizi gibi geniş bir uygulama yelpazesine sahiptir. Özellikle sağlık hizmetleri, güvenlik sistemleri, perakende sektörü, otomotiv endüstrisi ve akıllı şehir uygulamaları gibi alanlarda, bilgisayarla görme destekli YZ sistemleri değer yaratıcı çözümler sunmaktadır (Szeliski, 2022). Ayrıca, örgütsel

bağlamda bilgisayarla görme sistemleri, üretim hatlarında kalite kontrol süreçlerinin otomasyonu, müşteri davranışlarının analiz edilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması gibi işlevler üstlenmektedir. Bu sayede işletmeler, insan hatalarını minimize ederken süreç hızını ve doğruluğunu artırabilmekte, rekabet avantajı elde edebilmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021).

2.1.5.5. Etkileşim ve İnsan-Makine Arayüzü Yeteneği

Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin gelişimiyle birlikte, insan-makine etkileşimi yeni bir boyut kazanmış ve kullanıcı deneyimlerinin niteliği önemli ölçüde değişmiştir. Bu bağlamda, etkileşim ve insan-makine arayüzü yeteneği, YZ sistemlerinin insanlarla etkili ve doğal biçimde iletişim kurma kapasitesini ifade eder. Bu yetenek, sesli komutlarla, metin tabanlı arayüzlerle ya da görsel-işitsel sistemlerle gerçekleşen etkileşim biçimlerini kapsamakta ve insan-makine iletişiminin verimliliğini, hızını ve kullanım kolaylığını doğrudan etkilemektedir (Wang vd., 2025).

Etkileşim boyutu; özellikle chatbotlar, sanal asistanlar, akıllı danışma sistemleri ve etkileşimli oyun platformları gibi uygulamalarda kendini göstermektedir. Bu tür uygulamalar, doğal dil işleme (DDİ) ve duygu analizi gibi yapay zekâ teknikleriyle kullanıcıların ifadelerini anlamlandırmakta ve anlamlı geri bildirimler sunabilmektedir. Bunun yanında, gelişmiş görsel arayüz sistemleri sayesinde kullanıcıların jest ve mimiklerini algılayabilen sistemler de geliştirilmektedir (Szeliski, 2022).

İnsan-makine etkileşimi yalnızca teknik bir kapasite değil; aynı zamanda kullanıcı memnuniyeti, hizmet kalitesi ve müşteri deneyimi yönetimi açısından da stratejik önem taşımaktadır. YZ destekli arayüzlerin ergonomisi ve kullanıcı dostu olması, kullanıcıların teknolojiye yönelik algısını ve benimseme eğilimini olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim etkileşim yeteneği, örgütlerin dijitalleşme süreçlerinde müşteri odaklılık ve operasyonel esneklik kazanmasına da katkı sağlamaktadır (Mikalef ve Gupta, 2021).

2.2. Örgütsel Yaratıcılık

Günümüzün hızla değişen ve dijitalleşen rekabetçi iş ortamında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi yalnızca mevcut kaynaklarını verimli

bir şekilde kullanmalarına değil, aynı zamanda yenilikçi ve yaratıcı çözümler geliştirme kapasitelerine de bağlıdır. Bu doğrultuda örgütsel yaratıcılık, örgütlerin içsel kaynakları ile dış çevresel fırsat ve tehditleri bütüncül bir biçimde değerlendirerek özgün ve değer yaratan fikirler geliştirme yeteneğini ifade eder (Souto, 2022).

Yaratıcılık genellikle yeni ve yararlı ürünler, hizmetler, fikirler veya süreçler üretme süreci olarak tanımlarken; örgütsel düzeyde yaratıcılık, yalnızca bireysel çalışanların yaratıcı katkılarıyla değil, aynı zamanda örgütsel yapı, liderlik anlayışı, teknoloji kullanımı ve kurum kültürü gibi unsurların etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel yaratıcılık, örgütlerin çevresel değişkenlere hızla adapte olabilme, problem çözme kapasitesini artırma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi işlevsel faydalar sunmaktadır (Rumanti vd., 2023).

Özellikle yapay zekâ teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu, örgütsel yaratıcılığı tetikleyen önemli bir unsur haline gelmiştir. Yapay zekâ uygulamaları, örgütlere veri analitiği, müşteri beklentilerinin analizi ve ürün/hizmet geliştirme süreçlerinde yaratıcı fikirler üretme imkânı sunarak inovasyon süreçlerini hızlandırmaktadır. Yapay zekâ yeteneklerinin örgüt içinde etkin kullanımı, yalnızca teknik verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda yaratıcı problem çözme süreçlerini destekleyerek örgütün yenilikçi kapasitesini geliştirmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021).

Örgütsel yaratıcılık, stratejik yönetim anlayışının merkezinde yer alan bir kavram olup, yapay zekâ yetenekleriyle desteklendiğinde örgütlerin dinamik ve rekabetçi piyasa koşullarında sürdürülebilir başarı elde etmesini sağlayan temel unsurlardan biri haline gelmektedir. Bu nedenle, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde yalnızca teknolojik altyapılarını değil, aynı zamanda yaratıcılığı teşvik eden kültürel ve yapısal düzenlemeleri de sistematik biçimde geliştirmeleri önem arz etmektedir (Fetrati vd., 2022).

2.2.1. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık, bireylerin ya da grupların mevcut bilgiler ve deneyimlerinden yola çıkarak, yeni, özgün ve değer taşıyan fikirler üretme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, yaratıcılığı bireysel bir yetenek olmanın yanında, sosyal ve örgütsel bir bağlam içinde değerlendirilen çok boyutlu bir süreç olarak ele almayı gerektirir (Amabile, 1997).

Yaratıcılık bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde etkileşimli bir yapı olarak tanımlanmış ve yaratıcılığın, örgütlerde problem çözme, yenilikçi ürün veya hizmet geliştirme, süreçlerin iyileştirilmesi ve stratejik dönüşüm gibi birçok alanda temel bir rol oynadığı vurgulanmıştır (Fetrati vd., 2022).

Yaratıcılığın temel bileşenleri arasında özgünlük, etkinlik ve orijinallik yer almaktadır. Özgünlük sosyal ya da örgütsel problemlere alternatif çözüm yolları geliştirebilme kapasitesi olarak tanımlanırken; etkinlik ve orijinalliğin ise bireyin kişisel duyguları, sezgileri ve gerçeklik algısıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda yaratıcılık, sadece teknik bilgi birikimiyle sınırlı kalmayıp; bireyin sezgisel düşünme, risk alma, alışılmışın dışına çıkma ve farklı bakış açıları geliştirme becerilerini de kapsamaktadır (Gao vd., 2021).

Yaratıcılık süreci, yalnızca bireysel çaba ile değil; aynı zamanda bu süreci destekleyen bir örgütsel iklimin varlığıyla da yakından ilişkilidir. Yaratıcı davranışların desteklenebilmesi için örgütlerde psikolojik güvenliğin sağlandığı, hataların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü, yenilikçi fikirlerin teşvik edildiği ve başarıların takdir edildiği bir iklimin varlığı zorunludur (De Vasconcellos vd., 2019). Bu tür bir örgütsel ortam, bireylerin yaratıcı potansiyelini ortaya koymasını ve paylaşmasını kolaylaştırmakta, böylece örgüt genelinde yaratıcı çıktılar elde edilmesine olanak sağlamaktadır (Fetrati vd., 2022). Amabile (1997), pozitif örgüt iklimlerinin yaratıcılığı destekleyici etkisini vurgulamış ve yönetsel destek, özerklik ve görevle ilgili içsel motivasyonun bu süreci besleyen unsurlar arasında yer aldığını belirtmiştir.

Öte yandan yaratıcılık, organizasyonlar açısından sadece yeni fikirlerin ortaya çıkmasıyla sınırlı olmayıp; bu fikirlerin inovasyona dönüştürülmesiyle stratejik bir avantaj da sunmaktadır. İnovasyon, yaratıcı fikirlerin sistematik şekilde uygulamaya konulması süreci olarak tanımlanmış ve örgütlerin rekabet gücünü artırmada önemli bir kaldıraç görevi gördüğü ifade edilmiştir (Blomberg vd., 2017). Bu bağlamda yaratıcı organizasyonlar, inovatif ürün, hizmet ve süreçler geliştirerek hem sektörel pozisyonlarını güçlendirmekte hem de değişen çevresel koşullara daha hızlı adapte olabilmektedirler. Porter (1980) ise rekabet avantajı elde etmenin temel yollarından birinin inovasyon kapasitesini artırmak olduğunu savunarak, yaratıcılığın bu süreçte oynadığı kritik rolü vurgulamıştır (Ferreira vd., 2020).

Sonuç olarak, yaratıcılık, bireysel beceriler ve örgütsel koşulların etkileşimiyle ortaya çıkan stratejik bir kaynak niteliği taşımaktadır. Hem bireysel yaratıcılığın desteklenmesi hem de örgütsel düzeyde yaratıcı iklimin inşa edilmesi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Balkan Akan, 2025).

2.2.2. Yaratıcılığa Etki Eden Unsurlar

Yaratıcılık, bireylerin ya da grupların yenilikçi ve değerli fikirler üretme yeteneğini ifade etmekle birlikte, bu yetenek birçok iç ve dış faktörden etkilenmektedir. Yaratıcılığı etkileyen unsurlar, kişisel özellikler, çevresel faktörler ve örgütsel koşullar olarak üç ana kategoride incelenebilir. Bu unsurların etkileşimi, yaratıcı düşünme süreçlerinin nasıl şekilleneceğini ve sonuçta yaratıcı performansın nasıl olacağını belirler (Amabile, 2018). Bu unsurlar Tablo 2.3'teki gibi ifade edilmektedir.

Tablo 2.3: Yaratıcılık İçin Çalışma Ortamı Öğeleri (Amabile ve Pratt, 2016)

Örgütsel Yaratıcılık Bileşeni	Yaratıcılığa Teşvik Eden Faktör	Yaratıcılığı Engelleyen Faktör
Yenilik Motivasyonu	Açık kurumsal hedefler	Belirsiz/değişken kurumsal hedefler
	İnovasyona verilen değer	Yeni girişimlere ilgi eksikliği
	Gerekçelendirilmiş risk alma ve keşfetmeye destek	Yürürlükteki işleyişi değiştirme kaygısı
Mevcut Kaynaklar	Yeterli kaynaklar	Yetersiz kaynaklar
	Yeterli zaman	Yetersiz zaman
Yenilik Yönetimindeki Beceriler	Açık proje hedefleri	Belirsiz/değişken proje hedefleri
	Proje hedeflerine nasıl ulaşılabileceği konusunda özerklik	Proje hedeflerine ulaşmada kısıtlılık
	Açık fikir akışı ve yeni fikirler geliştirme mekanizmaları	Yeni fikirlerin olumsuz bakış açısıyla değerlendirilmesi
	Katılımcı karar alma süreçleri	Sorunların göz ardı edilmesi veya abartılması
	Yeni fikirlere sık ve yapıcı geri bildirim, çabayı ödüllendirme	Yeni fikirlerin olumsuz bakış açısıyla değerlendirilmesi
	Gruplar arası iş birliği ve koordinasyon, açık fikir akışı	Kısıtlı fikir akışı

Yaratıcılığı destekleyen ya da engelleyen faktörler, örgüt içindeki çalışma ortamının yapısal ve kültürel bileşenlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu kapsamda, Tablo 2.3'te yer alan örgütsel yaratıcılık bileşenleri üç ana başlık altında ele alınmıştır; yenilik motivasyonu, mevcut kaynaklar ve yenilik yönetimindeki beceriler. Her bir bileşen hem yaratıcılığı teşvik eden hem de engelleyen faktörlerle birlikte değerlendirilmiştir. Örgütlerin yaratıcı potansiyeli en üst düzeye çıkarabilmeleri için hem kaynak yönetimi hem de yönetsel uygulamalar açısından yaratıcı düşüncüyü destekleyen bir çalışma ortamı inşa etmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, yukarıda

belirtilen faktörlerin dikkate alınması, yaratıcı performansın sürekliliği açısından kritik önem taşımaktadır (Cai vd., 2020).

2.2.2.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel yaratıcılığın bireysel düzeydeki en önemli belirleyicilerinden biri, çalışanların kişisel özellikleridir. Özellikle bireylerin kişilik yapıları ve bilişsel eğilimleri, yaratıcı düşünme süreçlerini doğrudan etkilemekte ve inovatif davranışların ortaya çıkmasında belirleyici rol oynamaktadır (Amabile ve Pratt, 2016). Literatürde açık fikirli olmak, deneyime açıklık, esneklik, merak düzeyi ve risk alma istekliliği gibi kişisel özelliklerin, bireylerin yaratıcı çözüm geliştirme potansiyelini artırdığı vurgulanmaktadır (Abu Raya vd., 2023).

Bununla birlikte, içsel motivasyon faktörü de bireysel yaratıcılık üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. İçsel motivasyona sahip bireyler, yaratıcı faaliyetlerde bulunurken dışsal ödüller yerine, kişisel ilgi, merak ve anlam arayışı gibi içsel faktörlerle yönlendirilirler. Özellikle yapay zekâ teknolojilerinin hızla yaygınlaştığı günümüz iş ortamında, bireylerin içsel motivasyonlarını sürdürebilmeleri, yeni ve özgün fikirler üretebilmeleri açısından önemli bir unsur haline gelmiştir (Newman vd., 2018).

Ayrıca, bireylerin bilişsel esneklik ve problem çözme stratejileri de yaratıcılık kapasitelerini etkileyen diğer önemli kişisel faktörlerdir. Yüksek bilişsel esnekliğe sahip bireyler, mevcut bilgi ve deneyimlerini farklı bağlamlarda kullanarak alışılmış kalıpların dışında düşünebilir ve yenilikçi çözümler geliştirebilirler. Bu bağlamda, bireylerin kişisel özellikleri ve motivasyon düzeyleri, örgütsel düzeyde yaratıcı performansın sürdürülebilirliği açısından kritik bir zemin oluşturmaktadır (Yu vd., 2023).

2.2.2.2. Çevresel Faktörler

Örgütsel yaratıcılığın oluşumunda bireysel özelliklerin yanı sıra, bireylerin içinde bulundukları çevresel koşullar da belirleyici bir rol oynamaktadır. Çevresel faktörler, bireylerin yaratıcı düşünme ve yenilikçi davranışlar geliştirme süreçlerini doğrudan etkileyen dışsal değişkenler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler; örgüt kültürü, liderlik tarzı, iş yapış biçimleri, fiziksel çalışma koşulları ve örgütsel kaynakların niteliği gibi unsurları içermektedir (Yesuf vd., 2024).

