

# Dijital Dönüşüm Çağında Yönetim: İnsan, Teknoloji ve Organizasyon

Editör: Doç. Dr. Özgür Çark



ÖZGÜR  
YAYINLARI

AI

AI

# Dijital Dönüşüm Çağında Yönetim: İnsan, Teknoloji ve Organizasyon

**Editör:**

Doç. Dr. Özgür Çark



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

---

## Dijital Dönüşüm Çağında Yönetim: İnsan, Teknoloji ve Organizasyon

Editör: Doç. Dr. Özgür Çark

---

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**ISBN (PDF):** 978-625-5958-55-6

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub678>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>  
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Çark, Ö. (ed) (2025). *Dijital Dönüşüm Çağında Yönetim: İnsan, Teknoloji ve Organizasyon*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub678>. License: CC-BY-NC 4.0

---

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>*

---



## Ön Söz

Dijital dönüşüm, teknolojik gelişmelerin iş süreçlerine adaptasyonu ile örgütsel yapıları derinden etkilemektedir. Bu dönüşüm sürecinde insan faktörü, teknoloji ve örgüt arasındaki dinamik etkileşim kritik bir rol oynamaktadır. Dijitalleşme, iş gücünün yetkinliklerini yeniden tanımlarken, liderlik ve değişim yönetimi süreçlerine yeni boyutlar kazandırmaktadır. Organizasyonlar, yenilikçi teknolojilere uyum sağlamak için esnek ve çevik yapılar geliştirmek zorundadır. Yapay zekâ, büyük veri ve otomasyon gibi unsurlar, karar alma süreçlerinde etkinliği artırırken, insan kaynakları yönetimi açısından da yeni stratejiler gerektirmektedir. Dijital dönüşüm, yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda kültürel ve yönetsel bir paradigma değişimidir. Başarılı bir dönüşüm, teknolojiyi insan odaklı bir perspektifle ele alan bütünlük bir yönetim yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, insan-tekno-organizasyon uyumunu sağlamasına bağlıdır.



# İçindekiler

Ön Söz iii

## Bölüm 1

---

Toplum 5.0 ve Çalışan Deneyimi Teknolojinin İnsan Odaklı Dönüşümü 1  
*Ayşe Meriç Yazıcı*  
*Mesut Öztırak*

## Bölüm 2

---

Turizm Sektöründe Yapay Zekâ Destekli Dijital Uygulamalar 21  
*Dilek Eren*

## Bölüm 3

---

Yapay Zekâ, Büyük Veri ve Yönetimde Yeni Paradigmalar 41  
*Nurdan Apaydın*

## Bölüm 4

---

Türkiye'deki Tam Akreditasyon Belgesine Sahip Üniversitelerin Toplumsal Katkı Çalışmalarından Örnekler: Nitel Bir Araştırma 57  
*Nida Bayhan*



# Toplum 5.0 ve Çalışan Deneyimi: Teknolojinin İnsan Odaklı Dönüşümü

Ayşe Meriç Yazıcı<sup>1</sup>

Mesut Öztırak<sup>2</sup>

## Özet

Bu çalışma, Toplum 5.0 kavramı çerçevesinde teknolojinin çalışan deneyimi üzerindeki etkisini incelemektedir. Toplum 5.0, Japonya'nın öncülüğünde geliştirilen, insan merkezli ve sürdürülebilir bir toplumsal dönüşümü ifade eden bir vizyondur. Endüstri 4.0'ın sunduğu dijitalleşme, yapay zekâ ve büyük veri gibi teknolojilerin, yalnızca ekonomik fayda sağlamakla kalmayıp, toplumsal refahı artırmayı da hedeflemesi gerektiği savunulmaktadır. Bu bağlamda, teknolojinin çalışan deneyimini nasıl iyileştirdiği, iş süreçlerinde verimlilik artışının ötesine geçerek çalışanların duygusal, psikolojik ve sosyal iyi oluşlarını nasıl desteklediği ele alınmaktadır. Çalışan deneyimi, bireyin işe girişinden itibaren tüm kariyer yolculuğunu kapsayan duygusal ve fiziksel süreçlerin toplamıdır. Teknoloji, çalışan deneyimini geliştirmek için güçlü bir araç olarak kullanılmakta; yapay zekâ, otomasyon ve veri analitiği gibi yenilikler, çalışanların iş yükünü hafifletirken, kişisel gelişimlerine ve iş yerindeki sosyal dinamiklere katkı sağlamaktadır. Ayrıca, dijitalleşme ve akıllı teknolojiler, esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma imkanlarını artırarak çalışanların iş-yaşam dengesini korumalarına yardımcı olmaktadır. Toplum 5.0, çalışanların memnuniyetini ve işyerinde adalet, çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik eden bir anlayışı benimsemektedir. Bu dönüşüm, insan ve teknoloji arasındaki dengeyi sağlama amacını taşımaktadır. Çalışma, Toplum 5.0'in tarihsel gelişimini ele alarak, teknolojinin yalnızca üretim ve verimlilik artışı sağlamaktan öte, çalışanların refahını ve toplumsal sürdürülebilirliği nasıl desteklediğini göstermektedir. Özellikle, yapay zekâ destekli insan kaynakları uygulamaları, çalışan bağlılığını artırmakta ve işyerinde kişiselleştirilmiş deneyimler sunmaktadır. İnsan odaklı bir dijital dönüşüm, iş dünyasında yeni bir paradigma oluşturmaktadır. Teknoloji ile desteklenen çalışma ortamları, çalışanların motivasyonunu artırarak, yaratıcı düşünme ve inovasyonu teşvik eden bir iş kültürüne katkı sağlamaktadır.

1 Doç. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, ayazici@gelisim.edu.tr, 0000-0001-6769-2599

2 Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, mesut.oztirak@medipol.edu.tr, 0000-0003-4828-7293



## 1. Giriş

Günümüz dünyasında teknoloji, sadece iş yapış şekillerini değil, toplumsal yapıyı da köklü bir şekilde dönüştürmektedir. Bu dönüşümün en belirgin örneklerinden biri, Toplum 5.0 kavramıdır. Toplum 5.0, Japonya'nın önderliğinde şekillenen, teknoloji ve insanın daha uyumlu ve sürdürülebilir bir şekilde bir arada var olduğu, insan odaklı bir toplumu ifade etmektedir. Bu kavram, sanayi devrimlerinden sonra yaşadığımız dördüncü endüstriyel devrimdeki dijitalleşme ve yapay zekâ gibi teknolojilerin, yalnızca verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal refahı artırma misyonunu da üstlenmesini hedeflemektedir (Carayannis vd., 2023).

Toplum 5.0'ın en önemli vurgularından biri, insanların hayatlarını iyileştiren, daha verimli ve adil bir toplum yaratmayı amaçlayan bir teknoloji anlayışıdır. Bu anlayış, yalnızca yaşam kalitesini artırmayı değil, aynı zamanda çalıştığımız çevreyi de dönüştürerek, çalışan deneyimi üzerine derin bir etki yaratmaktadır. Çalışan deneyimi, sadece bir kişinin işe başlama sürecinden kariyerinin her aşamasına kadar geçirdiği duygusal, psikolojik ve fiziksel süreçlerin toplamıdır. Bu deneyim, insanların işyerindeki memnuniyetlerini, verimliliklerini, bağlılıklarını ve psikolojik sağlıklarını doğrudan etkileyen bir faktördür (Saikia, 2023).

Toplum 5.0 çerçevesinde teknoloji, çalışan deneyimini iyileştirmek için güçlü bir araç olarak kullanılmaktadır. Yapay zekâ, veri analitiği ve otomasyon gibi teknolojiler, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yapabilmelerini sağlarken, aynı zamanda işyerindeki sosyal etkileşimleri, duygusal iyilik halleri ve kişisel gelişimlerini de destekler. Bu dönüşüm, yalnızca çalışanların verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda işyerindeki adalet ve çeşitlilik gibi temel insani değerlerin güçlenmesine de yardımcı olmaktadır (Adel, 2022).

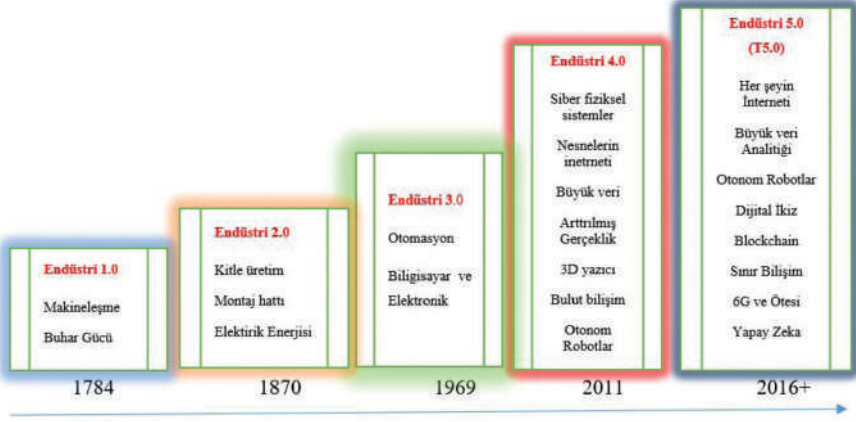
Toplum 5.0'ın ve çalışan deneyiminin bir arada düşünülmesi, insan merkezli bir dijital dönüşümün potansiyelini ortaya koymaktadır. Teknolojinin, yalnızca daha verimli ve hızlı sonuçlar elde etmenin ötesinde, çalışanların kişisel ve profesyonel anlamda daha anlamlı bir iş deneyimi yaşamalarını sağlayan bir araç olma kapasitesi vardır. Bu bağlamda, iş dünyasının geleceği, teknolojiyi sadece bir araç olarak değil, insanların işyerindeki deneyimlerini iyileştiren, onlara değer katan ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olan bir güç olarak görmelidir (Longo vd., 2020). Özetle, Toplum 5.0 ve çalışan deneyiminin kesişiminde yer alan bu dönüşüm, dijitalleşmenin ötesine geçerek, insan odaklı bir iş dünyasının temellerini atmaktadır.