Özellikle esnek ve destekleyici örgüt ortamları, çalışanların yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilmelerine ve bu fikirleri uygulamaya dönüştürebilmelerine olanak sağlamaktadır (Mosafer vd., 2024). Çalışma ortamında sağlanan bilgi paylaşımı, takım çalışması ve disiplinler arası iş birliği fırsatları da yaratıcı süreçleri teşvik eden önemli çevresel unsurlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, örgütsel iklimin yeniliğe açıklığı, risk almayı destekleyici yapılar ve psikolojik güven ortamı gibi faktörlerin de bireylerin yaratıcı performanslarını artırıcı etkisi olduğu çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır (Amabile ve Pratt, 2016). Ayrıca, dışsal uyarıcılar ve organizasyonel kaynakların çeşitliliği de çevresel faktörlerin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Özellikle bilgi teknolojileri, yapay zekâ sistemleri ve veri analitiği gibi teknolojik araçlar, çalışanların yaratıcı problem çözme kapasitelerini geliştirmelerine katkı sağlamakta ve örgütsel yaratıcılığın dijitalleşen iş ortamlarında sürdürülebilirliğini desteklemektedir (An vd., 2024).

2.2.2.3. Örgütsel Koşullar

Örgütsel koşullar, çalışanların yaratıcı düşünme ve yenilikçi davranışlar sergileme düzeylerini doğrudan etkileyen içsel dinamikleri ifade etmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik anlayışı, örgüt içinde yaratıcı iklimin oluşması açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderler; vizyoner, ilham verici ve destekleyici özellikleriyle çalışanların yenilikçi düşünceler geliştirmesini teşvik etmekte, örgütsel değişime ve yeniliğe açık bir kültür yaratmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların yaratıcı düşüncelerini ifade etme, risk alma ve farklı fikirleri deneme konusunda cesaretlenmesine katkıda bulunmaktadır (Amabile ve Pratt, 2016).

Ayrıca, örgütsel yapı da yaratıcılığı şekillendiren temel değişkenlerden biridir. Esnek, yatay ve merkezi sistemi olmayan yapılanmalar; bilgi paylaşımı, disiplinler arası iş birliği ve hızlı karar alma süreçlerini kolaylaştırarak yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için uygun bir ortam sağlar. Bu tür örgütlerde çalışanlar, katı hiyerarşiden bağımsız olarak fikirlerini serbestçe ifade edebilir ve birbirlerinden öğrenme fırsatı bulabilir. Son olarak, örgüt kültürü ve iş birliğine dayalı çalışma ortamı da yaratıcı süreçlerin desteklenmesinde belirleyici bir rol üstlenmektedir. Açık iletişim, psikolojik güven ortamı ve çalışanların yaratıcı katkılarına değer veren bir kültür, örgütsel yaratıcılığı artırıcı yönde etki göstermektedir (Zadow vd., 2023).

2.2.2.4. Teknolojik Faktörler

Günümüz bilgi ve teknoloji çağında, teknolojik gelişmelerin hız kazanması, yaratıcılığı şekillendiren temel dinamiklerden biri haline gelmiştir. Özellikle dijitalleşme, yapay zekâ (YZ), veri analitiği, artırılmış gerçeklik ve büyük veri teknolojileri gibi araçlar, bireylerin ve örgütlerin yaratıcı süreçlerini destekleyen kritik bileşenler olarak değerlendirilmektedir (Li vd., 2022b). Teknolojinin sunduğu yeni araçlar, problem çözme, veri işleme ve öngörüsöl analiz yapabilme kapasitesini artırarak yaratıcı düşünme ve yenilik geliştirme süreçlerine hız ve esneklik kazandırmaktadır. Özellikle yapay zekâ destekli uygulamalar, yaratıcılık potansiyelini artırmakta; örüntü tanımlama, senaryo analizi ve tahminleme gibi karmaşık süreçlerde insan zihninin sınırlarını aşan çözümler sunabilmektedir (Selenko vd., 2022). Bu tür teknolojik araçlar, hem bireylerin yaratıcı karar alma süreçlerini desteklemekte hem de örgütsel inovasyon stratejilerinin daha etkin biçimde tasarlanmasına katkı sağlamaktadır (Amabile, 1997).

Ayrıca teknolojik faktörler, örgüt içi iş birliği ve bilgi paylaşımını kolaylaştırarak yaratıcı sinerjinin oluşmasına olanak tanımaktadır. Özellikle bulut tabanlı sistemler, dijital platformlar ve veri paylaşım araçları, farklı uzmanlık alanlarından çalışanların ortak projeler geliştirmelerini ve yaratıcı fikir alışverişinde bulunmalarını mümkün kılmaktadır. Bu durum, örgütlerin yaratıcı kapasitelerini kolektif düzeyde artırmalarına ve daha sürdürülebilir inovasyon politikaları geliştirmelerine olanak sağlar (Amabile ve Pratt, 2016).

2.2.3. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı ve Önemi

Örgütsel yaratıcılık, bir organizasyonun bütün süreçlerinde ve birimlerinde yaratıcı düşüncenin uygulanmasıdır. Bu durum, bireysel yaratıcılığın ötesine geçerek örgütün genel verimliliğini ve rekabet gücünü artırır. Örgütsel yaratıcılık, yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması yoluyla inovasyonu teşvik eder ve örgütlerin devamlılığını sağlar (Ahmed vd., 2024). Örgütsel yaratıcılık, bir örgütün, üyelerinin bireysel ve grup düzeyindeki yaratıcılık potansiyellerini birleştirerek yenilikçi çözümler geliştirme ve uygulama yeteneği olarak tanımlanabilir (Gao vd., 2021). Bu kavram, yalnızca yenilikçi fikirlerin üretilmesi değil, aynı zamanda bu fikirlerin uygulamaya konması ve değer yaratma süreçlerini de kapsar. Örgütsel yaratıcılığın önemi, örgütlerin

çevresel değişimlere uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilir büyüme için kritik bir faktör olmasıyla ortaya çıkmaktadır (Valtonen vd., 2023).

Örgütsel yaratıcılık, günümüz iş dünyasında daha fazla rekabetin olduğu ve hızla değişen çevre koşullarının hâkim olduğu bir ortamda, örgütlerin başarılı olabilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Yaratıcılık, örgütlerin yalnızca yeni ürün ve hizmetler geliştirmeleri için değil, aynı zamanda mevcut süreçleri iyileştirmeleri, verimliliklerini artırmaları ve daha yenilikçi bir iş modeli oluşturabilmeleri için gereklidir. Bu bağlamda, örgütsel yaratıcılık, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur ve uzun vadeli başarıyı sağlar (Rumanti vd., 2023).

Ayrıca, örgütsel yaratıcılığın önemi, onu destekleyen bir kültür oluşturmanın ve organizasyonel yapıyı yaratıcı süreçlere uygun hale getirmenin gerekliliğinden de kaynaklanmaktadır. Çalışanların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarabilmesi için örgütlerin uygun bir çalışma ortamı sağlaması, bilgi paylaşımını teşvik etmesi ve liderlik desteği sunması gerekir. Yaratıcı bir kültür, aynı zamanda çalışanların inovasyona katkıda bulunmalarını teşvik eder ve onların yeni fikirler üretme istekliliğini artırır (Ahmed vd., 2024).

Örgütsel yaratıcılık, sadece yenilikçi çözümler üretmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışanlar arasında işbirliği ve takım çalışması gibi önemli unsurları da güçlendirir. Bu süreç, örgüt içindeki farklı bakış açıları ve deneyimlerin birleşerek daha kapsamlı ve etkili çözümler üretmesini sağlar. Ayrıca örgütlerde yaratıcılığın desteklenmesi, çalışanların iş tatminini artırabilir ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirebilir. Sonuç olarak; örgütsel yaratıcılık, yalnızca yenilikçi düşünmeyi teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda örgütün genel performansını ve stratejik başarısını da olumlu yönde etkiler. Örgütler yaratıcılığı teşvik eden bir strateji benimseyerek, daha rekabetçi bir konuma gelebilir ve sürdürülebilir büyüme için güçlü bir temel oluşturabilirler (Fetrati vd., 2022).

2.2.4. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel yaratıcılık, sadece bireylerin yaratıcı kapasitesine dayalı bir süreç değildir. Çok sayıda örgütsel ve çevresel faktörün etkileşimiyle şekillenen karmaşık bir yapıya sahiptir. Literatürde, yaratıcılığın ortaya çıkması ve sürdürülebilir hâle gelmesinde örgüt içi koşulların belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda,

yaratıcılığın bireysel çabanın yanında, örgüt içinde yaratılan uygun iklim ve destekleyici yapılar aracılığıyla ortaya çıktığı belirtilmektedir (De Vasconcellos vd., 2019).

Özellikle liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgütsel yapı, motivasyon sistemleri ve bilgi paylaşımı gibi temel unsurlar, örgütsel yaratıcılığın gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır. Söz konusu faktörler, bireylerin yaratıcı düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine, risk alabilmelerine ve bu fikirleri uygulanabilir çıktılara dönüştürebilmelerine olanak tanıyan bir ortamın oluşmasını sağlar (Reiter-Palmon ve Hunter, 2023).

2.2.4.1. Liderlik

Örgütsel yaratıcılığın gelişiminde liderlik, belirleyici ve yönlendirici bir unsur olarak kabul edilmektedir. Özellikle dönüştürücü liderlik tarzı, örgütlerde yaratıcı düşünmenin teşvik edilmesinde ve inovatif davranışların ortaya çıkmasında kritik bir rol oynamaktadır. Dönüştürücü liderler, vizyoner yaklaşımlarıyla çalışanlara ilham vererek onların geleneksel sınırların ötesinde düşünmelerini sağlar ve örgütsel değerlerle uyumlu yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini destekler (Xu vd., 2024).

Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların özgüvenlerini artırma, risk alma konusunda cesaretlendirme ve deneyime dayalı öğrenmeyi destekleme işleviyle yaratıcılığı besleyen uygun örgütsel iklimin oluşmasına katkıda bulunur (Amabile ve Pratt, 2016). Ayrıca dönüştürücü liderlerin, çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alan katılımcı karar alma süreçleri yürütmesi, yaratıcı düşüncenin örgüt içerisinde daha sistematik biçimde yayılmasını sağlar (Reiter-Palmon ve Hunter, 2023).

Nitekim yaratıcı iş ortamlarının oluşmasında liderlerin açık iletişim, psikolojik güven ortamı ve öğrenme odaklı kültür inşa etmeleri önemlidir. Liderin çalışanlarına sağladığı özgürlük ve destek, bireylerin yaratıcı girişimlerde bulunma eğilimini artırırken, hatalardan öğrenmeye olanak tanıyan bir ortam yaratır. Bu durum, örgütün uzun vadeli inovasyon kapasitesini de doğrudan olumlu yönde etkiler. Bu bağlamda, liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki, yalnızca liderin kişisel özellikleriyle değil, aynı zamanda örgüt kültürü, çalışan beklentileri ve teknolojik dönüşüm süreçleriyle de bütüncül bir şekilde ele alınmalıdır (Huang vd., 2022).

2.2.4.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde ve sürdürülebilir kılınmasında temel belirleyicilerden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle inovasyonu destekleyen, öğrenmeye açık ve risk almayı teşvik eden bir kültür yapısı, bireylerin yaratıcı potansiyellerinin ortaya çıkmasına ve bu potansiyelin örgütsel düzeyde değer üretmesine olanak tanımaktadır. Bu doğrultuda, yaratıcı örgüt kültürleri; yeniliğe açıklık, hata yapma toleransı, iş birliğini teşvik etme, esnek organizasyonel yapılar ve bilgi paylaşımına dayalı sistemlerle karakterize edilir (Ding ve Hong, 2025).

Özellikle öğrenen örgüt yapıları, bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenmeyi teşvik ederek yaratıcılık ve inovasyon süreçlerinin kurumsal düzeyde yaygınlaşmasını sağlar. Bu tür kültürlerde çalışanlar, fikirlerini açıkça ifade edebilme, deneme-yanılma yoluyla yeni yaklaşımlar geliştirme ve başarısızlıklar karşısında cezalandırılmadan öğrenme fırsatı bulur. Ayrıca, örgüt içindeki psikolojik güven ortamı, bireylerin yaratıcı fikirler üretme ve bu fikirleri paylaşma konusundaki istekliliklerini artıran kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Zhou ve Shalley, 2008). Yapay zekâ ve dijitalleşmenin iş süreçlerine yoğun şekilde entegre olduğu günümüz iş dünyasında, teknoloji odaklı bir yaratıcılık kültürünün geliştirilmesi daha da önem kazanmıştır. Özellikle veri temelli karar alma, yapay zekâ destekli çözümler ve çok disiplinli iş birliği ortamları, yeniliği ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel kültürün bileşenleri arasında yer almaktadır (Fetrati vd., 2022).

2.2.4.3. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, örgüt içindeki ilişkilerin, rollerin ve süreçlerin nasıl düzenlendiğini belirleyen temel bir unsur olup, örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde doğrudan etkili bir faktördür. Yaratıcılığın teşvik edilmesi için esnek, yatay ve katılımcı örgüt yapıları, hiyerarşik ve bürokratik yapılara kıyasla daha elverişli kabul edilmektedir. Özellikle esnek yapılarda bilgi akışı daha hızlı ve engelsiz gerçekleştiğinden, çalışanların yeni fikir ve önerilerini paylaşmaları kolaylaşmakta ve bu durum yaratıcılığın kurumsal düzeyde yaygınlaşmasını desteklemektedir (Fraihat vd., 2023).