Endüstri 4.0'ın getirdiği dijitalleşme, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve büyük veri gibi kavramlar, teknolojiyi daha verimli, hızlı ve erişilebilir hale getirmekle birlikte bu dönüşümün yalnızca ekonomik verimlilik ve üretkenlik gibi dar bir çerçevede değerlendirilmesi, toplumun sosyal ve insani boyutlarını göz ardı etmek anlamına gelmekte ve bu noktada, *Toplum 5.0* kavramı devreye girmektedir (Pacheco ve Iwaszczenko, 2024). Toplum 5.0, Japonya'nın, teknolojinin toplumları sadece daha verimli hale getirmekle kalmayıp, aynı zamanda daha insancıl, sürdürülebilir ve herkes için fayda sağlayacak şekilde şekillendirilmesi gerektiğini savunan bir vizyonudur. Toplum 5.0, 21. yüzyılda teknolojinin bir araç değil, insan hayatını daha iyi hale getiren bir güç olarak konumlandırılmasını da amaçlamaktadır. Bu kavramın temelinde, teknolojinin sadece üretim süreçlerine, tedarik zincirlerine veya ekonomiye değil, aynı zamanda insanların yaşam kalitesini iyileştirmeye, toplumsal eşitsizlikleri azaltmaya ve daha adil bir toplum oluşturmaya hizmet etmesi gerektiği düşüncesi yatmaktadır (Yitmen vd., 2023).

Toplum 5.0 kavramı, ilk kez 22 Ocak 2016'da Japonya'da Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilen 5. Bilim ve Teknoloji Temel Planı'nda resmi olarak önerilmiştir. Bu kavram, Japon hükümetinin insan merkezli, sürdürülebilir bir toplum yaratma hedefi doğrultusunda, 2016 yılının Nisan ayında siber fiziksel sistemler kullanarak insanların üretkenliğini ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir vizyon olarak desteklenmeye başlanmıştır (Fukuda, 2020). Japonya için bir büyüme stratejisi olarak benimsenen Toplum 5.0, 2017 yılında yayımlanan "Gelecek Stratejisi 2017 Yatırım Planının bir parçası olup, Toplum 5.0'a ulaşmak için reformlar önerilmiştir. Ayrıca, Japonya Başbakanı Shinzo Abe'nin 2017'de Almanya'nın Hannover şehrindeki CeBIT teknoloji fuarında T5.0'a yaptığı vurgu, kavramın dünya çapında duyulmasını sağlamıştır (Fukuyama, 2018).

Toplum 5.0'ın temel amacı, teknolojik gelişmeleri topluma entegre etmektir. Bu amaçla, Endüstri 5.0 değil, toplumla teknolojinin birleşmesi hedeflendiğinden "Toplum 5.0" olarak adlandırılmıştır. Endüstri devrimlerinin her biri farklı teknolojik yeniliklerle şekillenmiştir. Endüstri 1.0, su ve buhar gücünün keşfiyle 18. yüzyılın sonlarında başlamış, Endüstri 2.0 ise elektrik enerjisinin artan kullanımıyla 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Endüstri 3.0, elektronik ve bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle 20. yüzyılın ortalarına denk gelmektedir (Lasi vd., 2014; Niesen vd., 2016). Dördüncü sanayi devrimi ise siber fiziksel sistemler, nesnelerin interneti ve büyük veri teknolojileriyle ilişkilendirilmektedir (Wang ve Wang, 2016). Bu devrim, önceki üç devrimden farklı olarak birden fazla teknolojinin birleşimini temsil etmektedir. Endüstri 5.0, Endüstri 4.0'ın sunduğu

teknolojileri topluma faydalı hale getirmeyi hedefleyen bir aşamadır. Bu tarihsel süreç ve teknolojiler, Şekil 1'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 1. Endüstri 1.0'dan Endüstri 5.0 (Toplum 5.0)'a

Kaynak: (Wang ve Wang, 2016).

Toplum 5.0, Endüstri 5.0 olarak da adlandırılrsa da, yaygın olarak Toplum 5.0 terimi kullanılmaktadır. Beşinci sanayi devrimi olan Toplum 5.0, diğer devrimlerden farklı bir vizyona sahiptir. Toplum 5.0'ın en önemli özelliği, insanı, çevreyi ve sosyal konuları merkeze alarak sürdürülebilir kalkınma hedeflerine odaklanmasıdır. Önceki devrimlerde üretim ve verimlilik artışı odaklanırken, Toplum 5.0, çevre, insan ve kaynakların korunmasına önem verir. COVID-19 pandemisi, iklim değişiklikleri ve kaynak sıkıntıları, insanların daha yaşanabilir bir hayat arayışını artırmıştır. Toplum 5.0, bu sorunlara çözüm sunmayı ve toplumsal, çevresel iyileştirmeler sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, insan ve robot iş birliğini vurgulayarak süper akıllı topluma geçişi amaçlamaktadır (Raju vd., 2023; Saygılı ve Öztürk, 2024).

## 2. Teknolojinin İnsan Odaklı Dönüşümü

Toplum 5.0, teknolojiyi insanın hizmetinde bir araç olarak kullanmaktadır. Bu yeni toplumsal düzen, insanın mutluluğunu, refahını ve gelişimini öncelleyen bir anlayışa dayanmaktadır. Yapay zekâ, robotlar, biyoteknoloji, nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojiler, sadece üretim verimliliğini artırmak için değil, insanların günlük hayatlarını kolaylaştırmak, sağlık hizmetlerini iyileştirmek, eğitimde fırsat eşitliği sağlamak ve daha güvenli, sürdürülebilir bir çevre yaratmak için kullanılmaktadır. Örneğin, yaşlanan nüfusun artmasıyla birlikte, Toplum 5.0, yaşlı bireylerin yaşam kalitesini

artırmak amacıyla robot teknolojileri ve yapay zekâ destekli sağlık sistemlerini devreye sokmaktadır. Bu teknolojiler, yaşlıların bağımsız yaşamalarını destekleyebilir ve sağlık hizmetlerine daha hızlı, doğru ve etkili erişim sağlamalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, veriye dayalı karar alma süreçleri, şehirlerin daha akıllı hale gelmesini ve toplumsal hizmetlerin daha verimli sunulmasını da sağlayabilir (Ansrose ve Anand, 2025).

## 2.1. Çalışma Dünyasında Toplum 5.0'ın Etkisi

Toplum 5.0, çalışma dünyasında da büyük bir dönüşüm yaratmaktadır. Teknolojinin, çalışanların daha yaratıcı, esnek ve tatmin edici bir iş deneyimi yaşamalarını sağlaması beklenmektedir. Yapay zekâ ve otomasyonun giderek artan rolü, rutin ve tekrarlayan işleri makinelerin devralmasını sağlamaktadır. Bu da çalışanlara daha anlamlı ve yaratıcı işlerde yer alabilme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca, uzaktan çalışma, dijital iletişim araçları ve esnek iş modelleri, çalışanların daha dengeli bir yaşam sürdürebilmesi için yeni fırsatlar yaratır (Eriksson vd., 2024). Çalışan deneyimi, yalnızca işyerinde geçirdiğiniz zamanla ilgili değil, aynı zamanda işin size kattığı anlam, gelişim ve tatminle de ilgilidir. Toplum 5.0, işyerlerindeki dijital dönüşümle birlikte, çalışanların gelişim süreçlerini bireyselleştirecek, onların ihtiyaçlarına daha duyarlı, insan odaklı bir iş ortamı sunmaktadır. Bu dönüşüm, çalışanların daha mutlu, sağlıklı ve üretken olmalarını sağlamanın yanı sıra, onları sürekli gelişim içinde tutmaktadır.

## 2.2. Geleceğin Toplumunda Teknolojinin Rolü

Toplum 5.0'ın vizyonu, teknolojinin sadece bir araç değil, bir yaşam biçimi haline geldiği bir dönemin kapılarını aralamaktadır. Teknoloji, insanların daha adil, sağlıklı ve sürdürülebilir bir yaşam sürmelerini sağlamak için evrimleşmektedir. Bu dönüşümde, devletler, şirketler ve bireyler, teknolojiyi sadece kendi çıkarları doğrultusunda değil, tüm toplumun refahı için kullanma sorumluluğu taşımaktadır. *Toplum 5.0*, sadece teknolojinin ilerlemesini değil, insanın bu ilerlemeden nasıl faydalanacağına dair bir rehberlik sunmaktadır. İnsan odaklı teknolojiler, toplumu daha yaşanabilir, eşitlikçi ve sürdürülebilir hale getirmek için bir fırsat yaratmaktadır. Bu bağlamda, Toplum 5.0, dijital devrimle insanlığın daha güçlü bir bağ kuracağı, teknoloji ve insanın birbirini tamamladığı bir geleceği işaret etmektedir (Öztırak, 2023; Martini vd., 2024).

Toplum 5.0, önceki sanayi devrimlerinin verimlilik odaklı yaklaşımını aşarak insanı, insan zekâsını ve yaratıcılığını yeniden merkeze almayı amaçlamaktadır. Toplum 5.0, insanların ve müşterilerin bireyselleştirilmiş taleplerine odaklanarak yüksek katma değer yaratmaktadır. Bu vizyon,

“mutlu insan, mutlu müşteri” anlayışını benimseyerek çeşitli toplumsal sorunlara çözüm üretmektedir (Pillai vd., 2021). Potocan vd. (2020) tarafından belirlenen bazı temel hedefler şunlardır:

- İnsanların hayatlarını kolaylaştırmak, rutin işlerden kurtarmak ve onları teknoloji ile daha yaratıcı bir şekilde bilgi kullanmaya teşvik etmek,
- Nüfusun yaşlanması ve azalması gibi sorunları iyileştirerek, insanları daha sosyal bir yaşam biçimine entegre etmek ve toplumları, iş dünyasını yenilikçi şekilde organize etmek,
- Çalışma hayatının kalitesini artırarak, çalışanların monoton ve uzun süreli işlerden uzaklaşmalarını ve daha esnek, yaratıcı çalışmalarını sağlamak,
- Yüksek teknoloji çözümler ile daha yüksek katma değerli iş süreçleri oluşturmak, insan-makine işbirliğini güçlendirmek,
- Doğal afetler, hastalıklar, iklim değişiklikleri gibi konularda daha doğru ve önleyici tahminler yapmak,
- Eğitim ve sağlıkta eşitlik sağlamak, insan haklarını iyileştirmek.