Hiyerarşik ve katı yapılar ise, karar alma süreçlerinin merkezileşmesine ve iletişim kanallarının sınırlandırılmasına neden olarak, çalışanların yaratıcı katkıda bulunma

motivasyonunu zayıflatabilir (Amabile ve Pratt., 2016). Bunun yanı sıra, görev tanımlarının açıklığı, örgüt içindeki otonomi düzeyi ve kaynaklara erişim imkanları da yaratıcı performansı belirleyen önemli yapısal faktörler arasındadır. Çalışanların sahip oldukları özerklik, hem karar alma süreçlerine aktif katılımı hem de yenilikçi çözümler geliştirme olasılığını artırmaktadır (Zhou ve Shalley, 2008). Özellikle yapay zekâ ve dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegre olduğu günümüz organizasyonlarında, disiplinler arası iş birliklerini destekleyen proje temelli ve ağ tipi örgüt yapıları, yaratıcılık ve inovasyon kapasitesini güçlendiren çağdaş örgütlenme biçimleri olarak öne çıkmaktadır. Bu tür yapılar, çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri esnek platformlar ve iş birliği ortamları sağlayarak, dijital dönüşüm süreçlerinde yaratıcı düşünmenin kurumsal performansa katkısını artırmaktadır (Reiter-Palmon ve Hunter, 2023).

2.2.4.4. Motivasyon

Motivasyon, örgütsel yaratıcılığı belirleyen ve yönlendiren temel psikososyal faktörlerden biridir. Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde motivasyonun varlığı, çalışanların yaratıcı düşünce ve davranışlara yönelmesini desteklemekte, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle içsel motivasyon, bireylerin yaratıcı süreçlere daha yüksek bir ilgi ve bağlılıkla katılmalarını sağlamakta, onların yalnızca dışsal ödüller veya zorunluluklar nedeniyle değil, ilgi, merak ve kişisel tatmin duygusuyla yaratıcı faaliyetlerde bulunmalarını teşvik etmektedir (Aldabbas vd., 2023).

Amabile'in (1997) geliştirdiği "Bileşen Modeli", yaratıcılığın ortaya çıkmasında içsel motivasyonun merkezi bir unsur olduğunu öne sürmektedir. Bu modele göre, bireylerin sahip oldukları alan bilgisi ve yaratıcılık becerilerinin yanı sıra, yaratıcı süreçlere yönelik içsel motivasyonlarının yüksek olması, yaratıcı çıktının kalitesini ve özgünlüğünü belirleyici şekilde etkilemektedir (Amabile, 2018).

Öte yandan, örgütsel düzeyde sağlanan destekleyici unsurlar da motivasyonun artırılmasında kritik rol oynamaktadır. Özellikle takdir sistemleri, yaratıcı fikirlerin değer görmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaratıcı katkıda bulunma istekliliğini güçlendirmektedir. Ayrıca, esnek iş ortamları, anlamlı görevler ve katılımcı yönetim anlayışı gibi uygulamalar, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini

artırarak yaratıcı performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Zhou ve Shalley, 2008). Dolayısıyla motivasyon, yalnızca bireylerin içsel yönelimleriyle değil, örgütün sunduğu çevresel koşullar ve ödüllendirme mekanizmalarıyla da şekillenen çok boyutlu bir süreç olarak örgütsel yaratıcılığın sürdürülebilirliğinde belirleyici rol üstlenmektedir (Reiter-Palmon ve Hunter, 2023).

2.2.4.5. Bilgi Paylaşımı ve İletişim

Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkması ve sürdürülebilir kılınması, yalnızca bireysel yeteneklere değil, aynı zamanda örgüt içindeki bilgi paylaşımı ve etkili iletişim süreçlerinin etkinliğine de bağlıdır. Bilgi paylaşımı, örgüt içinde var olan bireysel bilgi, deneyim ve uzmanlığın kolektif bir biçimde değerlendirilmesini ve yaratıcı çıktılara dönüştürülmesini sağlar. Özellikle dinamik ve rekabetçi iş ortamlarında, bilgi paylaşımının sağladığı etkileşim ortamı, çalışanların farklı perspektiflerden beslenmesine olanak tanıyarak yaratıcı fikirlerin doğmasına zemin hazırlamaktadır (Bozdoğan, 2023).

Takım çalışması, disiplinler arası etkileşim ve iş birliği kültürü, örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde kritik bir role sahiptir. Farklı uzmanlık alanlarından gelen bireylerin bilgi ve deneyimlerini paylaşabilmesi, özgün fikirlerin üretilmesini kolaylaştırmakta ve inovasyon kapasitesini artırmaktadır. Bununla birlikte, açık ve güvene dayalı iletişim ortamlarının varlığı, bireylerin düşüncelerini ve yaratıcı önerilerini özgürce dile getirmelerini sağlayarak, örgüt içi bilgi akışının etkinliğini artırır (Jin ve Peng, 2024).

Ayrıca, dijitalleşen iş dünyasında bilgi paylaşımı, yalnızca yüz yüze etkileşimlerle sınırlı kalmayıp, yapay zekâ destekli iletişim platformları ve dijital bilgi yönetim sistemleri aracılığıyla da gerçekleştirilmekte ve bu sayede yaratıcı potansiyelin daha geniş bir tabana yayılması sağlanmaktadır (Wamba vd., 2015). Dolayısıyla, bilgi paylaşımı ve etkili iletişim süreçleri, örgütsel yaratıcılığın önemli yapı taşlarından biri olarak, bireysel ve kurumsal düzeyde inovatif değer üretimini destekleyen temel faktörlerden biridir. Sonuç olarak, örgütsel yaratıcılık çok yönlü bir yapıdır. Bireylerin yaratıcı potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için uygun liderlik tarzı, esnek örgüt yapısı, destekleyici kültür ve motivasyonel ortamın bir arada bulunması gerekmektedir. Bu faktörlerin birbirini tamamlayacak şekilde uyum içinde olması, örgütün yaratıcı kapasitesini maksimize eder (Kumar vd., 2024b).

2.2.5. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları

Örgütsel yaratıcılık, bireylerin ve grupların yaratıcılık potansiyellerinin, örgütün genel stratejik yönelimi doğrultusunda koordine edilerek yenilikçi çıktılara dönüştürülmesini ifade eder. Bu dönüşüm süreci, bireysel yetkinlikler, takım dinamikleri, örgüt yapısı, çevresel etkiler ve teknolojik imkanlarla şekillenir. Bu nedenle, örgütsel yaratıcılığı anlamak, onu oluşturan temel boyutların ayrıntılı biçimde analiz edilmesini gerektirir. Literatürde bu boyutlar genellikle bireysel, takımsal, örgütsel, çevresel ve teknolojik olmak üzere beş temel başlık altında incelenmektedir (Parmentier vd., 2024).

2.2.5.1. Bireysel Boyut

Örgütsel yaratıcılığın temel yapı taşlarından biri bireysel yaratıcılıktır. Her bireyin sahip olduğu bilgi birikimi, entelektüel merakı, deneyimi ve problem çözme becerileri, yaratıcı düşünce üretiminde kritik rol oynamaktadır (Amabile, 1997). Bu bağlamda, bireyin bilişsel esnekliği, farklı durumlara yaratıcı ve uyumlu yanıtlar verme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bireylerin geçmiş deneyimlerinden beslenerek yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeleri, örgüt içerisinde yaratıcı kapasitenin güçlenmesini sağlar. Ayrıca, bireysel düzeyde yaratıcılığı etkileyen faktörlerden biri de içsel motivasyondur (Fetrati vd., 2022).

İçsel motivasyon, bireyin dışsal ödüller ile birlikte, ilgi ve merakla kendi içinde güdülenerek yaratıcı faaliyetlere yönelmesini ifade eder. Amabile (1997), bireysel yaratıcılığın ortaya çıkmasında içsel motivasyonun dışsal faktörlere göre daha etkili olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle örgütlerin, bireylerin yaratıcı potansiyelini artırmak için onları motive edici ortamlar oluşturması önemlidir. Örneğin; bireyin kendi kararlarını alma özgürlüğüne sahip olması, fikirlerini özgürce dile getirebilmesi ve katkılarının takdir edilmesi, içsel motivasyonu ve dolayısıyla yaratıcılığı artırır (Nurhaeda vd., 2024).

Bununla birlikte, bireyin yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkması için psikolojik güven ortamının sağlanması gerekmektedir. Psikolojik güven, bireyin cezalandırılma veya dışlanma korkusu olmadan düşüncelerini ifade edebilmesini mümkün kılar. Bu ortam, çalışanların yaratıcı fikirlerini açıklamalarını kolaylaştırarak örgüt içinde fikir

çeşitliliğini artırır. Bu bağlamda, bireysel boyutta yaratıcı kapasitenin geliştirilmesi, yalnızca bireysel becerilerle değil, örgütün bu potansiyeli ne ölçüde desteklediğiyle de ilişkilidir (Yesuf vd., 2023).

2.2.5.2. Takımsal Boyut

Modern örgütlerde görevlerin büyük bir kısmı, bireylerin ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yaptığı takımlar aracılığıyla yürütülmektedir. Bu nedenle takımlar, yaratıcı çıktılar üretmede önemli bir birim olarak karşımıza çıkar. Takım üyelerinin sahip olduğu çeşitli bilgi, beceri ve perspektiflerin bir araya gelmesi, yeni fikirlerin üretilmesi açısından büyük avantaj sağlar. Takım içerisindeki etkileşim düzeyi, yaratıcılık sürecinin hızını ve kalitesini belirleyici niteliktedir. Etkili takım dinamikleri, yaratıcı fikirlerin paylaşımını kolaylaştırır ve farklı bakış açıları arasında sentez oluşturulmasına olanak tanır (Stolaki vd., 2023).

Takım içi yaratıcılığı etkileyen temel unsurlardan biri iletişimdir. Açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim ortamı, bireylerin fikirlerini özgürce ifade edebilmelerine ve birbirlerinden beslenerek yaratıcı sonuçlar ortaya koymalarına imkân verir. Takım üyeleri arasında güven duygusunun yüksek olması, fikirlerin eleştirilmeden tartışılmasını mümkün kılar ve bu da yaratıcı düşünceye katkı sunar. Öte yandan, takım içinde yaşanan çatışmaların yapıcı şekilde yönetilmesi, fikirlerin daha rafine hale gelmesini sağlayabilir (Badriyah vd., 2024).

Takım liderliğinin niteliği de yaratıcı süreçleri doğrudan etkiler. Özellikle dönüştürücü liderlik tarzı, takım üyelerinin yaratıcı davranışlarını teşvik eder. Bass ve Avolio (1994), dönüştürücü liderlerin vizyon oluşturarak takım üyelerini daha yüksek performans göstermeye yönlendirdiğini belirtir. Bu tür liderler, takım üyelerini entelektüel olarak teşvik eder, onların bireysel farklılıklarını dikkate alır ve ilham verici bir atmosfer yaratır. Sonuç olarak, yaratıcı takımların oluşturulması ve etkin şekilde yönetilmesi, örgütsel yaratıcılık kapasitesinin artırılmasında önemli bir stratejik unsurdur (Xu vd., 2024).

2.2.5.3. Örgütsel Boyut

Örgütsel yaratıcılık, bireysel veya takımsal düzeyde ortaya çıkan fikirlerin örgüt yapısına entegre edilerek somut çıktılara dönüştürülmesiyle anlam kazanır. Örgütsel

düzeyde yaratıcılık, yenilikçiliğin kurumsallaştırılması ve stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi sürecidir. Bu bağlamda, örgütün vizyonu, değerleri, stratejileri ve kurumsal kültürü, yaratıcı düşüncenin yönünü ve gücünü belirleyen temel etkenler arasında yer almaktadır. Yaratıcılığın sürdürülebilir hale gelebilmesi için örgüt yapısının esnek ve adaptif olması büyük önem taşır (Reiter-Palmon ve Hunter, 2023).

Örgütsel yaratıcılığı şekillendiren en önemli unsurlardan biri, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü; değerler, normlar, davranış biçimleri ve kolektif inanışlar bütünü olarak tanımlanır ve yaratıcılığın desteklenip desteklenmediğini doğrudan etkiler. Açıklık, öğrenmeye istekli olma, belirsizliği tolere edebilme, risk alma cesareti ve başarısızlığın cezalandırılmadığı bir ortam yaratıcı düşüncenin yeşerebileceği bir zemin oluşturur. Bu tür bir kültür, örgüt içindeki bireylerin ve takımların fikirlerini özgürce ifade etmelerine olanak tanır ve böylece örgüt genelinde yaratıcı davranışların yaygınlaşmasına katkı sağlar (Hermida vd., 2019).

Ayrıca örgütsel yapının yaratıcılığı ne ölçüde desteklediği, liderlik tarzı ve yönetsel politikalarla da yakından ilişkilidir. Özellikle vizyoner ve katılımcı liderlik, örgütte yaratıcı potansiyelin açığa çıkmasını kolaylaştırır. Liderin, örgüt genelinde yaratıcı girişimleri teşvik etmesi, yaratıcı bireyleri ödüllendirmesi ve yaratıcı fikirlerin uygulamaya geçirilmesi için gerekli kaynakları tahsis etmesi önemlidir. Buna ek olarak, örgütün hiyerarşik yapısı çok katı ve bürokratikse, yaratıcı fikirlerin hayata geçmesi zorlaşabilir. Dolayısıyla yaratıcı örgütler, sadece bireylerin fikirlerine açık olmakla kalmayıp, bu fikirleri destekleyecek sistematik mekanizmalar ve süreçler de inşa etmek durumundadır (Fraihat vd., 2023).

2.2.5.4. Çevresel Boyut

Örgütler, açık sistemler olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir. Bu bağlamda örgütsel yaratıcılığı etkileyen dışsal faktörler, çevresel boyut başlığı altında incelenmektedir. Pazarın hızla değişen yapısı, müşteri ihtiyaçlarındaki çeşitlilik, teknolojik gelişmeler, küreselleşmenin etkileri ve yasal düzenlemeler, örgütleri yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretmeye zorlamaktadır. Bu nedenle örgütlerin çevresel değişkenliklere karşı duyarlı olması ve bu değişkenleri analiz ederek yaratıcı stratejiler geliştirmesi, rekabet avantajı elde etmede belirleyici bir unsur haline gelmiştir (Zhou ve Shalley, 2008).

Çevresel belirsizlik, her ne kadar tehdit olarak algılsa da aynı zamanda yaratıcı fırsatlar için bir zemin sunar. Değişken ve öngörülemez bir dış çevrede faaliyet gösteren örgütler, ayakta kalabilmek için standart çözümlerin ötesine geçmek ve yaratıcı stratejiler geliştirmek zorundadır. Bu durum, örgütlerin çevreyi sadece bir risk faktörü değil, aynı zamanda bir öğrenme ve dönüşüm alanı olarak görmesini gerektirir. Özellikle yenilikçilik odaklı strateji benimseyen örgütler, çevresel değişimlere daha kolay uyum sağlayarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilir (Darvishmotevali vd., 2020).

Çevresel faktörlerin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini artırmak için, örgütlerin dış çevre ile bilgi alışverişini yoğunlaştırması önemlidir. Dış paydaşlarla kurulan iş birlikleri, müşteri geri bildirimleri, rakip analizleri ve sektör dinamiklerinin sürekli izlenmesi, örgütün yaratıcı karar alma sürecine katkı sunar. Ayrıca, çevreyle güçlü bir etkileşim kuran örgütler, dışarıdan gelen yenilikçi fikirleri içselleştirerek kendi yaratıcı kapasitesini besleyebilir. Bu bağlamda, çevresel boyut, örgütsel yaratıcılığı sadece şekillendiren değil, aynı zamanda dönüştüren dinamik bir unsur olarak ele alınmalıdır (Zygmunt ve Dvouletý, 2024).

2.2.5.5. Teknoloji ve Dijitalleşme Boyutu

Günümüzde teknolojik ilerlemeler ve dijital dönüşüm, örgütsel yaratıcılığın gelişiminde belirleyici bir boyut haline gelmiştir. Özellikle yapay zekâ, büyük veri, bulut teknolojileri ve otomasyon sistemleri; bilgiye erişimi hızlandırmakta, iş süreçlerini sadeleştirmekte ve yaratıcı kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır (An vd., 2024). Yaratıcılığı destekleyen dijital araçların kullanımı, çalışanların hem üretkenliklerini hem de fikir üretme hızlarını artırır. Yapay zekâ destekli yazılımlar, alternatif senaryolar üretme, problem çözme ve yeni ürün tasarımı gibi süreçlerde aktif rol oynayarak, yaratıcı sürecin daha verimli işlenmesini sağlar. Bu nedenle örgütlerin, teknolojiyi yaratıcı düşünce üretiminde stratejik bir kaynak olarak görmeleri gerekmektedir (Bahoo vd., 2023).

Sonuç olarak; örgütsel yaratıcılık, çok boyutlu ve bütünsel bir süreçtir. Bireylerin yaratıcılık potansiyelleri, takım içi iş birliği, örgütsel destek, çevresel algı ve teknolojik altyapının varlığı, bu sürecin başarısını belirler. Bu nedenle örgütlerin, tüm bu boyutları stratejik bir bütünlük içinde ele alarak yönetsel politikalarını belirlemeleri

gerekmektedir. Aksi takdirde yaratıcı fikirlerin örgütsel faydaya dönüşmesi mümkün olmayacaktır (Acar vd., 2024).

2.3. Örgüt Performansı

Örgüt performansı, işletmelerin önceden belirlenen hedef ve stratejik amaçlara ulaşma düzeyini ortaya koyan hem nicel hem de nitel göstergelerle değerlendirilen çok boyutlu ve dinamik bir kavramdır. Günümüzde performans değerlendirme süreçleri yalnızca finansal çıktılarla sınırlı kalmamakta; müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, süreç verimliliği, yenilikçilik kapasitesi ve sosyal sorumluluk gibi örgütün sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü doğrudan etkileyen parametreleri de kapsamaktadır (Richard vd., 2009).

Örgüt performansı, yalnızca geçmiş performansın değerlendirilmesine değil, aynı zamanda geleceğe yönelik stratejik kapasitenin belirlenmesine de hizmet etmektedir. Bu doğrultuda, performans yönetimi sistemlerinin, finansal göstergelerin yanı sıra müşteri odaklılık, iç süreçlerin etkinliği, öğrenme ve gelişim kapasitesi gibi boyutları da dikkate alan dengeli ve bütüncül bir yapıda olması önerilmektedir (Soniewicki vd., 2022). Özellikle dijitalleşen iş dünyasında, örgütlerin bilgi yönetimi yetkinlikleri, yenilikçi ürün ve hizmet üretme kapasiteleri ile değişen piyasa koşullarına adaptasyon yetenekleri performans üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Wamba vd., 2015).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, örgüt performansının sadece finansal başarı göstergeleriyle değil, aynı zamanda örgütsel yaratıcılık ve inovasyon kapasitesiyle de doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, işletmelerin yaratıcı düşünceyi destekleyen bir örgüt kültürü inşa etmeleri ve yenilikçi iş modelleri geliştirmeleri, performans düzeylerinin artırılmasında kritik öneme sahiptir. Ayrıca yapay zekâ ve dijital teknolojilerin entegrasyonu, süreç optimizasyonu ve karar destek mekanizmaları yoluyla performans göstergelerini iyileştiren önemli bir stratejik araç olarak değerlendirilmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021). Özetle, örgüt performansı kavramı, yalnızca finansal çıktılarının ölçülmesi değil, örgütün tüm paydaşlarına değer yaratma kapasitesi, çevresel değişimlere adaptasyon ve uzun vadeli sürdürülebilir başarıyı sağlama yetkinliği çerçevesinde bütüncül bir şekilde ele alınmalıdır (Zhang vd., 2023).

2.3.1. Performans Kavramı

Performans, bir işi yapan kişinin veya grubun çalıştığı iş üzerinde amaca ve hedefe ulaşabilmesi için gösterdiği emek, çaba, maksimum enerji, bilgi ve yeterliliği ifade eder. Bu kavram, bir organizasyonun iç ve dış faktörlerin etkisinde şekillenir. İç faktörler arasında yönetim yapısı, işgücü ve teknoloji bulunurken, dış faktörler arasında pazar koşulları ve rekabet yer alır (Osintsev ve Khalilian, 2023).

Performans kavramı, yönetim ve örgüt bilimi literatüründe çok yönlü bir şekilde ele alınmaktadır. En genel tanımıyla performans, belirli bir görevi ya da faaliyeti gerçekleştirme düzeyini, başka bir ifadeyle belirlenen hedeflere ulaşma başarısını ifade eder. Bu kavram yalnızca çıktının niceliğini değil, aynı zamanda etkinlik, verimlilik, kalite, zamanlama ve kaynak kullanımı gibi boyutları da kapsamaktadır. Performansın ölçümü sayesinde, kurumlar mevcut durumlarını değerlendirme, zayıf yönlerini tespit etme ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirme imkânı bulurlar (Joseph vd., 2023).

Performans, genellikle finansal ve finansal olmayan göstergelerle ölçülür. Finansal göstergeler arasında kâr, gelir ve maliyet bulunurken, finansal olmayan göstergeler müşteri memnuniyeti, çalışan verimliliği ve kalite gibi faktörleri içerir. Performansın ölçülmesi, bir organizasyonun hedeflerine ne kadar ulaştığını belirlemek için kullanılır (Okeke vd., 2018). Performans yalnızca geçmişin bir yansıması değil, aynı zamanda geleceğe yönelik stratejik kararların belirlenmesinde de önemli bir rol oynar. Bu nedenle, çağdaş yönetim yaklaşımlarında performans değerlendirmesi statik bir süreç olmaktan çıkmış; sürekli izlenen, değerlendirilen ve geliştirilen dinamik bir süreç dönüşmüştür (Soniewicki vd., 2022).

2.3.2. Örgüt Performansı Kavramı

Örgüt performansı, bir örgütün hedeflerine ne derece ulaştığını gösteren çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram, sadece finansal sonuçlarla sınırlı olmayıp; müşteri memnuniyeti, iç süreç etkinliği, öğrenme ve gelişim gibi stratejik düzeydeki göstergeleri de kapsamaktadır. Örgüt performansı, işletmenin çevresel faktörlere uyum sağlama, iç kaynaklarını etkin kullanma ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme kapasitesini bütünsel bir şekilde ifade eder. Örgütsel performans kavramı, stratejik

yönetim literatüründe temel bir yer edinmiş olup hem iç hem de dış paydaşların beklentilerini karşılamayı hedefleyen bütünsel bir çaba olarak görülmektedir (Richard vd., 2009).

Bu bağlamda, örgüt performansı sadece çıktı odaklı değil, süreç odaklı bir yaklaşımla da ele alınmalıdır. Çünkü stratejik hedeflerin başarılması kadar, bu hedeflere ulaşırken kullanılan yöntemlerin ve süreçlerin niteliği de performansın temel belirleyicilerindendir (Zhang vd., 2023). Örgüt performansı kavramının farklı boyutları Tablo 2.4'te özetlenmiştir.

Tablo 2.4: Örgüt Performansının Boyutları ve Ölçütleri

Performans Boyutu	Açıklama	Tipik Göstergeler	Kaynak
Finansal Performans	Örgütün mali hedeflerine ulaşma düzeyi	Kârlılık, satış geliri	Richard vd., 2009
Operasyonel Performans	İç süreçlerin etkinliği ve verimliliği	Süreç döngü süresi, hata oranı	Neely vd., 1995
Müşteri Odaklı Performans	Müşteri memnuniyeti ve pazar payı gibi dış paydaşlarla ilişkiler	Müşteri şikâyet sayısı, tekrar satın alma oranı	Kaplan ve Norton, 1996
Öğrenme ve Yenilik Performansı	Çalışan gelişimi, inovasyon kabiliyeti	Eğitim saati, yeni ürün sayısı	Garvin, 1993
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Toplumsal ve çevresel etkilerin yönetimi	Karbon ayak izi, sosyal sorumluluk projeleri sayısı	Carroll, 1991

Kaynak: Literatür taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu bağlamda, örgüt performansını değerlendirmek için tek bir boyuta odaklanmak yetersizdir. Performans, çok yönlü bir yaklaşımla ve stratejik hedeflerle uyumlu bir biçimde ele alınmalıdır. Özellikle günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamlarında, örgütlerin çevikliğini ve dönüşüme açıklığını da dikkate alan performans ölçüm sistemleri geliştirmek kaçınılmaz hale gelmiştir (Richard vd., 2009).

2.3.3. Örgüt Performansını Etkileyen Unsurlar

Örgüt performansı, yalnızca içsel stratejik planlamaların ve operasyonel uygulamaların sonucu değil; aynı zamanda örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin, sahip olduğu kaynakların, liderlik yaklaşımlarının ve teknolojik yetkinliklerinin de etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir olgudur. Literatürde örgüt performansını belirleyen faktörler; yapısal, yönetsel, çevresel ve teknolojik boyutlar temelinde kategorize edilmekte ve bu faktörlerin, örgütlerin rekabet avantajı elde etme, stratejik hedeflere ulaşma ve sürdürülebilir değer yaratma kapasiteleri üzerinde doğrudan etkili olduğu ifade edilmektedir (Al-Tit, 2017).

Barney (1991), örgüt performansını etkileyen unsurları kaynak temelli bakış açısı çerçevesinde değerlendirerek, örgütlerin sahip oldukları değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve örgüt yapısına uygun kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığını vurgulamıştır. Bu bağlamda, insan sermayesi, örgütsel bilgi birikimi, teknolojik altyapı ve kurumsal kültür, performansı şekillendiren kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Örgüt performansını etkileyen temel unsurların kapsamlı bir şekilde anlaşılması ve analiz edilmesi, performans yönetimi ve örgütsel gelişim süreçlerinde etkin stratejiler geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Migdadi, 2021).

2.3.3.1. İçsel Faktörler

İçsel faktörler, örgütün kendi kontrolü altında bulunan ve doğrudan yönetilebilen unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler arasında örgütsel yapı, liderlik tarzları, insan kaynakları yönetimi politikaları, teknolojik altyapı, kurumsal kültür ve son yıllarda giderek stratejik bir önem kazanan yapay zekâ yetenekleri yer almaktadır. Örgütün içsel kaynak ve kabiliyetleri, hem kısa vadeli operasyonel süreçleri hem de uzun vadeli stratejik performansı üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Saputra vd., 2024).

Özellikle dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamaları, günümüzde örgütlerin rekabet gücü ve sürdürülebilirliği açısından kritik avantajlar sağlamaktadır. Yapay zekâ yetenekleri, örgütlerin veri analitiği, süreç optimizasyonu, karar destek mekanizmaları ve müşteri deneyimi yönetimi gibi alanlarda performanslarını artırmalarına imkân tanımaktadır

(Mikalef ve Gupta, 2021). Bununla birlikte, güçlü bir kurumsal kültür, esnek örgüt yapıları ve etkili liderlik tarzları, yenilikçi fikirlerin desteklenmesi ve örgüt içi bilgi paylaşımının artırılması yoluyla örgütsel yaratıcılığı ve verimliliği doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, örgütlerin içsel faktörlerini sistematik biçimde yönetmesi, sadece finansal çıktılar üzerinde değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti, inovasyon kapasitesi ve kurumsal itibar gibi performans göstergeleri üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Samad vd., 2018). Araştırma sonuçlarına göre içsel faktörler aşağıda incelenmektedir.

Liderlik ve Yönetim: Etkili liderlik, çalışanları ortak bir vizyon etrafında birleştirerek yüksek bir performans kültürünün oluşmasına katkı sağlar. Liderlerin karar alma süreçlerindeki şeffaflıkları, stratejik yönlendirme becerisi ve çalışanları motive etme yetenekleri örgüt performansı için kritik öneme sahiptir. Yapay zekâ (YZ) yeteneklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında liderlerin vizyoner yaklaşımı ve destekleyici tutumu da önemli bir rol oynayabilir (Wirtz ve Müller, 2019). Bu tutum ile karar alma süreçlerini geliştirebileceği ve kaynakları daha etkin kullanabileceği göz önüne alındığında, liderlerin bu teknolojilere yönelik farkındalığı ve adaptasyon becerisi performansı olumlu yönde etkileyebilir. Başarılı YZ uygulamaları için yönetimsel ve örgütsel uygulamalarda değişiklik yapılması gerektiği de belirtilmektedir (Neiroukh vd., 2024).

İnsan Kaynakları: Nitelikli ve motive olmuş çalışanlar, örgütsel öğrenme, inovasyon ve dolayısıyla yüksek performansın temelini oluşturur. İnsan kaynaklarının sürekli eğitimi ve geliştirilmesi, çalışanların iş doyumu ve bağlılığı, örgütün genel performansını doğrudan etkiler. Yapay zekâ yeteneklerinin (YZY) geliştirilmesi, örgütün bünyesindeki insan kaynağının bilgi ve becerilerini tamamlayıcı bir rol üstlenebilir (Wirtz ve Müller, 2019). Yapılan bir çalışmaya göre YZ, bireysel yaratıcılığı, beceriyi ve yeteneği artırarak örgütsel bağlamda değerli olan insan sermayesinin etkin ve verimli kullanımına katkıda bulunabilir. Ayrıca, örgütlerdeki nitelikli profesyonellerin değerli kaynaklar olduğu da vurgulanmaktadır (Pan ve Nishant, 2023).