Toplum 5.0, insan odaklı bir dijital dönüşüm anlayışıyla toplumsal ve çevresel problemlere daha etkili çözümler sunmayı amaçlamaktadır. Bu hedefler doğrultusunda, toplumun genel refahını artırmayı ve daha sürdürülebilir bir yaşam düzeni kurmayı hedeflemektedir.

### 3. Çalışan Deneyimi ve Dijital Dönüşüm

Çalışan deneyimi, bir organizasyonda çalışanların işe alım sürecinden işten ayrılmalarına kadar olan tüm aşamalarda yaşadıkları etkileşimlerin toplamıdır. Bu deneyim, yalnızca çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını değil, aynı zamanda organizasyonla olan bağlarını, motivasyonlarını, iş memnuniyetlerini ve genel yaşam kalitelerini de kapsamaktadır. Çalışan deneyimi, organizasyonların başarısı için önemli bir faktör haline gelmiştir çünkü yüksek kaliteli bir deneyim, çalışan bağlılığını artırır, verimliliği yükseltir ve iş gücü devrini azaltır. Bu bağlamda, dijital dönüşüm, çalışan deneyimini önemli ölçüde değiştiren ve iyileştiren bir süreçtir (Sheikh vd., 2024).

#### 3.1. Çalışan Deneyiminin Tanımı ve Önemi

Çalışan deneyimi, bir bireyin organizasyona katıldığı andan itibaren iş yerindeki tüm etkileşimlerini, hislerini ve deneyimlerini kapsayan

bir kavramdır. Bu, işe alım süreci, oryantasyon, günlük iş akışı, takım çalışması, kariyer gelişimi ve işten ayrılma aşamalarını içermektedir. Çalışan deneyimi, sadece işin nasıl yapıldığını değil, aynı zamanda organizasyonla olan bağın nasıl kurulduğunu, iletişimin nasıl sağlandığını ve çalışanların örgütsel değerlerle nasıl örtüştüğünü de tanımlamaktadır. Çalışan deneyimi, bir şirketin verimliliğini, çalışan bağlılığını, memnuniyetini ve genel performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (Lu vd., 2022). Çalışan deneyiminin önemi, organizasyonlar için giderek daha fazla anlaşılmaktadır. Özellikle günümüzün rekabetçi iş dünyasında, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak, organizasyonların başarısı için önemlidir (Sajidan vd., 2020). Pozitif bir çalışan deneyimi, çalışanların motivasyonunu artırır, yüksek performanslı iş gücünün oluşmasını sağlar ve aynı zamanda iş yerinde düşük iş gücü devri ve yüksek memnuniyet oranları ile sonuçlanır. Ayrıca, çalışanların duygusal bağlılıkları yüksek olduğunda, organizasyona olan sadakatleri artar ve şirketin hedeflerine ulaşma konusunda daha istekli olurlar.

### 3.2. Çalışan Deneyiminin Tanımı ve Önemi

Dijital dönüşüm, teknolojinin örgütsel yapıya entegrasyonunu ve süreçlerin dijital araçlarla daha verimli hale getirilmesini ifade etmektedir. Bu dönüşüm, sadece ürün veya hizmet geliştirme süreçlerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışan deneyimini de derinden etkilemektedir. Dijitalleşme ile çalışanlar, işlerini daha verimli ve hızlı bir şekilde yapabilmekte, daha esnek çalışma imkanlarına sahip olmakta ve yeni dijital araçlarla daha iyi bir iş birliği içinde çalışabilmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sırasında, dijital dönüşümün önemi bir kez daha vurgulanmıştır. Uzaktan çalışma, video konferans araçları, bulut tabanlı platformlar ve dijital iş birliği araçları gibi teknolojiler, çalışanların ofis dışında verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamıştır. Çalışan deneyiminin dijital dönüşümü, yalnızca çalışma ortamını değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş yapma biçimlerini de köklü bir şekilde değiştirir. Örneğin, eskiye dayalı manuel raporlama sistemlerinin yerine bulut tabanlı yazılımlar kullanılmaya başlandı, bu da çalışanların iş süreçlerini hızlandırmalarını ve daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamıştır (Rajumesh, 2024).

Dijitalleşme, aynı zamanda çalışanların eğitim ve gelişim süreçlerini de dönüştürmüştür. Online eğitim platformları, mobil uygulamalar ve kişisel gelişim araçları, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini ve kariyerlerinde ilerlemelerini daha kolay hale getirmiştir. Dijital araçlar, aynı zamanda çalışanların yöneticileriyle daha hızlı geri bildirim alabilmesini, takım arkadaşlarıyla daha etkili iletişim kurabilmesini ve daha verimli bir şekilde

iş birliği yapabilmesini sağlamaktadır. Örnek olarak, büyük teknoloji şirketi Microsoft, çalışan deneyimini dijitalleşme ile dönüştürmek için “Teams” gibi iş birliği aracını geliştirmiştir. Bu araç sayesinde, çalışanlar hem bireysel hem de grup projelerinde anlık mesajlaşma, video konferans yapma, dosya paylaşma ve ortak dokümanlar üzerinde çalışma imkânı bulmaktadır (Sawaragi vd., 2020). Bu dijital dönüşüm, çalışanların işlerini daha hızlı ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlamış, şirketin iç iletişim ve işbirliği süreçlerini önemli ölçüde iyileştirmiştir.

### 3.3. Teknolojik Araçların Çalışan Deneyimine Etkisi

Teknolojik araçlar, çalışan deneyimini iyileştirmek ve dönüştürmek adına önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların işlerini daha verimli ve verimli yapmalarına olanak tanıyan dijital araçlar, aynı zamanda çalışanların iş yerindeki genel deneyimlerini de değiştirmektedir. Çeşitli teknolojik araçlar, çalışanların güvenliğini artırabilir, daha esnek çalışma şartları sunabilir, kariyer gelişimlerine katkı sağlayabilir ve örgütsel verimliliği artırabilir. Bu araçlar ile ilgili detaylar aşağıda verilmiştir (Alam vd., 2024; Alzghoul vd., 2024; Mohammed vd., 2024; Öztürk, 2024).

**a) İş birliği ve İletişim Araçları:** Çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendiren ve işbirliğini kolaylaştıran dijital araçlar, çalışan deneyiminin temel unsurlarından biridir. Slack, Microsoft Teams gibi araçlar, çalışanların birbirleriyle hızlı ve verimli bir şekilde iletişim kurmalarını sağlar. Bu araçlar, toplantıları düzenlemek, belgeleri paylaşmak, projeler üzerinde birlikte çalışmak gibi önemli işlemlere sahiptir. Böylece, çalışanlar daha kısa sürede daha verimli işler yapabilir ve iletişimdeki kopuklukları önleyebilirler.

**b) Performans Yönetim Araçları:** Dijital araçlar, çalışanların performansını izlemek ve geliştirmek için önemli bir rol oynar. Örneğin, 15Five veya Lattice gibi araçlar, yöneticilerin çalışanlarına düzenli geri bildirimler vermelerini, hedef belirlemelerini ve gelişim süreçlerini takip etmelerini sağlar. Bu tür dijital araçlar, çalışanların performanslarını daha şeffaf bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanır ve bu da çalışan memnuniyetini artırır.

**c) Esnek Çalışma ve Uzaktan Çalışma Araçları:** Özellikle pandeminin etkisiyle daha yaygın hale gelen uzaktan çalışma, dijital teknolojilerin bir başka önemli etkisidir. Zoom, Google Meet, Asana gibi uzaktan çalışma ve proje yönetim araçları, çalışanların ofis dışında verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamıştır. Esnek çalışma saatleri, çalışanların iş-yaşam dengesini daha iyi kurmalarına olanak tanırken, teknolojik araçlar bu sürecin düzenlenmesini kolaylaştırmıştır.

**d) Eğitim ve Gelişim Araçları:** Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini destekleyen dijital eğitim platformları, çalışan deneyimini güçlendiren bir başka teknolojik gelişmedir. Coursera, LinkedIn Learning, Udemy gibi platformlar, çalışanlara çeşitli konularda eğitim ve gelişim fırsatları sunar. Bu araçlar, çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur ve kariyerlerinde ilerlemeleri için fırsatlar yaratır.

**Sonuç olarak;** çalışan deneyimi, organizasyonların başarısı için önemli bir faktördür ve dijital dönüşüm bu deneyimi derinden şekillendirmektedir. Dijitalleşme, çalışanların iş yapma biçimlerini değiştirerek daha verimli, daha esnek ve daha bağlı bir iş gücü oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Teknolojik araçlar ise iş birliği, performans yönetimi, uzaktan çalışma ve eğitim gibi alanlarda çalışanların deneyimini güçlendirmektedir. Tüm bu değişim ve gelişmeler, çalışanların motivasyonunu artırarak organizasyonların daha yüksek performans sergilemesine katkıda bulunmaktadır.

#### 4. Teknolojinin Çalışan Deneyimi Üzerindeki Rolü

Teknolojik gelişmeler, iş dünyasında köklü dönüşümler yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışan deneyimini de büyük ölçüde etkilemektedir (Lee vd., 2022). Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, işletmeler verimliliklerini artırırken, çalışanların iş süreçleriyle olan etkileşimlerini de yeniden şekillendirmektedir. Bu süreçte, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve otomasyon gibi teknolojiler, çalışanların daha stratejik ve yaratıcı işlere odaklanmasına olanak tanımaktadır. Ancak, teknolojinin sunduğu fırsatlar kadar, iş güvencesi, etik ve insan faktörü gibi konular da tartışma konusu olmaktadır (Brougham ve Haar, 2020). Dijital dönüşüm, çalışan deneyimini en çok iş yerinde kullanılan teknolojik araçlar ve platformlar üzerinden etkilemektedir. Örneğin, bulut tabanlı iş yönetim sistemleri, çalışanların uzaktan çalışmasını kolaylaştırarak, iş-özel yaşam dengesini güçlendirmektedir (Sultana vd., 2021). Benzer şekilde, yapay zekâ destekli iş süreçleri, çalışanların rutin ve tekrar eden görevlerden kurtulmasını sağlayarak, onların daha anlamlı işlere odaklanmasını mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte, dijital araçların sürekli gelişmesi, çalışanlardan yeni beceriler edinmelerini talep etmekte ve sürekli öğrenme ihtiyacını artırmaktadır (Zhang vd., 2022).

Çalışan deneyimini geliştiren bir diğer önemli unsur, insan kaynakları teknolojileridir. İşe alım süreçlerinden performans yönetimine kadar pek çok alanda kullanılan veri analitiği ve yapay zekâ, çalışanların yeteneklerine daha uygun işlere yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, yapay zekâ destekli yetenek yönetimi sistemleri, çalışanların kariyer yollarını belirlemede önemli rol oynamakta ve onların potansiyellerini daha iyi kullanmalarına katkı



sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, duygu analizi yapan algoritmalar, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik önlemlerin alınmasını kolaylaştırmaktadır (Lekurtut vd., 2024).

Teknolojinin çalışan deneyimi üzerindeki etkileri, iş yeri kültürünün dijitalleşmesi ile de kendini göstermektedir. Özellikle, uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması, organizasyonlarda yeni iletişim ve iş birliği dinamikleri doğurmuştur. Çevrimiçi toplantılar, anlık mesajlaşma uygulamaları ve dijital proje yönetim araçları, çalışanların mekândan bağımsız olarak etkili bir şekilde iş birliği yapmasını sağlamaktadır. Ancak, sürekli dijital bağlantıda olma zorunluluğu, tükenmişlik sendromu gibi olumsuz etkiler de yaratabilmektedir (Orhan vd., 2021).

Teknolojinin sunduğu imkanlar, çalışan memnuniyetini artırma potansiyeline sahip olsa da, iş yerinde insan faktörünü göz ardı eden yaklaşımlar sorun yaratabilmektedir. Özellikle, veri odaklı performans yönetim sistemleri, çalışanları sadece rakamsal hedeflerle değerlendirme riski taşıyabilir. Bu nedenle, çalışan deneyimini iyileştirmek için teknolojinin insan merkezli bir perspektifle kullanılması gerekmektedir. Örneğin, yapay zekâ destekli geribildirim sistemleri, çalışanların bireysel gelişimlerini destekleyecek şekilde tasarlandığında, onların iş tatmini ve bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir (Gupta ve Upadhyay, 2012).

Öte yandan, teknolojik gelişmeler çalışan deneyimini iyileştirmenin yanı sıra, iş güvencesi konusunda endişeler de doğurmaktadır. Otomasyon ve robotik sistemlerin yaygınlaşması, bazı mesleklerin ortadan kalkmasına yol açarken, yeni iş alanlarının doğmasını da teşvik etmektedir. Çalışanların bu değişime uyum sağlayabilmesi için, işletmelerin sürekli eğitim ve yeniden beceri kazandırma programlarına yatırım yapması gerekmektedir. Bu tür uygulamalar, çalışanların teknolojiye yönelik dirençlerini azaltırken, inovasyona daha açık bir organizasyon kültürü oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Lee vd., 2022). Gelecekte teknolojinin çalışan deneyimi üzerindeki etkisi daha da belirgin hale gelecektir. Özellikle artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR) gibi teknolojilerin iş yerinde kullanımı, çalışanların eğitim süreçlerini daha interaktif hale getirebilir. Ayrıca, nesnelerin interneti (IoT) ile donatılmış akıllı ofisler, çalışanların konforunu ve verimliliğini artıracak şekilde tasarlanabilir. Bu bağlamda, teknolojinin çalışan deneyimini şekillendirmeye devam edeceği ve insan odaklı yaklaşımlarla entegre edildiğinde, iş dünyasında daha tatmin edici ve üretken bir ortam yaratılabileceği öngörülmektedir.

## 5. İnsan Odaklı Liderlik ve Yönetim Yaklaşımları

Günümüz iş dünyasında liderlik anlayışı, yalnızca görevlerin yerine getirilmesi ve verimliliğin artırılmasıyla sınırlı kalmayıp, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını da kapsayan insan odaklı bir yapıya evrilmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2017). İnsan odaklı liderlik, çalışanların motivasyonunu, katılımını ve bağlılığını artırarak uzun vadeli başarıyı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu liderlik modeli, empati, açık iletişim ve çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alma gibi unsurları barındırmaktadır. Özellikle dijitalleşme ve uzaktan çalışma koşullarının yaygınlaşmasıyla birlikte, liderlerin çalışanlarla etkileşim kurma biçimleri dönüşmekte ve insan merkezli bir yönetim anlayışı daha fazla önem kazanmaktadır (Murcio ve Scalzo, 2021).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımında, psikolojik güven ortamının sağlanması ve çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri büyük bir önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların yöneticilerinden destek gördüklerinde iş tatminlerinin ve performanslarının arttığını göstermektedir. Bu bağlamda, insan odaklı liderler, çalışanların bireysel gelişimlerine önem vererek onların yeteneklerini keşfetmelerini sağlamaktadır (Mehra ve Srivastava, 2024). Ayrıca, örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kültürü oluşturmak, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlayarak örgütsel yenilikçiliği teşvik etmektedir. Dolayısıyla, insan odaklı liderlik, yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel verimlilik açısından da önemli bir rol oynamaktadır (Eliyana ve Ma'arif, 2019). Bu liderlik modelinin temel taşlarından biri de etik yönetim anlayışıdır. Etik liderler, adalet, güven ve şeffaflık ilkelerini benimseyerek çalışanların örgüte olan güvenlerini pekiştirirler. Güven ortamının sağlanması, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine ve örgüt içindeki iş birliğinin artmasına katkıda bulunur (Alkhadra vd., 2023). Aynı zamanda, etik değerlerin benimsenmesi, örgütün toplumdaki itibarını güçlendirmekte ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışını desteklemektedir. Bu nedenle, insan odaklı liderlik yaklaşımı, yalnızca iç dinamikleri değil, aynı zamanda örgütün dış çevre ile olan ilişkilerini de olumlu yönde etkilemektedir (Ilyas vd., 2020).

İnsan odaklı liderlik, çalışanların refahını ve iş-özel yaşam dengesini gözeten bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar, çalışan refahının yüksek olduğu örgütlerde iş verimliliğinin arttığını ve tükenmişlik seviyelerinin düştüğünü göstermektedir (Duarte vd., 2021). Esnek çalışma saatleri, psikolojik destek mekanizmaları ve kapsayıcı bir çalışma ortamı gibi uygulamalar, çalışanların hem bireysel hem de profesyonel gelişimlerini destekleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, insan odaklı liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate alarak

onların iş ortamında daha mutlu ve üretken olmalarını sağlayan politikalar geliştirmektedir (Salas-Vallina vd., 2020). İnsan odaklı liderlik ve yönetim yaklaşımları, çalışanların bireysel farklılıklarını, duygusal ihtiyaçlarını ve iş-özel yaşam dengelerini göz önünde bulunduran bütüncül bir anlayışı temsil etmektedir. Etik yönetim, psikolojik güven ve çalışan refahı gibi unsurlar, bu liderlik modelinin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Dijitalleşme ve değişen çalışma koşulları ile birlikte, insan odaklı liderlik anlayışının önemi giderek artmakta ve örgütlerin uzun vadeli başarısında önemlidir.

## 6. Toplum 5.0'da Çalışanların Geleceği

Toplum 5.0 kavramı, teknolojinin insan merkezli bir yaklaşımla toplumsal ve ekonomik yaşamın her alanına entegre edilmesini ifade etmektedir. Endüstri 4.0'ın getirdiği dijital dönüşümün ardından, Toplum 5.0, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve büyük veri gibi teknolojileri insan refahını artırmaya yönelik bir çerçevede kullanmayı amaçlamaktadır. Bu dönüşüm, iş dünyasında yeni çalışma modellerinin ortaya çıkmasına ve çalışanların rollerinin yeniden tanımlanmasına neden olmaktadır. Gelecekte, rutin ve tekrar eden işlerin otomasyon tarafından üstlenilmesiyle birlikte, insan odaklı becerilere ve yaratıcı problem çözme yetkinliklerine duyulan ihtiyaç artacaktır (Khoerulloh ve Aziz, 2024).

Teknolojik ilerlemeler, çalışanların görev tanımlarını köklü bir şekilde değiştirmekte ve yeni iş türlerinin doğmasını sağlamaktadır. Özellikle yapay zekâ destekli iş modelleri, çalışanların veri analizi, stratejik karar alma ve inovasyon süreçlerine daha fazla odaklanmalarına imkân tanımaktadır (Shahidi vd., 2024). Ancak bu dönüşüm, aynı zamanda iş gücünde belirli becerilere duyulan ihtiyacın değişmesine yol açmakta ve çalışanların sürekli öğrenimini bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu süreçte, dijital yetkinliklerin yanı sıra, eleştirel düşünme, empati ve iş birliği gibi sosyal becerilerin önemi de giderek artmaktadır (Oeij vd., 2024).

Toplum 5.0'da çalışanların geleceği, esnek ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla da şekillenmektedir. Dijitalleşme sayesinde çalışanlar, coğrafi bağımsızlık kazanarak uzaktan ve proje bazlı çalışmaya daha fazla yönelmektedir (Frutos-Bencze vd., 2024). Bu durum, geleneksel iş yeri anlayışını değiştirirken, aynı zamanda iş-özel yaşam dengesinin yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Çalışanların iş tatmini ve verimliliğini artırmak için, esnek çalışma saatleri, iş yerinde dijital destek sistemleri ve bireyselleştirilmiş kariyer yolları gibi uygulamaların önemi giderek artmaktadır (Lie vd., 2024). Öte yandan, Toplum 5.0'ın getirdiği teknolojik dönüşüm, çalışanların psikolojik ve sosyal dinamikleri üzerinde de önemli

etkiler yaratmaktadır (Aquilani vd., 2020). Yapay zekâ ve otomasyon sistemlerinin iş süreçlerine entegrasyonu, bazı çalışanlar için iş güvencesi konusunda belirsizlikler yaratırken, diğerleri için yeni kariyer fırsatlarının kapısını aralamaktadır. Bu süreçte, işletmelerin çalışanlarını yeni teknolojilere adapte edebilmek için eğitim programları geliştirmesi ve sürekli öğrenme kültürünü desteklemesi büyük önem taşımaktadır (Al-Haidan vd., 2022). Toplum 5.0, çalışanların geleceğini yalnızca teknolojik yeniliklerle değil, aynı zamanda insan odaklı bir dönüşüm perspektifiyle şekillendirmektedir. Çalışanların, değişen iş dünyasına uyum sağlayabilmesi için hem teknik hem de sosyal becerilerini geliştirmeleri bir gereklilik haline gelmektedir. Gelecekte başarılı bir iş gücü oluşturabilmek için işletmelerin, dijitalleşmeye paralel olarak insan merkezli politikalar geliştirmesi ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik etmesi beklenmektedir. Bu kapsamda, Toplum 5.0, teknolojinin insan refahını önceliklendirdiği bir iş dünyası inşa etmeyi amaçlamakta ve çalışanların bu dönüşüme uyum sağlaması için yeni fırsatlar sunmaktadır.