Örgüt Kültürü: Paylaşılan değerler, normlar ve inançlar, örgüt kültürünü şekillendirerek çalışanların davranışlarını ve örgütün genel işleyişini doğrudan etkiler. Güçlü bir örgüt kültürü, iş birliğini, iletişimi ve bilgi paylaşımını teşvik ederek verimliliği ve adaptasyon yeteneğini artırabilir. Örgüt kültürünün yapay zekâ

yetenekleri ve örgüt performansı üzerinde rol oynadığı belirtilmektedir. Yaratıcılığı destekleyen bir kültür, örgütün yapay zekâ destekli süreçlerde yeni ve faydalı fikirler üretme potansiyelini artırabilir (Mikalef ve Gupta, 2021).

Teknolojik Altyapı: Dijitalleşme ve özellikle yapay zekâ gibi teknolojik araçların etkin bir şekilde kullanılması, örgütsel süreçlerin verimliliğini artırır, maliyetleri düşürür ve rekabet avantajı sağlar. Yapay zekâ yetenekleri (YZY), örgütlerin büyük ve karmaşık verileri analiz etme, süreçleri otomatikleştirme, müşteri deneyimini iyileştirme ve daha doğru kararlar alma kapasitesini önemli ölçüde artırabilir (Czarnitzki vd., 2023). Teknolojik kaynakların ve kapasitelerin örgütler için önemli bir rekabet avantajı kaynağı olduğu belirtilirken, “Kaynak Tabanlı Teori” de örgütlerin değerli ve taklit edilmesi zor kaynaklara sahip olmasının önemini vurgular. Mikalef ve Gupta (2021), yapay zekâ yeteneğini, bir firmanın yapay zekaya özgü kaynaklarını seçme, düzenleme ve kullanma yeteneği olarak tanımlayarak bu kavramın kaynak tabanlı teori ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

2.3.3.2. Dışsal Faktörler

Örgüt performansını şekillendiren unsurlar yalnızca örgütün iç dinamikleriyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütün faaliyet gösterdiği dış çevreden de önemli ölçüde etkilenmektedir. Dışsal faktörler; ekonomik konjonktür, sektörel rekabet yoğunluğu, müşteri beklentileri, tedarik zinciri koşulları, teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler gibi örgütün doğrudan kontrolü dışında kalan unsurları kapsamaktadır. Bu faktörler, örgütlerin stratejik karar alma süreçlerini yönlendirmekte ve örgütsel performans üzerinde belirleyici etkiler yaratmaktadır (Yıldırım Özmütlu ve Arun, 2023).

Özellikle dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerinin küresel ölçekte hızla yaygınlaşması, örgütlerin dış çevresinde belirsizlik düzeyini artırmış ve rekabet yapısını önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilmesi, pazar trendlerini öngörebilmesi ve değişen regülasyonlara uyum sağlayabilmesi için çevik ve dijital odaklı stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, çevresel, sosyal ve yönetim standartları, sürdürülebilirlik kriterleri ve etik sorumluluklar da günümüzde dışsal faktörler kapsamında örgüt performansını etkileyen önemli değişkenler arasında yer almaktadır.

Bu nedenle, örgütlerin performans göstergelerini sürdürülebilir ve rekabetçi bir düzeyde tutabilmeleri için dışsal çevreyi doğru analiz etmeleri ve değişen koşullara uyum sağlayacak esnek stratejiler benimsemeleri gerekmektedir (Wu ve Li, 2023). Araştırma sonuçlarına göre dışsal faktörler aşağıda incelenmektedir.

Rekabet Ortamı: Sektördeki rekabetin yoğunluğu, örgütlerin sürekli olarak yenilik yapma, müşteri odaklı olma ve maliyet etkin stratejiler geliştirme zorunluluğunu ortaya çıkarır. Yapay zekâ, örgütlere rekabet avantajı sağlayabilecek yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri geliştirmede önemli bir rol oynayabilir. Hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak için dinamik yeteneklerin geliştirilmesi de kritik öneme sahiptir (Neiroukh vd., 2024).

Yasal ve Politik Çevre: Hükümetlerin çıkardığı yasalar, yönetmelikler, teşvikler ve düzenlemeler, örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyebilir. Yapay zekâ teknolojilerinin kullanımıyla ilgili ortaya çıkan etik ve yasal düzenlemeler, örgütlerin bu teknolojileri uygulama biçimlerini şekillendirebilir. Politik yapay zekânın düzenlenmesinin sosyoteknik tasarım açısından zorlukları da bulunmaktadır (Batoool vd., 2025).

Ekonomik Durum: Enflasyon oranları, döviz kurları, ekonomik büyüme veya daralma gibi makroekonomik göstergeler, örgütlerin finansal performansını, yatırım kararlarını ve genel iş yapma koşullarını önemli ölçüde etkiler. Teknoloji yatırımlarının ekonomik etkileri üzerine tartışmaların olduğu ve “verimlilik paradoksu” olarak adlandırılan durumun, teknoloji yatırımlarının her zaman beklenen performans artışını sağlamayabileceğini gösterdiği de belirtilmektedir. YZ teknolojilerine yapılan yatırımlar ile verimlilik arasındaki ilişkinin karmaşık olabileceği görüşü desteklenmektedir (Huang ve Lin, 2025).

Müşteri Talepleri ve Pazar Dinamikleri: Tüketici beklentilerindeki hızlı değişimler ve pazarın sürekli evrimi, örgütlerin ürün ve hizmet stratejilerini, pazarlama yaklaşımlarını ve operasyonel süreçlerini sürekli olarak güncellemesini gerektirir. Yapay zekâ, müşteri verilerini analiz ederek tüketici tercihlerini daha iyi anlamaya ve kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmaya olanak tanıyabilir (Hermann ve Puntoni, 2024).

Özetle örgüt performansı, içsel yetenekler ve kaynaklar ile dışsal çevresel koşulların karmaşık bir etkileşimi sonucunda şekillenir. Yapay zekâ yetenekleri, dinamik

yetenekler ve örgütsel yaratıcılık gibi unsurlar, örgütlerin bu etkileşimler içerisinde başarılı olmasında kritik rol oynar (Mikalef ve Gupta, 2021). Dinamik yetenekler, örgütlerin değişen çevreye uyum sağlama ve rekabet avantajı yaratma becerisini temsil ederken, örgütsel yaratıcılık ise yeni fikirler üretme ve inovasyonu teşvik etme kapasitesini ifade eder. Örgütsel yaratıcılık örgüt performansını dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin sürdürülebilir bir performans sergilemesi için hem içsel faktörlerini güçlendirmesi hem de dışsal çevresel değişimleri yakından takip ederek stratejilerini buna göre şekillendirmesi gerekmektedir (Fetrati vd., 2022). Tablo 2.5’de örgüt performansını etkileyen unsurlar ve etki yönlerine yer verilmiştir.

Tablo 2.5: Örgüt Performansını Etkileyen Unsurlar ve Etki Yönleri

Unsur	Etki Alanı	Etki Yönü	Kaynak
Liderlik	Stratejik Uyum	Pozitif	Bass ve Avolio (1994)
İnsan Kaynağı	Verimlilik ve Yaratıcılık	Pozitif	Becker ve Huselid (1998)
Teknoloji Kullanımı	Süreç İyileştirme	Pozitif	Bharadwaj (2000)
Rekabet Yoğunluğu	Fiyatlama ve Yenilik	İki yönlü	Porter (1980)
Ekonomik Durum	Kâr Marjı ve Yatırım Planları	Negatif/pozitif	Grant (2016)
Yasal Düzenlemeler	Uyumluluk ve Risk Yönetimi	İki yönlü	Scott (2001)

Kaynak: Literatür taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgüt performansı, içsel kaynaklar ve süreçlerle ile dış çevresel faktörlerle şekillenen çok boyutlu bir kavramdır. Literatürde, örgüt performansına etki eden faktörler farklı alanlarda sınıflandırılmakta ve bu faktörlerin örgüt üzerindeki etkileri olumlu, olumsuz veya çift yönlü olabilmektedir. Tablo 2.5’te bu faktörler altı ana başlık altında ele alınmıştır; liderlik, insan kaynağı, teknoloji kullanımı, rekabet yoğunluğu, ekonomik durum ve yasal düzenlemeler (Yıldırım Özmutlu ve Arun, 2023).

Liderlik, örgütün stratejik uyumu açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Etkili liderlik uygulamaları, çalışanların yönlendirilmesi,

stratejik hedeflere odaklanması ve kurum kültürünün güçlendirilmesi yoluyla örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir. İnsan kaynağı, örgütlerin verimlilik düzeyini artırmada ve yaratıcı potansiyelin açığa çıkarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. İnsan sermayesine yapılan yatırımların, özellikle nitelikli iş gücünün geliştirilmesinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkiler yarattığı çeşitli araştırmalarda vurgulanmaktadır (Islam vd., 2023).

Teknoloji kullanımı, süreç iyileştirme ve operasyonel verimlilik açısından örgütlere önemli avantajlar sağlamaktadır. Yenilikçi teknolojilerin adaptasyonu, iş süreçlerinin otomasyonu ve dijitalleşme, örgütsel etkinliği artıran başlıca unsurlar arasında yer almaktadır. Rekabet yoğunluğu, piyasada faaliyet gösteren firmalar üzerinde hem baskılayıcı hem de teşvik edici etkiler oluşturabilmektedir. Rekabetin artması, firmaların fiyatlama stratejilerini ve yenilikçilik kapasitelerini zorlayarak çift yönlü bir etki yaratmaktadır. Bu durum, örgütlerin hem tehditlere karşı dirençli olmasını hem de sürekli olarak gelişim içinde kalmasını zorunlu kılmaktadır (Tian vd., 2023).

Ekonomik durum, makroekonomik değişkenlerin örgüt stratejileri üzerindeki etkisini yansıtır. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde kâr marjlarının düşmesi ve yatırım planlarının ertelenmesi gibi olumsuz sonuçlar doğabilirken, istikrarlı dönemlerde bu etkiler pozitif yönde seyredebilir. Dolayısıyla, ekonomik çevre koşullarının örgüt performansı üzerindeki etkisi hem olumlu hem de olumsuz olabilir. Yasal düzenlemeler ise uyumluluk ve risk yönetimi bağlamında iki yönlü bir etki yaratmaktadır. Düzenleyici çerçeveler, bir yandan örgütlerin belirli standartlara uymasını sağlayarak yapısal bir denge kurmakta; diğer yandan ise organizasyonların faaliyet alanlarını sınırlandırarak esnekliği azaltabilmektedir (Koroma ve Bein, 2024).

Sonuç olarak, örgütsel performans çok çeşitli içsel ve dışsal etmenlerden etkilenmekte olup bu etmenlerin yönü ve şiddeti, örgütün çevresel koşulları analiz etme ve stratejik uyum sağlama becerisine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle, yöneticilerin performans yönetiminde bu unsurları bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmesi büyük önem arz etmektedir (Wu ve Li, 2023).

3.HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Yapay Zekâ Yeteneği ve Örgütsel Yaratıcılık

Büyük verileri işleme, öğrenme ve zekâ gibi sahip olduğu bilişsel özellikler sebebiyle yapay zekâ, yaratıcılık için eşsiz bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Ameen vd., 2024). Dahası yapay zekâ doğru tahminler yaparak, çeşitli senaryoları simüle ederek, soru ve sorunlara çeşitli yanıtlar üreterek ve sonuçlara ilişkin gerçekçi tahminler yaparak yaratıcılığa katkı sunabilir (Gazi vd., 2024). Yani yapay zekâ pek çok açıdan yeni fikir üretmeyi destekleyebilir. Ancak bu ele alınması gereken bazı riskleri de içermektedir. Bu sebeple firmaların yapay zekâyı kullanmanın ötesinde, yapay zekâ araçlarını değerlendirerek en faydalı uygulamaları en uygun operasyonlarına entegre etmeleri gerekmektedir (Brem ve Hörauf, 2025). Bu durum yaratıcılık açısından yapay zekâ yeteneğinin önemine işaret etmektedir.

Yapay zekâ yeteneği sayesinde firmalar, birçok veriye ulaşp bunları analiz edebilirler ve bu durum onların yeni fikir oluşturma süreçlerine katkı sağlar (Gazi vd., 2024). Spesifik olarak müşterilere ve pazar ihtiyaçlarına ilişkin verileri analiz edilebileceklerinden pazarda başarılı olma potansiyeli olan yeni fikirler geliştirmeleri mümkün hale gelmektedir (Zhang vd., 2020). Diğer yandan, yapay zekâ yeteneği sayesinde örgüt içinde birçok süreç otomatikleştirilebilir. Bu durum çalışanların otomatikleştirilebilir işlerde zaman harcamasının önüne geçmekte ve yaratıcı fikirler üzerine çalışmalarına olanak sağlamaktadır (Mikalef ve Gupta, 2021). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1. Yapay zekâ yeteneği ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Yapay Zekâ Yeteneği ve Örgüt Performansı

Yapay zekâ yeteneği, örgütlerin temel iş süreçlerini daha hızlı, daha doğru ve daha verimli biçimde yönetmelerine olanak tanımakta; aynı zamanda çevresel değişimlere karşı stratejik adaptasyon kabiliyetlerini artırmaktadır. Yapay zekânın örgüt performansına etkisi, doğrudan ve dolaylı yollarla gerçekleşebilir (Giachino vd., 2024). Doğrudan etkiler, genellikle operasyonel verimlilik, süreç optimizasyonu ve maliyet azaltımı ile ilgilidir. Örneğin, YZ destekli tahmin sistemleri sayesinde tedarik

zinciri yönetimi daha etkin hale gelirken; robotik süreç otomasyonu ile tekrar eden işlemler minimum hata ile yürütülür. Bu tür uygulamalar, örgütün genel verimliliğini ve çıktılarının kalitesini artırır (Chatterjee vd., 2020).