## 7. Sonuç ve Geleceğe Bakış

Toplum 5.0, teknolojinin insan merkezli bir yaklaşımla entegre edildiği, sürdürülebilir ve refah odaklı bir toplumsal dönüşüm vizyonu sunmaktadır. Çalışan deneyimi açısından ele alındığında, yapay zekâ, nesnelere interneti ve büyük veri gibi teknolojilerin yalnızca iş süreçlerini optimize etmekle kalmayıp, çalışanların duygusal, psikolojik ve sosyal iyi oluşlarını destekleyen bir yapı sunduğu görülmektedir. Dijitalleşme ve otomasyon sayesinde iş yükünün hafiflemesi, esnek ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, çalışanların iş-yaşam dengesini korumalarına olanak tanımaktadır. Ancak bu dönüşüm, çalışanların sürekli öğrenme ve yeni beceriler kazanma gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Gelecekte, Toplum 5.0'ın etkisiyle iş dünyasında insan ve teknoloji arasındaki etkileşim daha da derinleşecektir. Rutin görevlerin otomasyon sistemlerine devredilmesi, çalışanların stratejik düşünme, inovasyon ve yaratıcı problem çözme becerilerine daha fazla odaklanmalarını sağlayacaktır. İşletmelerin, çalışanlarını bu dönüşüme adapte edebilmek için teknolojiyle entegre eğitim programları geliştirmesi ve öğrenme kültürünü desteklemesi kritik bir önem taşımaktadır. Ayrıca, iş yerlerinde dijital destek sistemlerinin yaygınlaşması ve bireyselleştirilmiş kariyer yollarının oluşturulması, çalışan bağlılığını artırarak verimlilik ve inovasyonu teşvik edecektir. Sonuç olarak, Toplum 5.0, iş dünyasında insan odaklı bir dijital dönüşüm perspektifini benimseyerek, çalışanların refahını ve toplumsal sürdürülebilirliği ön planda tutmaktadır. Gelecekte, bu dönüşümün başarıyla uygulanabilmesi için işletmelerin teknolojiyi yalnızca üretkenlik aracı olarak görmekten öte, çalışanların ihtiyaçlarını

ve beklentilerini karşılayan bir strateji geliştirmeleri gerekecektir. Böylece, Toplum 5.0 vizyonunun temel hedefi olan insan ve teknoloji arasındaki denge sağlanarak, daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir çalışma ekosistemi inşa edilebilecektir.

## Kaynakça

- Adel, A. (2022). Future of industry 5.0 in society: human-centric solutions, challenges and prospective research areas. *Journal of Cloud Computing*, 11(1), 40.
- Alam, S., Zhang, J., Shehzad, M. U., Boamah, E. A., & Wang, B. (2024). The inclusive analysis of green technology implementation impacts on employees age, job experience, and size in manufacturing firms: empirical assessment. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 4467-4486.
- Al-Haidan, S. A., Azazz, A. M., & Elshaer, I. A. (2022). Social disconnectedness and career advancement impact on performance: The role of employees' satisfaction in the energy sector. *Energies*, 15(7), 2599.
- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737-760.
- Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Alshaar, Q., & Irtaimeh, H. J. (2024). Impact of knowledge-oriented leadership on innovative behavior, and employee satisfaction: The mediating role of knowledge-centered culture for sustainable workplace. *Business Strategy & Development*, 7(1), e304.
- Anrose, R., & Anand, I. (2025). Resilience and Human-Centric Perspectives for Organizations in Industry 5.0. In *Human-Centric, Sustainable, and Resilient Organizations in the Digital Age* (pp. 75-100). IGI Global Scientific Publishing.
- Aquilani, B., Piccarozzi, M., Abbate, T., & Codini, A. (2020). The role of open innovation and value co-creation in the challenging transition from industry 4.0 to society 5.0: Toward a theoretical framework. *Sustainability*, 12(21), 8943.
- Brougham, D., & Haar, J. (2020). Technological disruption and employment: The influence on job insecurity and turnover intentions: A multi-country study. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120276.
- Carayannis, E. G., Canestrino, R., & Magliocca, P. (2023). From the dark side of industry 4.0 to society 5.0: Looking “beyond the box” to developing human-centric innovation ecosystems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 6695-6711.
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee per-

- formance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Eriksson, K. M., Olsson, A. K., & Carlsson, L. (2024). Beyond lean production practices and Industry 4.0 technologies toward the human-centric Industry 5.0. *Technological Sustainability*, 3(3), 286-308.
- Frutos-Bencze, D., Sokolova, M., Zubr, V., & Mohelska, H. (2022). Job satisfaction during COVID-19: industry 5.0 as a driver of sustainable development and gender equality. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(5), 1527-1544.
- Fukuda, K. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0. *International journal of production economics*, 220, 107460.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan spotlight*, 27(5), 47-50.
- Gupta, A., & Upadhyay, D. (2012). Impact of effectiveness of performance management system on employee satisfaction and commitment. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2(7), 96-106.
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.
- Khoerulloh, A. K., & Aziz, H. A. (2024). Labor Market Transformation: Implications of Technological Change in Society 5.0. *Jurnal Ilmu Ekonomi Terapan Vol*, 9(1), 26-36.
- Lasi, H, Kemper H.G., Fettke P, Feld T. & Hoffmann M. (2014). *Industry 4.0*, Springer Fachmedien Wiesbaden, 4, 239-242. doi10.1007/s12599-014-0334-4, 239-242.
- Lee, H. J., Probst, T. M., Bazzoli, A., & Lee, S. (2022). Technology advancements and employees' qualitative job insecurity in the Republic of Korea: Does training help? Employer-provided vs. self-paid training. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14368.
- Lekurtut, C., Oluoch, M., & Muiruri, L. (2024). Enhancing productivity in Ikipia county's public health facilities: the role of motivational strategies for healthcare workers. *Academic Journal of Health Systems and Reforms*, 11(2), 134-144.
- Lie, D., Romy, E., Djurubassa, G. M. P., & Sudirman, A. (2024). Model Analysis of Increasing Lecturer Job Satisfaction and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior in the Era of Society 5.0. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 5(1), 62-72.

- Longo, E., Padovano, A., & Umbrello, S. (2020). Value-oriented and ethical technology engineering in industry 5.0: A human-centric perspective for the design of the factory of the future. *Applied sciences*, 10(12), 4182.
- Lu, Y., Zheng, H., Chand, S., Xia, W., Liu, Z., Xu, X., Wang, L., Qin, Z., & Bao, J. (2022). Outlook on human-centric manufacturing towards Industry 5.0. *Journal of Manufacturing Systems*, 62, 612-627.
- Martini, B., Bellisario, D., & Coletti, P. (2024). Human-centered and sustainable artificial intelligence in industry 5.0: Challenges and perspectives. *Sustainability*, 16(13), 5448.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2017). Leadership communication: Reflecting, engaging, and innovating. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 3-11.
- Mehra, V., & Srivastava, S. (2024). The Role of Empathy in Leadership on Employee Satisfaction and Organizational Performance: A Qualitative Analysis. *Economic Sciences*, 20(2), 107-115.
- Mohammed, A. B., Al-Okaily, M., Qasim, D., & Al-Majali, M. K. (2024). Towards an understanding of business intelligence and analytics usage: evidence from the banking industry. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100215.
- Murcio, R., & Scalzo, G. (2021). Person-centered leadership: the practical idea as a dynamic principle for ethical leadership. *Frontiers in Psychology*, 12, 708849.
- Niesen T., Houy C., Fettke P. & Loos P. (2016). Towards an Integrative big data analysis framework for data-driven risk management in industry 4.0, 49th Hawaii International Conference on System Sciences, 5065-5074.
- Oeij, P., Lenaerts, K., Dhondt, S., Van Dijk, W., Schartinger, D., Sorko, S., & Warhurst, C. (2024). A conceptual framework for workforce skills for Industry 5.0: Implications for research, policy and practice. *Journal of Innovation Management*, 12(1), 205-233.
- Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L., & Monge, F. (2021). Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work engagement. *Journal of Business Research*, 126, 341-349.
- Öztırak, M. (2023). A study on the impact of artificial intelligence anxiety on the innovation-oriented behaviours of employees. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 267-286.
- Öztırak, M. (2024). Restructuring Business Processes in the Transformation Journey: Digital Transformation. In *New Strategy Models in Digital Entrepreneurship* (pp. 71-93). IGI Global Scientific Publishing.
- Pacheco, D. A. D. J., & Iwaszczenko, B. (2024). Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0: Literature review, resolution strategies and research agenda. *Digital Business*, 100090.



- Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S., & Kim, W. G. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102869.
- Potocan, V., Mulej M. & Nedelko Z. (2020). Society 5.0: Balancing of industry 4.0, economic advancement and social problems. Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/K-12-2019-0858.
- Raju, R., Lokesh, C., Joseph, J., Rajesh Reddy, Y. V., Pavan Kumar, V., & Durga Prasad, J. (2023). The Human-Centric Industry 5.0: Empowering the Workforce for a Sustainable Future. In *International Conference on Recent Advances in Industrial and Systems Engineering* (pp. 117-126). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Rajumesh, S. (2024). Promoting sustainable and human-centric industry 5.0: a thematic analysis of emerging research topics and opportunities. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 4(2), 111-126.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 561-581.
- Saikia, B. (2023). Industry 5.0-its role toward human society: obstacles, opportunities, and providing human-centered solutions. In *Fostering sustainable businesses in emerging economies: The impact of technology* (pp. 109-126). Emerald Publishing Limited.
- Sajidan, S. Saputro, R. Perdana, I. R., Atmojo W. & Nugraha D.A. (2020). Development of science learning model towards Society 5.0: A conceptual model. *Journal of Physics: Conference Series*, 1511, 012124, doi:10.1088/1742-6596/1511/1/012124.
- Sawaragi, T., Horiguchi, Y., & Hirose, T. (2020). Design of Productive Socio-Technical Systems by Human-System Co-Creation for Super-Smart Society. *IFAC-PapersOnLine*, 53(2), 10101-10108.
- Saygılı, Ö., & Öztürk, M. (2024). The Effect of Employees' Attitudes Towards Digital Technology on Their Perceptions Towards Remote Working and Other Forms of Flexible Working. *International Journal of Business and Economic Studies*, 6(4), 227-248.
- Shahidi Hamedani, S., Aslam, S., Mundher Oraibi, B. A., Wah, Y. B., & Shahidi Hamedani, S. (2024). Transitioning towards Tomorrow's Workforce: Education 5.0 in the Landscape of Society 5.0: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 14(10), 1041.
- Sheikh, R. A., Ahmed, I., Faqih, A. Y. A., & Shehawy, Y. M. (2024). Global Perspectives on Navigating Industry 5.0 Knowledge: Achieving Resilience, Sustainability, and Human-Centric Innovation in Manufacturing. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-36.

- Sultana, U. S., Abdullah, N. E. T. M., Mok, E. T., Hossain, J., Sherief, S. R., Iskandar, M. L., & Andalib, T. W. (2021). Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in Work from Home (WFH) perspective. *Psychology and Education*, 58(3), 2411-2424.
- Wang, L. & Wang G. (2016). Big Data in cyber-physical systems, digital manufacturing and industry 4.0. *I.J. Engineering and Manufacturing*, 4, 1-8.
- Yitmen, I., Almusaed, A., & Alizadehsalehi, S. (2023). Investigating the causal relationships among enablers of the construction 5.0 paradigm: integration of operator 5.0 and society 5.0 with human-centricity, sustainability, and resilience. *Sustainability*, 15(11), 9105.
- Zhang, X., Xu, Y., & Ma, L. (2022). Research on successful factors and influencing mechanism of the digital transformation in SMEs. *Sustainability*, 14(5), 2549.



## Turizm Sektöründe Yapay Zekâ Destekli Dijital Uygulamalar

Dilek Eren<sup>1</sup>

### Özet

İnsanoğlunun yaratıcı fikirleri ve buluşları, zamanla yavaşlamak yerine giderek hızlanmaktadır. Yaklaşık 300 bin yıl önce dünya üzerinde var olan insanın bugüne kadar gelebilmesini sağlayan en önemli etkenlerden biri, yalnızca yüksek bir zekâ seviyesine sahip olması değil, aynı zamanda büyük topluluklar hâlinde çeşitli şekillerde iş birliği yapabilme yeteneğidir. Bu iş birliği, insanoğlunun merak duygusunu besleyerek ona sürekli yeni keşif alanları açmıştır. “Nerede yaşıyorum?”, “Başka toplumlar nasıl bir yaşam sürüyor?”, “Yakın çevremde kimler var?” gibi sorular, insanı keşfetmeye yönlendirmiş ve zamanla gezginlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gezginlerle birlikte turizm faaliyetleri de başlamıştır. Günümüzde ise turizm işletmeleri, gelişen teknolojiye uyum sağlayarak yeni dijital dönüşümlere ayak uydurmaktadır. Teknoloji artık farklı bir boyuta evrilmiş, yapay zekâ ve yapay zekâ destekli dijital uygulamalar turizm sektöründe önemli bir yer edinmiştir. Bu bölümde, turizm işletmelerinde kullanılan yapay zekâ destekli dijital uygulamalar ele alınacaktır. Tüketiciler ve turizm işletmeleri, farklı ihtiyaçlar doğrultusunda çeşitli yapay zekâ destekli dijital uygulamalar kullanmaktadır. Seyahate çıkana kadar tüketici konumunda olan bireyler, turist olana dek farklı dijital uygulamalardan yararlanmaktadır. Benzer şekilde, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren her işletme, kendi iş alanına özgü yapay zekâ destekli dijital uygulamalar kullanmaktadır. Turizm işletmelerinin bir kısmı hem mal hem de hizmet üretirken, bazıları yalnızca hizmet sunmaktadır. Bu nedenle hem mal hem de hizmet üreten işletmeler daha çeşitli uygulamalara gereksinim duymaktadır. Bu çalışmada, söz konusu uygulamaların tamamına yer verilememekle birlikte, tüketicilerin seyahat planlama sürecinde, rezervasyon işlemlerinde ve seyahat esnasında en çok kullandıkları yapay zekâ destekli uygulamalar ele alınmıştır. Ayrıca, son dönemde turizm işletmelerinde yaygın olarak kullanılan yapay zekâ uygulamalarına da değinilmiştir. Bölümün ilk kısmında tüketicilerin, ikinci kısmında ise turizm işletmelerinin kullandığı yapay zekâ destekli dijital uygulamalar hakkında bilgi verilmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, eren\_d@ibu.edu.tr, 0000 0002 8868 9687

## 1. Giriş

Teknolojik gelişimi yeni bir boyuta taşıyan dijitalleşme, her sektöre özgü farklı çözümler sunabilmektedir. Dijitalleşme sürecine birçok yeni teknolojik gelişme eşlik etmekte olup, bu gelişmelerin odak noktasını yapay zekâ oluşturmaktadır. Yapay zekâ kavramı, ilk kez bilim insanı McCarthy tarafından bir bilimsel çalışmada kullanılmıştır (Şimşek, 2023). Yapay zekâ, problemlerin tespit edilmesini sağlayan, hesaplanmış kararlar alabilen ve insan zekâsına benzer işlevleri yerine getirerek harekete geçebilen makineleri ifade etmektedir (Couch, 2023:1).

Yapay zekâ, bilgisayar teknolojilerinin bir dalı olmasının yanı sıra, insan zekâsının nasıl taklit edilebileceği ve geliştirilebileceği üzerine araştırmalar yapmaktadır. Bu süreçte yalnızca bilgisayar bilimlerinden değil, psikoloji, sosyoloji ve diğer disiplinlerden de faydalanmaktadır (Sun, 2021). Ayrıca, yapay zekâ; akıllı teknolojiler, makine öğrenimi, nesnelerin interneti, yapay sinir ağları, büyük veri, akıllı robotlar, sanal ve artırılmış gerçeklik uygulamalarını içeren geniş bir alanı kapsamaktadır (Pereira vd., 2021).

Yapay zekânın her koşulda yanında olduğu ona yoldaşlık yapacağı ifade edildiği için “Yapay Zekânın Vaftiz Babası” ismi verilen Google’da başkan yardımcılığı, mühendislik ve derin öğrenme araştırmaları yapan Geoffrey Hinton’un bile yapay zekânın zamanla çok tehlikeli olabileceğini ifade etmesi oldukça düşündürücüdür. Yapay zekâ alanında hızla gerçekleşen gelişmeler konusunda 2023 yılında yapılan ve 2778 yapay zekâ uzmanının katıldığı bir ankette, katılımcıların %51’inin yapay zekânın insan neslinin sonunun olabileceğine en az %10’luk bir ihtimal vermiştir. Öte yandan katılımcıların %70 yapay zekânın risklerinin en aza indirilmesi için araştırmaların yapılması gerektiğini vurgulamışlardır (<https://arxiv.org/abs/2401.02843>).

Yapay zekâ, üretken bir yapıya sahiptir ve insan beynini taklit ederek öğrenme sürecini gerçekleştirmektedir. Bu süreç, geniş çapta görsel ve metin verilerine çevrim içi olarak erişim sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. Günümüzde Amerika’nın ChatGPT’si, Çin’in DeepSeek’i ve Google’ın Gemini’si en yaygın kullanılan yapay zekâ araçları arasında yer almaktadır. Bu ve benzeri yapay zekâ sistemlerinin gelecekte oluşturabileceği risklerin önlenmesi ve insanlık için daha güvenilir hâle getirilmesi amacıyla, 2 Kasım 2023 tarihinde 28 ülkenin temsilcileri ve şirketleri tarafından Bletchley Bildirgesi yayımlanmıştır. Bildirgeye imza atan ülkeler arasında Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkeler, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Çin de bulunmaktadır. Bildirgenin temel hedefleri arasında, yapay zekâ alanında faaliyet gösteren şirketlerin sorumlu üretim süreçlerini benimsemesini

sağlamak ve bireylerin mahremiyet ihlallerini önlemek amacıyla küresel iş birliği geliştirmek yer almaktadır (BBC, 2023).

Yapay zekânın hızla gelişerek iklim değişikliklerine, çevresel yıkımlara ve çoğu hastalığa çözüm bulacağını ifade eden çok sayıda uzman bulunmaktadır. Yapay zekâ, resimden tıbbâ kadar her alanda farklı çözümleri üretebilmesi, insanlığın hayatında kolaylık sağlayabilmesi nedeniyle neredeyse en sık kullanılan ürün ve hizmetlerin temeli olmuştur. Yapay zekânın bu kadar hızlı gelişmesi, yaygın olarak kullanılması ve her alanda yer bulmasının şaşırtıcı olduğu kadar korkutucu olduğu da söylenebilir. Yapay zekânın yeni teknolojilerin efendileri ve insan dışı bir zekâ tarafından yönlendiriliyor olması ihtimali, insanlık üzerindeki etkilerinin nasıl olacağına dair bilinmezliği ortaya çıkarmaktadır.

İşletmeler, yapay zekânın hızlı ve durdurulamaz gelişimi karşısında gelecekte yaşanacak değişimleri öngörmekte zorlanmaktadır. Bu durum, turizm işletmeleri için de geçerlidir. Bu çalışmada, turizm işletmelerinde dijitalleşme sürecinde yapay zekânın güncel kullanım alanları ele alınacaktır. Çalışma kapsamında, turizmde dijital yapay zekâ uygulamaları iki temel başlık altında incelenmiştir. Birinci bölümde, turistler için geliştirilen dijital yapay zekâ uygulamalarına yer verilmektedir. Bu uygulamalar, tüketicilerin seyahat planlaması, tatil karar süreci ve satın alma aşamalarından başlayarak, seyahatin tüm süreçlerinde yapay zekâ teknolojilerinin nasıl kullanıldığını kapsamaktadır. İkinci bölümde ise, turizm perakendecileri ve aracı işletmeler için tasarlanmış yapay zekâ destekli dijital uygulamalar ele alınmaktadır. Turizm işletmelerinde kullanılan yapay zekâ destekli programlar, tüketicilerin bir hizmeti veya tatili satın alma kararlarını yönlendiren, satın alma sürecinde destek sağlayan ve işletmelerin çeşitli departmanlarında operasyonel verimliliği artırmak amacıyla kullanılan teknolojileri içermektedir.