Dolaylı etkiler ise karar verme kalitesindeki artış, stratejik öngörü kabiliyetindeki gelişim ve müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi gibi alanlarda kendini göstermektedir. Yapay zekâ, karmaşık veri kümelerini işleyerek yöneticilere daha kapsamlı analiz imkânı sunmakta, bu da stratejik kararların doğruluğunu ve zamanlamasını iyileştirmektedir. Aynı zamanda, müşteri davranışlarını analiz eden YZ sistemleri, kişiselleştirilmiş hizmetler sunulmasına olanak sağlayarak müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmaktadır (Mikalef ve Gupta, 2021).

Yapay zekâ teknolojileri genel olarak firmaların çevrelerini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla yapay zekâdan azami düzeyde faydalanan firmalar, çevreye en iyi şekilde uyum sağlayabilirler (Wamba-Taguimdje vd., 2020). Bu durum değişen pazar şartlarında bile yüksek örgüt performansına erişmeyi sağlayabilir. Ayrıca yapay zekâ yeteneği firmanın karar verme hızını artırarak performans artışına katkıda bulunmaktadır (Neiroukh vd., 2024). Nitekim hızlı karar verebilen firmalar, zamanında aksiyon alarak öncü olma potansiyeline sahip olabilirler. Bununla birlikte firmanın mevcut süreçlerini optimize etmesini ve dahası otomatikleştirmesini, hataların azaltılmasını, kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmasını ve böylece maliyetlerini düşürmesini mümkün kılar (Wamba-Taguimdje vd., 2020). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2. Yapay zekâ yeteneği ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgüt Performansı

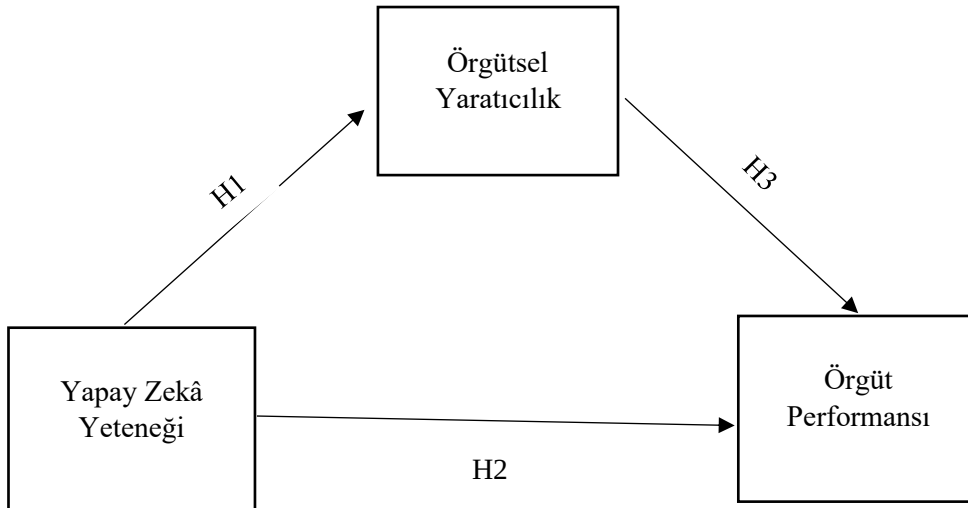
Örgütsel yaratıcılık, sadece fikir üretme ile sınırlı olmayan, aynı zamanda bu fikirleri uygulayabilen ve pazara dönüştürebilen yapılarla güçlü bir ilişki içindedir. Yaratıcı fikirlerin inovasyona dönüşmesi, organizasyonun rekabet gücünü artırırken performansa da doğrudan katkı sağlar (Zhou ve Shalley, 2008). Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı ve müşteri taleplerinin hızla değiştiği sektörlerde, örgütsel yaratıcılık, organizasyonların çevresel uyum yeteneğini belirleyen başlıca unsurlardan biridir. Örgütsel yaratıcılık ile örgüt performansı arasındaki ilişki, inovasyon, adaptasyon, stratejik eğilimler ve rekabet avantajı gibi kritik değişkenler aracılığıyla

kurulmaktadır. Yaratıcılığın örgüt performansına etkisi, yalnızca yeni fikirlerin varlığı ile değil, bu fikirlerin somut çıktılara (ürün, hizmet, süreç, strateji) dönüştürülmesiyle mümkündür (Fajimolu vd., 2023).

Yeni fikirler yenilikçi çıktıların ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu durum ise performansın iyileşmesine katkı sunmaktadır (Rumanti vd., 2023). Nitekim bu yenilikçi çıktılar, yeni ürünler olabilir ve yeni ürünler yüksek firma performansının önemli bir öncüsüdür. Diğer yandan bu yenilikçi çıktılar yeni süreçler olduğunda ise bu durum süreçlerde iyileşmeyi ve maliyetleri düşürmeyi sağlayabilir. Bu sebeple örgütsel yaratıcılık, örgüt performansı açısından önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte örgütsel yaratıcılık sayesinde örgütsel problemlere faydalı çözümler bulmak da mümkündür (Dityo vd., 2023). Çünkü yaratıcılık, örgütsel problemleri çeşitli açılardan ele almayı, yenilikçi ve faydalı çözüm yolları geliştirmeyi ve uygulamayı sağlamaktadır. Böylece problemler ortadan kaldırılarak performans çıktıları iyileştirilebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3. Örgütsel yaratıcılık ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yapay zekâ yeteneği, örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere yapılan literatür çalışması neticesinde üç adet hipotez geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezlerden oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

4.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Ölçüm ve Örneklem

Bu çalışmada, hipotezleri test etmek için kullanılacak verilerin elde edilmesinde anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenlerini ölçmek üzere kullanılan ölçekler, geçmiş çalışmalardan uyarlanmıştır. Yapay zekâ yeteneği ölçeği Al-kahtib vd.'nin (2025) çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçek beş ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel yaratıcılığı ve örgüt performansını ölçmek için Lee ve Choi (2003) tarafından yapılmış olan çalışmadan faydalanılmıştır ve bu ölçekler beşer ifade ile ilgili değişkenleri ölçmektedir. Değişkenlerin ölçümü 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1. Kesinlikle Katılmıyorum, ... 5. Kesinlikle Katılıyorum).

Bu ölçekler orijinal dilleri olan İngilizceden öncelikle Türkçeye çevrilmiştir, daha sonra tekrar İngilizceye çevrilerek paralel çeviri metodu uygulanmıştır ve ilk haliyle son hali arasında farklılık olup olmadığı karşılaştırılıp sonrasında gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Anketin hazırlanmasının ardından İstanbul ve Kocaeli'nde bulunan çeşitli sektörlerdeki firma yöneticilerine ulaşılarak 450 kişiye anket gönderilmiştir. 215 yöneticiden geri dönüş olmuştur. Veriler incelendiğinde eksik veri olmadığı görülmüştür. Bu sebeple elde edilen verilerin tamamı analizlerde kullanılmıştır. Kapsamlı istatistiksel analizlerden önce katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir.

Katılımcılar finans/bankacılık (%47.9), üretim (%20.6), bilişim (%11.7), eğitim (%4.7) ve diğer sektörlerde faaliyettedir. Firmaların çoğunluğunda (%62) en az 500 çalışan vardır ve 30 yıldan uzun süredir faaliyette olanlar örneklemin %65.4'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların %54'ü 35 yaşından küçüktür, %57.2'si erkektir ve %86.1'i en az lisans mezunudur. Demografik özellikler ayrıntılı olarak Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Demografik Özellikler

	Frekans	Yüzde (%)
Faaliyet Süresi		
<10	14	6.5
10-20 yıl	31	14.5
21-30 yıl	29	13.6
31-40 yıl	102	47.2
41-50 yıl	21	9.8
>50	18	8.4
Toplam	215	100.0
Çalışan sayısı		
<250	103	48
250-500 arası	30	14
>500	82	38
Toplam	215	100.0
Cinsiyet		
Kadın	92	42.8
Erkek	123	57.2
Toplam	215	100.0
Yaş		
<25	19	8.8
25-35	114	53.1
36-45	67	31.1
46-50	11	5.1
>50	4	1.9
Toplam	215	100.0
Eğitim Durumu		
Lise- Meslek Lisesi	14	6.5
Ön lisans	16	7.4
Lisans	118	54.9
Yüksek Lisans- Doktora	67	31.2
Toplam	215	100.0

4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Hipotezlerin testine başlamadan ölçümün geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. İlk olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda tüm faktör yüklerinin 0.50'nin üstünde olduğu görülmüştür. Faktör yapısına ilişkin DFA analizi

sonuçları Tablo 4.2’de verilmektedir. Ayrıca analiz neticesinde uyum iyiliği indekslerinin iyi bir uyumu işaret ettiği tespit edilmiştir ($\Delta\chi^2/df=1.863$, CFI=0.983, NFI= 0.964, TLI= 0.978, RMSEA= 0.063).

Tablo 4.2: DFA Sonuçları

Faktör	İfade	1	2	3
1. Yapay Zekâ Yeteneği	YZyeteneği5	0.902		
	YZyeteneği4	0.884		
	YZyeteneği3	0.902		
	YZyeteneği2	0.947		
	YZyeteneği1	0.891		
2. Örgüt Performansı	Performans1		0.891	
	Performans2		0.856	
	Performans3		0.924	
	Performans4		0.882	
	Performans5		0.943	
3. Örgütsel Yaratıcılık	Yaratıcılık5			0.915
	Yaratıcılık4			0.913
	Yaratıcılık3			0.908
	Yaratıcılık2			0.936
	Yaratıcılık1			0.891

Sonrasında korelasyon analizi yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliği test etmek üzere ise ortalama açıklanan varyans (AVE), birleşik güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir. Tüm değişkenler için AVE değerleri 0.50’nin, CR değerleri 0.70’in üzerindedir. Bununla birlikte AVE değerlerinin karekökü de ilgili korelasyon katsayılarından büyüktür. Bu durum ölçüm geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Cronbach Alfa değerlerinin de 0.70’in üzerinde olduğu görülmüş ve böylece ölçümün güvenilirliği desteklenmiştir (Nunnally, 1978). Bu analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.3’te bulunmaktadır.

Tablo 4.3: Korelasyon Analizi

	CR	AVE	Cronbach alpha	1	2	3
1. Örgütsel Yaratıcılık	0.961	0.833	0.963	(0.913)		
2. Yapay Zekâ Yeteneği	0.958	0.820	0.960	0.779*	(0.905)	
3. Örgütsel Performans	0.955	0.810	0.959	0.825*	0.705*	(0.900)

*p<0.05, Parantez içindeki değerler, AVE değerlerinin kareköküdür.

4.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmıştır. Uyum iyiliği indeksleri iyi bir uyum olduğunu göstermektedir ($\Delta\chi^2/df=1.863$, CFI=0.983, NFI= 0.964, TLI= 0.978, RMSEA= 0.063). Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.4'te verilmektedir.

Tablo 4.4: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize β	t	Sonuç
H1	Yapay Zekâ Yeteneği	Örgütsel Yaratıcılık	0.779	13.551*	Desteklendi
H2	Yapay Zekâ Yeteneği	Örgüt Performansı	0.159	2.162*	Desteklendi
H3	Örgütsel Yaratıcılık	Örgütsel Performans	0.701	8.858*	Desteklendi

*p<0.01

Hipotez testi sonucunda, yapay zekâ yeteneği ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.779$, $p<0.05$). Bu sebeple H1 desteklenmektedir. Ayrıca yapay zekâ yeteneğinin örgüt performansı ile de pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0.159$, $p<0.05$) ve H2 de desteklenmektedir. Örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı arasında da pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.701$, $p<0.05$). Dolayısıyla H3 de desteklenmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında yapay zekâ yeteneği, örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Böylece ampirik sonuçlarla ilgili alanın gelişimine katkı sunmak ve uygulayıcılara içgörü sağlamak hedeflenmiştir.

Araştırma bulgularına göre yapay zekâ yeteneği ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Geçmiş çalışmalar incelendiğinde, bu ilişkiye yönelik sınırlı sayıda çalışma olduğu, bu çalışmalarda yapay zekâ yeteneği ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021; Gazi vd., 2024; Ali ve Simmou, 2025). Çalışma sonucumuz bu çalışmaların bulgularıyla benzerdir. Bu sonuca göre yapay zekâ yeteneği, örgüt içinde yenilikçi fikirlerin gelişmesine ve örgüt için faydalı çıktılara dönüşmesine katkı sunmaktadır. Firmaların değişen pazarda ayakta kalmak için fark yaratan yenilikçi fikirlere imza atmak üzere yani yaratıcılıklarını geliştirmek üzere yapay zekâ teknolojisinden faydalanmaları büyük öneme sahiptir. Burada firma yöneticilerinin dikkat etmeleri gereken temel husus, bu teknolojiye sahip olmanın ötesinde ondan maksimum verimi almak için yapay zekâ yeteneğinin gelişimine önem vermeleridir. Ancak bu şekilde rakiplerden farklılaşan yaratıcı çözümler ortaya koymak mümkün olabilir.

Araştırma sonucunda yapay zekâ yeteneği ve örgüt performansının pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu konuda yapılmış geçmiş çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Mikalef ve Gupta, 2021; Fosso Wamba vd., 2024; Neiroukh vd., 2024). Dolayısıyla çalışma bulgusu, geçmiş araştırmalarla uyumludur. Bu sonuç yapay zekâ yeteneğinin firma için değerli bir örgütsel yetenek olduğunu ve fark yaratan bir gelişme olanağı sunduğunu doğrulamaktadır. Firma yöneticilerinin bunu dikkate alarak, yapay zekâyı etkin bir şekilde kullanmaya önem göstermeleri, uygulamalarında, operasyonlarında ve süreçlerinde en doğru yapay zekâ teknolojisine yönelmeleri ve entegre etmeleri önem arz etmektedir. Böylece günümüz değişken pazar şartlarında performanslarına katkı sunan çözümlere ulaşabilmeleri mümkün olabilir.

Son olarak örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiyi inceleyen geçmiş çalışmalarda da pozitif ilişkili oldukları bulunduğundan (Shahzad vd., 2016; Rumanti vd., 2023; Almheiri vd., 2025), araştırma

sonucu geçmiş araştırmalarla uyumludur. Örgütsel yaratıcılık, firmanın çıktılarında yenilikçi ve faydalı çözümler ortaya koymasını sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılık, değişimin süreklilik kazandığı ve rekabetin daha da çetin hale geldiği şartlarda firmanın buna ayak uydurmasını ve dahası bu şartlarda bile öne çıkmasını sağlama potansiyeline sahiptir. Firma yöneticilerinin yaratıcılık ve yenilikçilik kültürünü örgüt içine tamamen entegre etmeleri, risk almaktan çekinmemeleri, yaratıcı fikirlere açık olmaları ve çalışanları bu doğrultuda teşvik etmeleri örgütsel yaratıcılığın gelişmesine önemli katkı sağlayabilir. Böylece yaratıcı fikirlerle ortaya konan yenilikçi çözümler performans artışı için önemli birer değer haline gelebilir.