Turizm işletmeleri altı temel kategoriye ayrılmaktadır: konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek ve içecek işletmeleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri, eğlence işletmeleri ve diğer turizm işletmeleri. Her bir işletme türü, faaliyet alanına bağlı olarak farklı yapay zekâ destekli dijital uygulamalar kullanmaktadır. Tüketicilerin seyahat süreci, planlama aşamasından başlayarak seyahatin sona ermesine ve hatta geri bildirim süreçlerine kadar geniş bir kapsamda değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, yapay zekâ destekli dijital uygulamalar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

#### A. Seyahat Planlama ve Hazırlık

1. Turistlerin seyahat öncesinde ilham almak ve araştırma yapmak amacıyla başvurduğu dijital platformlar ve sosyal medya uygulamaları.

2. Rezervasyon işlemleri için kullanılan yapay zekâ tabanlı uygulamalar.
3. Seyahat sürecinde tüketicilerin faydalandığı mobil uygulamalar.
4. Seyahat rotalarının oluşturulmasında kullanılan yapay zekâ destekli planlama araçları.
5. Sesli arama özelliği sunan yapay zekâ uygulamaları.
6. Seyahat acentaları yerine yüz yüze hizmet sunan robotlar.
7. Konaklama işletmelerinin sunduğu sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) uygulamaları ile tüketicilerin otel seçimlerine yardımcı olan yazılımlar.
8. Rezervasyon yapma ve ödeme işlemleri için geliştirilen yapay zekâ tabanlı sistemler.

#### B. Yolculuğa Başlama

1. Uçak veya diğer ulaşım araçları için bilet rezervasyonu yapılmasını sağlayan dijital uygulamalar.
2. Havaalanına ulaşım için araç çağırma ve rezervasyon işlemlerini yöneten uygulamalar.
3. Havaalanlarında check-in işlemleri için kullanılan kiosklar.
4. Bagaj taşıma sürecinde kullanılan robotlar.
5. Biyometrik yüz tanıma sistemleri ile kimlik doğrulama araçları.
6. Uçuş esnasında yolcuların sağlık verilerini (örneğin tansiyon ölçümü) takip eden yapay zekâ destekli sistemler.

#### C. Destinasyona Varış

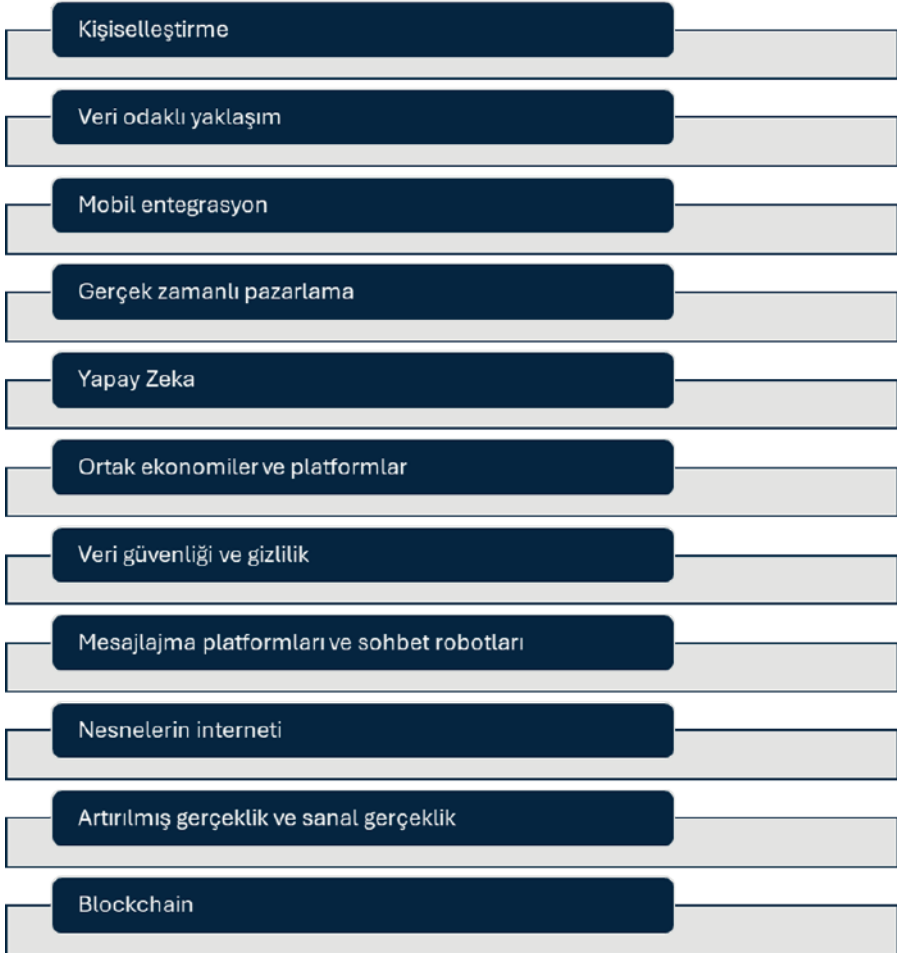
1. Konaklama işletmelerinin müşterilerine sunduğu yapay zekâ destekli hizmetler.
2. Tatil sırasında veya sanal tur uygulamalarında kullanılan yapay zekâ tabanlı çözümler.
3. Müze ve kültürel alanlarda ziyaretçilere sesli rehberlik sağlayan sanal asistanlar.
4. Artırılmış gerçeklik (AR) destekli gezi ve deneyim yazılımları.
5. Gerçek zamanlı çeviri yapabilen yapay zekâ uygulamaları.
6. Tatil sürecinde yapılan harcamalarda kullanılan finansal dijital teknolojiler ve blockchain tabanlı ödeme sistemleri.

## D. Tatil Dönüşü

1. Tatil sonrası sosyal medya verileri üzerinden duygu analizi yaparak müşteri memnuniyetini ölçen yapay zekâ yazılımları.

Teknolojik gelişmeler, iş dünyasını dijital dönüşüme yönlendirmiş ve turizm sektörü de bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Dijitalleşen yeni nesil tüketiciler, işletmelerden de benzer dijital hizmetler talep etmektedir. Bu nedenle, turizm işletmeleri dijital ortamın gereksinimlerine uyum sağlayarak yeni teknolojik uygulamaları benimsemelidir. Şekil 1’de, turizm sektörünü etkileyen dijital yeniliklere ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

*Şekil 1. Turizm Sektörünü Etkileyen Dijital Yenilikler*



*Kaynak: TÜRSAB ve Türkiye Bilişim Vakfı Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası 2024 Raporu*



## 2. Tüketicilerin Kullandığı Dijital Yapay Zekâ Programları

### 2.1. Seyahat Planlama ve Hazırlık Aşamasında Kullanılan Yapay Zekâ Yazılımları

Tüketiciler, seyahat kararı alma sürecinde çeşitli yazılım programlarından yararlanmaktadır. Seyahat edecekleri destinasyonu belirleme, konaklayacakları yeri seçme, ulaşım olanaklarını değerlendirme, seyahat esnasında yiyecek ve içecek işletmelerini keşfetme ve destinasyon içinde ulaşım sağlama gibi pek çok aşamada yapay zekâ destekli dijital uygulamalar kullanılmaktadır. Ayrıca, müzeler ve ören yerlerini ziyaret ederken de çeşitli yazılım programları tercih edilmektedir. Bu programların büyük bir bölümü, mobil cihazlarda kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Günümüzde kullanıcılar tarafından sosyal medya ve dijital platformlarda üretilen içerikler, diğer kullanıcıların karar alma süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Tatil planlayan bireyler, sosyal medyada veya dijital platformlarda paylaşılan fotoğraflar, videolar ve yorumlar aracılığıyla destinasyon seçimlerini şekillendirebilmektedirler. Kullanıcı verileri, işletmeler için stratejik bir kaynak niteliğindedir ve dijital dönüşüm sürecinde sürdürülebilirlik açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu veriler sayesinde işletmeler, müşteri odaklı stratejiler geliştirebilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin bu verileri hangi kaynaklardan temin edebileceğini belirlemesi ve bunları depolayarak analiz edebilmesi için yapay zekâ destekli sistemlere ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

Tüketicilerin değişken talepleri karşısında işletmelerin daha çevik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Büyük miktarda verinin işlenebilmesi ve depolanabilmesi için bulut bilişim çözümlerinden yararlanılmalı, ayrıca sosyal medya platformları aracılığıyla tüketicilerle sürekli etkileşim halinde olunmalıdır. Veri odaklı bir yaklaşıma sahip olmak, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi açısından zorunluluk hâline gelmiştir.

Turizm sektöründe veri kullanımı büyük bir öneme sahiptir. Ancak, tüketici tercihlerini anlamak ve bu verileri bilgiye dönüştürerek etkin bir şekilde kullanmak, turizm sektöründe diğer sektörlerle kıyasla daha karmaşık bir süreçtir (Samara, 2020). Büyük veri analizi, turist taleplerini anlamada, tüketici sadakatini artırmada ve destinasyon tercihlerini tahmin etmede önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

Büyük verilerin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için farklı kaynaklardan elde edilen verilerin sistematik bir biçimde dönüştürülerek entegre edilmesi gerekmektedir. Turizm işletmeleri, çeşitli platformlardan elde ettikleri verileri kaliteli, tutarlı ve operasyonel süreçlerinde kullanılabilir hâle getirmelidir.

Özellikle müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında ses, video, fotoğraf ve mesaj gibi farklı veri türlerinin bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Esnek ve şeffaf çözümler sunabilmek, ancak bu verilerin etkili bir şekilde analiz edilmesi ile mümkün olacaktır.