Bu araştırmanın çeşitli katkılarının yanı sıra bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Bu sınırlılıklardan ilki örnekleme ilgilidir. Çalışma kapsamında İstanbul ve Kocaeli'ndeki çeşitli sektörlerde bulunan yöneticilerden veri elde edilerek bu sonuçlara ulaşılmıştır. Başka bir şehir ya da ülkede yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Ayrıca belirli bir sektör özelinde yapılacak çalışmalarda da farklı bulgular elde edilebilir. İkinci sınırlılık ise çalışmada kullanılan verilerin anket tekniği ile tek bir zaman diliminde toplanmış olmasıdır. Gelecek çalışmalarda boylamsal araştırmalar yapılması daha kesin sonuçlara ulaşmayı sağlayabilir. Bununla birlikte bu çalışmada yapay zekâ yeteneği, örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda yapay zekâ yeteneği ve örgütsel yaratıcılığın hangi performans türüyle nasıl ilişkili olduklarını daha ayrıntılı olarak ortaya koymak için yenilik performansı, pazar performansı ve finansal performans ile ilişkileri incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Aakula, A., Saini, V., Ahmad, T. (2024). The impact of AI on organizational change in digital transformation. *Internet of Things and Edge Computing Journal*, 4(1), 75-115.
- Abu Raya, M., Ogunyemi, A. O., Rojas Carstensen, V., Broder, J., Illanes-Manrique, M., Rankin, K. P. (2023). The reciprocal relationship between openness and creativity: From neurobiology to multicultural environments. *Frontiers in Neurology*, 14, 1235348.
- Acar, O. A., Tuncdogan, A., van Knippenberg, D., Lakhani, K. R. (2024). Collective creativity and innovation: An interdisciplinary review, integration, and research agenda. *Journal of Management*, 50(6), 2119-2151.
- Acemoglu, D., Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188-2244.
- Agrawal, A., Gans, J., Goldfarb, A. (2022). *Prediction machines, updated and expanded: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Press.
- Ahmed, A., Ayentimi, D. T., Sandow, J. N. (2024). Organisational creativity on product innovation performance of SMEs: Exploring mechanisms and boundary conditions. *Innovation: Organization & Management*, 1-21.
- Aldabbas, H., Pinnington, A. H., Lahrech, A. (2023). Encouraging more creativity in organizations: The importance of employees' intrinsic motivation and work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2337-2358.
- Alhitmi, H. K., Mardiah, A., Al-Sulaiti, K. I., Abbas, J. (2024). Data security and privacy concerns of AI-driven marketing in the context of economics and business field: An exploration into possible solutions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2393743.
- Ali, N. W., Simmou, W. (2025). Framework for measuring the impact of a firm's artificial intelligence capability on creativity within the organizational and performance of the firm. *Journal of Intelligence Technology and Innovation (JITI)*, 3(1), 74-94.
- Al-kahtib, A., Alghababsheh, M., Khattab, M. (2025). The role of organizational ambidexterity and frugal innovation in enhancing circular supply chains: The effect of artificial intelligence capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 210.
- Almheiri, H. M., Ahmad, S. Z., Khalid, K., Ngah, A. H. (2025). Examining the impact of artificial intelligence capability on dynamic capabilities, organizational creativity and organization performance in public organizations. *Journal of Systems and Information Technology*, 27(1), 1-20.

Al-Tit, A. A. (2017). Factors affecting the organizational performance of manufacturing firms. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1847979017712628.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.

Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.

Amabile, T. M., Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.

Ameen, N., Tarba, S., Cheah, J. H., Xia, S., Sharma, G. D. (2024). Coupling artificial intelligence capability and strategic agility for enhanced product and service creativity. *British Journal of Management*, 35(4), 1916-1934.

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, 114786.

Areche, F. O., Ofluoglu, G. (2025). Artificial intelligence and organizational culture: Navigating contextual shifts in structure, ethics, and behavior. *Journal of Organizational and Human Resource Development Strategies*, 2(02), 103-111.

Awan, U., Bhatti, S. H., Shamim, S., Khan, Z., Akhtar, P., Balta, M. E. (2022). The role of big data analytics in manufacturing agility and performance: Moderation–mediation analysis of organizational creativity and of the involvement of customers as data analysts. *British Journal of Management*, 33(3), 1200-1220.

Badriyah, N., Sulaeman, M. M., Wibowo, S. N., Anggapratama, R. (2024). The role of constructive conflict management in fostering team collaboration and innovation: A perspective of transformational leadership. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 402-408.

Bahoo, S., Cucculelli, M., Qamar, D. (2023). Artificial intelligence and corporate innovation: A review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122264.

Balkan Akan, B. (2025). A bibliometric analysis of organizational creativity research. *International Journal of Innovation Science*, 17(2), 296-318.

Batool, A., Zowghi, D., Bano, M. (2025). AI governance: A systematic literature review. *AI and Ethics*, 1-15.

Bendig, D., Bräunche, A. (2024). The role of artificial intelligence algorithms in information systems research: A conceptual overview and avenues for research. *Management Review Quarterly*, 1-46.

- Blomberg, A., Kallio, T., Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: Drivers, barriers or both? *Journal of Innovation Management*, 5(1), 78-104.
- Boso, N., Donbesuur, F., Bendega, T., Annan, J., Adeola, O. (2017). Does organizational creativity always drive market performance? *Psychology & Marketing*, 34(11), 1004-1015.
- Bozdoğan, S. C. (2023). The mediating role of creative self-efficacy in the relationship between knowledge sharing behavior and employee innovation behavior: A study in the recycling industry. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 137-153.
- Brem, A., Hörauf, D. (2025). ‘Artificial creativity?’ AI’s short-and long-term impact on creativity. *Research-Technology Management*, 68(2), 54-58.
- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. *McKinsey Global Institute*, 4(1), 2-61.
- Cai, W., Khapova, S., Bossink, B., Lysova, E., Yuan, J. (2020). Optimizing employee creativity in the digital era: Uncovering the interactional effects of abilities, motivations, and opportunities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1038.
- Can, Ö., Sezgin, M. (2024). Yapay zeka teknolojilerinin kurumsal iletişimdeki rolünün değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 103-114.
- Chatterjee, S., Nguyen, B., Ghosh, S. K., Bhattacharjee, K. K., Chaudhuri, S. (2020). Adoption of artificial intelligence integrated CRM system: An empirical study of Indian organizations. *The Bottom Line*, 33(4), 359-375.
- Chen, D., Esperança, J. P., Wang, S. (2022). The impact of artificial intelligence on firm performance: An application of the resource-based view to e-commerce firms. *Frontiers in Psychology*, 13, 884830.
- Chesney, B., Citron, D. (2019). Deep fakes: A looming challenge for privacy, democracy, and national security. *California Law Review*, 107(6), 1753–1820.
- Chowdhary, K. R. (2020). *Fundamentals of artificial intelligence*. Springer New Delhi.
- Chui, M., Manyika, J., Miremadi, M. (2018). What AI can and can’t do (yet) for your business. *McKinsey Quarterly*, 1(97-108), 1-11.
- Çınar, A. (2024). *Yapay zekâ ve işletmeler: Dijital dönüşümün dinamikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Climent, R. C., Haftor, D. M., Staniewski, M. W. (2024). AI-enabled business models for competitive advantage. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100532.

Czarnitzki, D., Fernández, G. P., Rammer, C. (2023). Artificial intelligence and firm-level productivity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 211, 188-205.

Darvishmotevali, M., Altinay, L., Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.

Davenport, T. H., Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.

De Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449.

Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121, 283-314.

Ding, J., Hong, G. (2025). Fostering loyalty and creativity: How organizational culture shapes employee commitment and innovation in South Korean firms. *Behavioral Sciences*, 15(4), 529.

Dityo, D. R., Kurniawati, A., Rumanti, A. A. (2023). Organizational performance through organizational creativity and open innovation in small and medium enterprises (SMEs). *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 14(4), 143-147.

Duan, Y., Edwards, J. S., Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63-71.

Efe, A. (2021). Yapay zekâ risklerinin etik yönünden değerlendirilmesi. *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 1-24.

Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709-1734.

Ertel, W. (2025). *Introduction to artificial intelligence*. Springer Wiesbaden.

Esteva, A., Robicquet, A., Ramsundar, B., Kuleshov, V., DePristo, M., Chou, K., Cui, C., Corrado, G., Thrun, S., Dean, J. (2019). A guide to deep learning in healthcare. *Nature Medicine*, 25(1), 24-29.

Fajimolu, O., Okonji, P., Onyemaobi, C. (2023). The role of organizational creativity between artificial intelligence capability and organizational performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 23(1), 157-174.

Ferrara, E. (2024). The butterfly effect in artificial intelligence systems: Implications for AI bias and fairness. *Machine Learning with Applications*, 15, 100525.

Ferreira, J., Coelho, A., Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.

Fetrati, M. A., Hansen, D., Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115, 102473.

Figoli, F. A., Mattioli, F., Rampino, L. (2022). *Artificial intelligence in the design process: The impact on creativity and team collaboration*. FrancoAngeli.

Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., Vayena, E. (2018). AI4People-An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689-707.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51.

Fosso Wamba, S., Queiroz, M. M., Pappas, I. O., Sullivan, Y. (2024). Artificial intelligence capability and firm performance: A sustainable development perspective by the mediating role of data-driven culture. *Information Systems Frontiers*, 26(6), 2189-2203.

Fraihat, B. A. M., Alhawamdeh, H., Alkhawaldeh, B. Y., Abozraiq, A. M., Al Shaban, A. (2023). The effect of organizational structure on employee creativity: The moderating role of communication flow: A survey study. *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences*, 12(2).

Gao, Y., Zhao, X., Xu, X., Ma, F. (2021). A study on the cross level transformation from individual creativity to organizational creativity. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120958.

Gao, Y., Liu, S., Yang, L. (2025). Artificial intelligence and innovation capability: A dynamic capabilities perspective. *International Review of Economics & Finance*, 98, 103923.

Gazi, M. A. I., Rahman, M. K. H., Masud, A. A., Amin, M. B., Chaity, N. S., Senathirajah, A. R. B. S., Abdullah, M. (2024). AI capability and sustainable performance: Unveiling the mediating effects of organizational creativity and green innovation with knowledge sharing culture as a moderator. *Sustainability*, 16(17), 7466.

Gheibi, O., Weyns, D., Quin, F. (2021). Applying machine learning in self-adaptive systems: A systematic literature review. *ACM Transactions on Autonomous and Adaptive Systems (TAAS)*, 15(3), 1-37.

- Giachino, C., Cepel, M., Truant, E., Bargoni, A. (2024). Artificial intelligence-driven decision making and firm performance: A quantitative approach. *Management Decision*.
- Gill, T. (2021). Ethical dilemmas are really important to potential adopters of autonomous vehicles. *Ethics and Information Technology*, 23(4), 657-673.
- Gupta, S., Modgil, S., Bhattacharyya, S., Bose, I. (2022). Artificial intelligence for decision support systems in the field of operations research: Review and future scope of research. *Annals of Operations Research*, 308(1), 215-274.
- Haenlein, M., Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14.
- Hanifah, H., Abd Halim, N., Vafaei-Zadeh, A., Nawaser, K. (2022). Effect of intellectual capital and entrepreneurial orientation on innovation performance of manufacturing SMEs: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1175-1198.
- Hassija, V., Chamola, V., Mahapatra, A., Singal, A., Goel, D., Huang, K., Scardapane, S., Spinelli, I., Mahmud, M., Hussain, A. (2024). Interpreting black-box models: A review on explainable artificial intelligence. *Cognitive Computation*, 16(1), 45-74.
- Hermann, E., Puntoni, S. (2024). Artificial intelligence and consumer behavior: From predictive to generative AI. *Journal of Business Research*, 180, 114720.
- Hermida, Y., Clem, W., Güss, C. D. (2019). The inseparable three: How organization and culture can foster individual creativity. *Frontiers in Psychology*, 10, 2133.
- Huang, M. H., Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50.
- Huang, C. K., Lin, J. S. (2025). Firm performance on artificial intelligence implementation. *Managerial and Decision Economics*, 46(3), 1856-1870.
- Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S., Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060412.
- Islam, K. A., Bari, M. F., Al-Kharusi, S., Bhuiyan, A. B., Faisal-E-Alam, M. (2023). Impact of transformational leadership, human capital, and job satisfaction on organizational performance in the manufacturing industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 382.
- Jin, H., Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PloS One*, 19(10), e0306629.

Jobin, A., Ienca, M., Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389-399.

Joseph, B. N., Amanawa, D. E., Uelee, M. N. (2023). The impact of flexible work schedules on organizational performance in textile production companies operating in Rivers State, Nigeria. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 7(1), 269-279.

Jurafsky, D., Martin, J. H. (2008). *Speech and language processing: An introduction to natural language processing, computational linguistics, and speech recognition* (2nd ed.). Prentice Hall.

Kaplan, A., Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.

Kar, S., Kar, A. K., Gupta, M. P. (2021). Modeling drivers and barriers of artificial intelligence adoption: Insights from a strategic management perspective. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 28(4), 217-238.

Karn, A. (2021). Artificial intelligence in computer vision. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 6(1), 2455-2143.

Khanzode, K. C. A., Sarode, R. D. (2020). Advantages and disadvantages of artificial intelligence and machine learning: A literature review. *International Journal of Library & Information Science (IJLIS)*, 9(1), 30-36.

Kitaguchi, D., Takeshita, N., Hasegawa, H., Ito, M. (2022). Artificial intelligence-based computer vision in surgery: Recent advances and future perspectives. *Annals of Gastroenterological Surgery*, 6(1), 29-36.

Kitsantas, T., Georgoulas, P., Chytis, E. (2024). Integrating robotic process automation with artificial intelligence for business process automation: Analysis, applications, and limitations. *Journal of System and Management Sciences*, 14(7), 217-242.

Koroma, S., Bein, M. (2024). The moderating effect of economic policy uncertainty on the relationship between working capital management and profitability: Evidence from UK non-financial firms. *Sage Open*, 14(2), 21582440241242552.

Kühl, N., Schemmer, M., Goutier, M., Satzger, G. (2022). Artificial intelligence and machine learning. *Electronic Markets*, 32(4), 2235-2244.

Kumar, P., Choubey, D., Amosu, O. R., Ogunsuji, Y. M. (2024a). AI-enhanced inventory and demand forecasting: Using AI to optimize inventory management and predict customer demand. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(1), 1931-1944.

Kumar, N., Wang, C., Liu, Z. (2024b). Enabling creativity: The interplay of participative leadership, coworkers' knowledge sharing behavior and employee's

creative idea validation. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 1011-1027.

Lauriola, I., Lavelli, A., Aiolfi, F. (2022). An introduction to deep learning in natural language processing: Models, techniques, and tools. *Neurocomputing*, 470, 443-456.

Lee, H., Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

Li, J., Ye, Z., Zhang, C. (2022a). Study on the interaction between big data and artificial intelligence. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(3), 641-648.

Li, N., Yan, Y., Yang, Y., Gu, A. (2022b). Artificial intelligence capability and organizational creativity: The role of knowledge sharing and organizational cohesion. *Frontiers in Psychology*, 13, 845277.

Lu, Y. (2019). Artificial intelligence: A survey on evolution, models, applications and future trends. *Journal of Management Analytics*, 6(1), 1-29.

Mariani, M., Borghi, M. (2021). Customers' evaluation of mechanical artificial intelligence in hospitality services: A study using online reviews analytics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 3956-3976.

Mienye, I. D., Swart, T. G. (2024). A comprehensive review of deep learning: Architectures, recent advances, and applications. *Information*, 15(12), 755.

Migdadi, M. M. (2021). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151-172.

Mikalef, P., Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434.

Mosafer, L., Bakhshayesh, S., Dilmaghani, S., Fard, M. F. (2024). How organizational climate influences innovation: A qualitative inquiry into the commerce sector. *Management Strategies and Engineering Sciences*, 6(4), 80-86.

Neiroukh, S., Emeagwali, O. L., Aljuhmani, H. Y. (2024). Artificial intelligence capability and organizational performance: Unraveling the mediating mechanisms of decision-making processes. *Management Decision*.

Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.

Nilsson, N. J. (2009). *The quest for artificial intelligence: A history of ideas and achievements*. Cambridge University Press.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Nurhaeda, Z., Maryadi, M., Salim, M., Kitta, S. (2024). The relationship between employee motivation, creativity and performance. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 466-480.

Okeke, M. N., Aganoke, C. U., Onuorah, A. N. (2018). Operational risk management and organizational performance of banks in, Edo State. *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences*, 7(4).

Osintsev, N., Khalilian, B. (2023). Does organizational performance increase with innovation and strategic planning. *Journal of Operational and Strategic Analytics*, 1(1), 25-33.

Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2145631.

Pan, S. L., Nishant, R. (2023). Artificial intelligence for digital sustainability: An insight into domain-specific research and future directions. *International Journal of Information Management*, 72, 102668.

Parmentier, G., Sheet, Z., Jeannot, F., Rampa, R. (2024). Development of a multidimensional scale to measure organizational creative capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 41(6), 1184-1209.

Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., Reeves, M. (2017). Reshaping business with artificial intelligence: Closing the gap between ambition and action. *MIT Sloan Management Review*, 59(1).

Rathje, J., Katila, R., Reineke, P. (2024). Making the most of AI and machine learning in organizations and strategy research: Supervised machine learning, causal inference, and matching models. *Strategic Management Journal*, 45(10), 1926-1953.

Reiter-Palmon, R., Hunter, S. (Eds.). (2023). *Handbook of organizational creativity: Individual and group level influences* (2nd Edition). Academic Press.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.

Ritala, P., Aaltonen, P., Ruokonen, M., Nemeh, A. (2024). Developing industrial AI capabilities: An organisational learning perspective. *Technovation*, 138, 103120.

Rumanti, A. A., Rizana, A. F., Achmad, F. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100045.

Russell, S., Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Said, N., Potinteu, A. E., Brich, I., Buder, J., Schumm, H., Huff, M. (2023). An artificial intelligence perspective: How knowledge and confidence shape risk and benefit perception. *Computers in Human Behavior*, 149, 107855.

Samad, S., Alghafis, R., Al-Zuman, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8(12), 1363-1374.

Sandhu, A. K. (2021). Big data with cloud computing: Discussions and challenges. *Big Data Mining and Analytics*, 5(1), 32-40.

Saputra, N., Putera, R. E., Zetra, A., Azwar, Valentina, T. R., Mulia, R. A. (2024). Capacity building for organizational performance: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2434966.

Schmid, T., Hildesheim, W., Holoyad, T., , K. (2021). The AI methods, capabilities and criticality grid: A three-dimensional classification scheme for artificial intelligence applications. *KI-Künstliche Intelligenz*, 35(3), 425-440.

Selenko, E., Banks, S., Shoss, M., Warburton, J., Restubog, S. L. D. (2022). Artificial intelligence and the future of work: A functional-identity perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 31(3), 272-279.

Shah, S. A., Seker, D. Z., Hameed, S., Draheim, D. (2019). The rising role of big data analytics and IoT in disaster management: Recent advances, taxonomy and prospects. *IEEE Access*, 7, 54595-54614.

Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I., Ahmid, F., Raza Sultani, A. (2016). Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance: An empirical investigation. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 154-179.

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83.

Solanes, J. E., Gracia, L., Valls Miro, J. (2024). Advances in human-machine interaction, artificial intelligence, and robotics. *Electronics*, 13(19), 3856.

Soniewicki, M., Paliszkiewicz, J., Koohang, A., Nord, J. H. (2022). Critical components affecting organizational performance. *Journal of Computer Information Systems*, 62(5), 965-974.

Soori, M., Arezoo, B., Dastres, R. (2023). Artificial intelligence, machine learning and deep learning in advanced robotics, a review. *Cognitive Robotics*, 3, 54-70.

Souto, J. E. (2022). Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: Overcoming firms' economic, environmental and

social sustainability challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 805-826.

Stolaki, A., Satratzemi, M., Xinogalos, S. (2023). Examining the effects of creativity, collaboration, creative diversity and autonomy on team creative performance. *Thinking Skills and Creativity*, 50, 101415.

Su, X., Zeng, W., Zheng, M., Jiang, X., Lin, W., Xu, A. (2022). Big data analytics capabilities and organizational performance: The mediating effect of dual innovations. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1142-1160.

Sullivan, Y., Wamba, S. F. (2024). Artificial intelligence and adaptive response to market changes: A strategy to enhance firm performance and innovation. *Journal of Business Research*, 174, 114500.

Szeliski, R. (2022). *Computer vision: Algorithms and applications*. Springer Nature.

Tian, M., Chen, Y., Tian, G., Huang, W., Hu, C. (2023). The role of digital transformation practices in the operations improvement in manufacturing firms: A practice-based view. *International Journal of Production Economics*, 262, 108929.

Topol, E. (2019). *Deep medicine: How artificial intelligence can make healthcare human again*. Basic Books.

Tsamados, A., Aggarwal, N., Cowls, J., Morley, J., Roberts, H., Taddeo, M., Floridi, L. (2022). The ethics of algorithms: Key problems and solutions. *Ai & Society*, 37(1), 215-230.

Ünal, A., Kılınç, İ. (2020). Yapay zekâ işletme yönetimi ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 6(1), 51-78.

Xu, S., Yaacob, Z., Cao, D. (2024). How transformational leadership promotes employee creativity within the context of environmental dynamism: A multilevel perspective. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 27(2), 101-119.

Vaccari, C., Chadwick, A. (2020). Deepfakes and disinformation: Exploring the impact of synthetic political video on deception, uncertainty, and trust in news. *Social Media+ Society*, 6(1), 2056305120903408.

Valtonen, A., Kimpimäki, J. P., Malacina, I. (2023). From ideas to innovations: The role of individuals in idea implementation. *Creativity and Innovation Management*, 32(4), 636-658.

Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., Gnanzou, D. (2015). How ‘big data’ can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 165, 234-246.

Wamba-Taguimdje, S. L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: The

business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924.

Wang, H., Guo, B., Zeng, Y., Chen, M., Ding, Y., Zhang, Y., Yao, L., Yu, Z. (2025). Enabling harmonious human-machine interaction with visual-context augmented dialogue system: A review. *ACM Transactions on Information Systems*, 43(3), 1-59.

Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

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

Wirtz, B. W., Müller, W. M. (2019). An integrated artificial intelligence framework for public management. *Public Management Review*, 21(7), 1076-1100.

Wu, S., Li, Y. (2023). A study on the impact of digital transformation on corporate ESG performance: The mediating role of green innovation. *Sustainability*, 15(8), 6568.

Yang, Y., Lin, M., Zhao, H., Peng, Y., Huang, F., Lu, Z. (2024). A survey of recent methods for addressing AI fairness and bias in biomedicine. *Journal of Biomedical Informatics*, 154, 104646.

Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., Debas, A. T. (2023). Factors affecting “employees’ creativity”: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 31.

Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., Debas, A. T. (2024). Determinants of employees’ creativity: Modeling the mediating role of organizational motivation to innovate. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 8.

Yıldırım Özmütlu, S., Arun, K. (2023). Orchestration of the complex environmental context: How does strategic management affect and dynamic capabilities mediate performance? *Kybernetes*, 52(12), 6144-6162.

Yu, X., Zhao, X., Hou, Y. (2023). Cognitive flexibility and entrepreneurial creativity: The chain mediating effect of entrepreneurial alertness and entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 14, 1292797.

Zadow, A., Loh, M. Y., Dollard, M. F., Mathisen, G. E., Yantcheva, B. (2023). Psychosocial safety climate as a predictor of work engagement, creativity, innovation, and work performance: A case study of software engineers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082283.

Zeng, X., Li, S., Yousaf, Z. (2022). Artificial intelligence adoption and digital innovation: How does digital resilience act as a mediator and training protocols as a moderator? *Sustainability*, 14(14), 8286.

Zhang, H., Song, M., He, H. (2020). Achieving the success of sustainability development projects through big data analytics and artificial intelligence capability. *Sustainability*, 12(3), 949.

Zhang, L., Kim, D., Ding, S. (2023). Cultivating organizational performance through the performance measurement systems: Role of psychological empowerment and creativity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1116617.

Zhou, J., Shalley, C. E. (Eds.). (2008). *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates.

Zhou, Z. H. (2021). *Machine learning*. Springer Nature.

Zygmunt, A., Dvouletý, O. (2024). Firm's innovation culture and external collaboration: Mapping the state of research. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 12(3), 161-184.

ÖZGEÇMİŞ

Zeynep ULUTAŞ, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünden 2014 yılında mezun olmuştur. 2022 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitime başlamıştır.

TEZ METNİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR

İmamoğlu, S.Z., Türkcan, H., Ulutaş, Z. “Yapay Zekâ Yeteneğinin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgüt Performansı Üzerine Etkisi”, Ege 13. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, 13 Haziran-15 Haziran, 2025- İzmir

EKLER

EK-A: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi Anabilim Dalı tarafından yürütülen “Yapay zekâ yeteneğinin örgütsel yaratıcılık ve örgüt performansı üzerine etkisi” konulu tez çalışması ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda katılımcılarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim ve organizasyon biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2025 Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

Zeynep ULUTAŞ

Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü

İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı:

İşletmenin Kuruluş Yılı:

Firmanızın sektörü (İşkolu): ☐ Otomotiv ☐ Bilişim/Yazılım

☐ Finans/Bankacılık ☐ Elektrik/Elektronik ☐ Makina ☐ Diğer:.....

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun):

☐ Lise-Meslek Lisesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans- Doktora

Çalıştığınız Departman:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve verilen derecelendirmeye göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5. Kesinlikle Katılıyorum

Yapay Zekâ Yeteneği

1. İşletmemizin yapay zekâ teknolojisini kullanması iş gücünü iyileştirdi.	1	2	3	4	5
2. İşletmemiz yapay zekâ yeteneklerini etkinleştirmek için bu teknolojiyi kullanmak adına gerekli altyapıya yatırım yapar ve ona sahip olur.	1	2	3	4	5
3. Yapay zekâ teknolojisi, arz ve talebi ve piyasa eğilimlerini tahmin etmek üzere öngörücü modeller oluşturmak için kullanılıyor.	1	2	3	4	5
4. İşletmemiz müşteri ve tedarikçi memnuniyetini artırmak için yapay zekâ destekli sohbet temsilcilerinin yeteneklerini benimser.	1	2	3	4	5
5. İşletmemiz makine öğrenmesi algoritmaları ve gelişmiş algoritmalar aracılığıyla verileri analiz etmek ve işlemek için yapay zekâ sistemlerini kullanıyor.	1	2	3	4	5

Örgütsel Yaratıcılık

1. Kuruluşumuz birçok yeni ve faydalı fikir (hizmet/ürün) üretmiştir.	1	2	3	4	5
2. Kuruluşumuz, yeni ve yararlı fikirler (hizmetler/ürünler) üretme yeteneğimize elverişli bir ortam yaratır.	1	2	3	4	5
3. Kuruluşumuz yeni ve faydalı fikirler (hizmetler/ürünler) üretmek için çok zaman harcıyor.	1	2	3	4	5
4. Kuruluşumuz, yeni ve faydalı fikirler (hizmetler/ürünler) üretmeyi önemli bir faaliyet olarak görmektedir.	1	2	3	4	5
5. Kuruluşumuz aktif olarak yeni ve faydalı fikirler (hizmetler/ürünler) üretmektedir.	1	2	3	4	5

Örgüt Performansı

1. Ana rakiplerimizle karşılaştırıldığında, kuruluşumuz daha başarılıdır.	1	2	3	4	5
2. Ana rakiplerimizle karşılaştırıldığında, kuruluşumuzun pazar payı daha büyüktür.	1	2	3	4	5
3. Ana rakiplerimizle karşılaştırıldığında, kuruluşumuz daha hızlı büyüyor.	1	2	3	4	5
4. Ana rakiplerimizle karşılaştırıldığında, kuruluşumuz daha kârlıdır.	1	2	3	4	5
5. Ana rakiplerimizle karşılaştırıldığında, kuruluşumuz daha yenilikçidir.	1	2	3	4	5