Pazar analizinin daha sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için güvenilir ve yüksek kaliteli verilere dayalı değerlendirmeler gerçekleştirilmelidir. Turizm sektörüne hizmet veren işletmeler, büyük veri analizi aracılığıyla müşteri davranışlarını inceleyerek tüketici deneyimlerini iyileştirmeye yönelik çalışmalar yürütmektedir (Baysal, 2023). Ayrıca, verilerin grafik ve tablo hâline getirilerek görselleştirilmesi, turizm işletmelerinin pazarlama departmanlarında çalışanlar için önemli bir kolaylık sağlayacaktır. Bununla birlikte, çalışanlara yönelik dijital okuryazarlık eğitimlerinin sunulması, gerçek zamanlı veri kullanımı ve veri odaklı karar alma süreçlerinin işletmeler için daha etkin hâle gelmesine katkı sağlayacaktır.

Veriler, gelecekte turizm işletmelerinin tahmini satışları hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Bu veriler, tüketici davranışlarının daha iyi anlaşılmasına ve hizmetlerin kişiselleştirilmesine katkı sağlayarak işletmelerin müşteri odaklı stratejiler geliştirmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, büyük veri analitiği ve yapay zekâ araçları, tüketici tercihlerinin daha doğru bir şekilde analiz edilmesini sağlayarak turizm pazarının gelecekteki durumunu öngörmede önemli avantajlar sunmaktadır (Samara, 2020).

Günümüzde en yaygın kullanılan sosyal medya platformlarından biri Facebook'tur. İki milyar dokuz yüz milyon kayıtlı kullanıcıya sahip olan Facebook, bu sayıya ulaşan ilk sosyal medya platformu olma özelliğine sahiptir. Dolayısıyla, küresel ölçekte en popüler sosyal medya ağlarından biri olduğu söylenebilir (<https://www.statista.com/study/12393/social-networks-statista-dossier/>).

*Tablo 1. Türkiye'de En Çok Kullanılan Sosyal Medya Platformları*

|    | Sosyal Medya Kanalları | Kullanım Oranı (%) |
|----|------------------------|--------------------|
| 1  | Instagram              | 91.8               |
| 2  | Whatsapp               | 91.2               |
| 3  | Facebook               | 71                 |
| 4  | X(Twitter)             | 69.1               |
| 5  | Telegram               | 51.9               |
| 6  | Tik Tok                | 47.6               |
| 7  | Facebook Messenger     | 47.0               |
| 8  | Pinterest              | 38.8               |
| 9  | SnapChat               | 31.6               |
| 10 | Linkedin               | 26.1               |

Yukarıdaki tabloda sunulan veriler, We Are Social tarafından 2024 yılında yayımlanan rapordan elde edilmiştir. Bu rapora göre, 16-24 yaş arası bireylerin en çok kullandığı sosyal medya ve dijital platformlar sıralanmıştır. Araştırma bulgularına göre, kullanıcılar genellikle tek bir sosyal medya platformunu tercih etmek yerine birden fazla platformu aktif olarak kullanmaktadır. Bu durum, seyahat planlama ve karar verme süreçlerinde sosyal medya ve dijital platformların etkisinin geleneksel reklam araçlarından, örneğin televizyon ve radyo reklamlarından, daha güçlü olabileceğini göstermektedir.

Bununla birlikte, tabloda seyahat ve yolculuk için yaygın olarak kullanılan Airbnb, Tripadvisor, Booking.com ve Expedia gibi dijital platformlar yer almamaktadır. Ancak, özellikle seyahat planlaması yaparken ilham almak ve çeşitli bilgilere ulaşmak amacıyla kullanıcıların bu platformları da tercih ettiği bilinmektedir. Bu tür platformlar, kullanıcılara çok sayıda destinasyon hakkında bilgi edinme ve farklı seyahat deneyimlerini keşfetme fırsatı sunmaktadır.

Sosyal medya ve dijital platformlar, kullanıcıların beklentilerini değiştirerek ve yeniden şekillendirerek tüketici davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Ercan, 2020). Bu platformlardan etkilenen kullanıcılar, potansiyel tüketicilere dönüşmektedir. Tüketiciler, seyahatlerine başlamadan önce dijital bir yolculuğa çıkarak farklı gezginlerle etkileşimde bulunmakta ve onların deneyimlerinden faydalanmaktadır. Bu sayede, gezginler kendi beklentilerini daha bilinçli bir şekilde oluşturmakta ve kendilerine özgü tatil planları yapabilmektedir.

Dijital platformlar ve sosyal medya araçları, tüketicilerin tatillerini kişiselleştirmesine olanak tanımaktadır. Günümüzün yeni nesil tüketicileri, farklı ve unutulmaz deneyimler yaşamak istemektedir. Bu deneyimler sırasında tercih ettikleri destinasyonların hem ekonomik açıdan uygun olması hem de kendilerine özel ve benzersiz bir tatil sunması, en önemli beklentileri arasında yer almaktadır.

*Tablo 1: Seyahat Planlaması İçin Kullanılan Sosyal Medya Kanalları (Kasım-2023)*

|    | Sosyal Medya Kanalları | Z kuşağı (%) | Y Kuşağı (%) |
|----|------------------------|--------------|--------------|
| 1  | Instagram              | 21           | 19           |
| 2  | Youtube                | 17           | 18           |
| 3  | Tik Tok                | 17           | 11           |
| 4  | Snapchat               | 10           | 5            |
| 5  | Facebook               | 10           | 16           |
| 6  | Twitter                | 7            | 9            |
| 7  | Pinterest              | 6            | 6            |
| 8  | Whatsapp               | 5            | 7            |
| 9  | Reddit                 | 3            | 4            |
| 10 | Linkedin               | 2            | 3            |
| 11 | XNG                    | 1            | 2            |
| 12 | Others                 | 1            | 2            |

*Kaynak: Türkiye Dijital 2024 Wearesocial Reports (Erişim tarihi: 22.02.2025)*

Statista tarafından Kasım 2023'te yapılan ve 19 Mart 2024 tarihinde yayımlanan araştırmada, 2023 yılı itibarıyla seyahat planlamasında en çok tercih edilen sosyal medya platformları incelenmiştir. Araştırma kapsamında, ABD (523 katılımcı), Birleşik Krallık (470 katılımcı) ve Almanya (511 katılımcı) gibi ülkelerden katılımcılar yer almıştır. Araştırma sonuçlarına göre, seyahat planlamasında en çok kullanılan sosyal medya platformları sırasıyla Instagram, YouTube ve TikTok olmuştur (<https://datareportal.com/reports/digital>, 2025).

Dijital platformlar ve sosyal medya, farklı toplulukların birbirleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmalarına olanak tanımaktadır. Özellikle yapay zekâ uygulamalarının kullanımı, bu etkileşimi daha verimli hale getirebilir. Bu platformlar, farklı turizm işletmeleri arasında kolayca bağlantı kurulmasını sağlayarak iş birliğini güçlendirmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bu dijital alanlardan elde edilen verilerin bütünleştirilerek, tüketici deneyimlerinin geliştirilmesine olanak sağlayacak bir yapıya dönüştürülmesidir. Rezervasyonların yapılmasına olanak tanıyan yapay zekâ destekli seyahat uygulamaları, dijital platformlar aracılığıyla kullanıcı verilerini toplamaktadır ve bu verilerin analiz edilmesi, işletmelere önemli bilgiler sunmaktadır. Yeni nesil turistler, dijital platformlar ve sosyal medya araçları sayesinde çok sayıda destinasyonu çevrim içi olarak keşfetmekte, aynı zamanda diğer kullanıcılarla sürekli etkileşimde bulunarak büyük miktarda veriye ulaşabilmektedirler (Dülgeroğlu, 2024).

Turizm sektöründeki değişimlerin, bu değişimlerin ülke ekonomilerine katkısının artırılabilmesi açısından yakından takip edilmesi gereken

yeniliklerin çoğu, yeni nesil teknolojilerden oluşmaktadır. Yukarıda belirtilen yenilikler, üretken yapay zekânın sunduğu uygulamalardır. Bu uygulamalar, turizm işletmelerinin farklı alanlarında kullanılmakta olup, özellikle insan kaynakları, ekonomi ve muhasebe, araştırma ve geliştirme, pazarlama ve satış, müşteri hizmetleri ile lojistik gibi işlevlerde önemli bir rol oynamaktadır.

## **2.2. Seyahat Planlamasında, Tatil Satın Almadan Önce ve Satın Alma için Kullanılan Yapay Zekâ Destekli Uygulamalar**

**Expedia:** Kullanıcılarına konaklama, uçuş, kiralık arabalar (ulaşım), paket turlar için hizmet vermektedir. Ayrıca destinasyondaki spor, konser veya müzik organizasyonlarına bilet bulma işlemleri yapabilmektedir. Bunların yanı sıra çevrim içi sitenin içerisinde gezinirken chatboat devreye girerek, yardımcı olmayı önermekte ve Expedia tarafından oluşturulmuş yedili likert tipi ölçek sorularıyla anket yapmaktadır. Bu sayede kullanıcının ya da tüketicinin hem hissettiklerini hem de ne istediğini anlamaya çalışarak kullanıcının ihtiyaçlarına tam olarak cevap vermeye çalışmaktadır. Chatboatlar aracılığı ile müşterilerinin hizmetlerini kolaylaştırarak yardımcı olmaktadırlar (<https://www.expedia.com>, 2025).

Expedia Group altında çok sayıda işletme hizmet vermektedir. Bu işletmelerin tamamı turizm ve seyahat üzerine çalışmaktadır. Bu işletmeler aşağıda ifade edilmiştir (<https://www.expediagroup.com/investors/financial-information/annual-reports/default.aspx>, 2025).

- Hotels.com,
- Orbitz Hotels and Flights
- Travelocity
- Hotwire
- Trivago
- Vrbo
- Wotif

**Booking.com:** Kullanıcılarına konaklama, uçak biletleri, araba kiralama, turistik noktalar ve havaalanı taksi hizmetleri sunmaktadır. Ayrıca, destinasyonda bulunan turlar, doğa ve açık hava etkinlikleri, konser ve spor organizasyonları için bilet temin etmekte; yiyecek-içecek hizmeti sağlayan işletmeler ve atölye dersleri hakkında da bilgiler verilmektedir (<https://www.booking.com/index.tr.html?aid=2311236;label=tr-tr-booking-desktop>, 2025).

**Airbnb.com (Air Bed and Breakfast):** Kullanıcıları, çeşitli ülkelerde, bölgelerde ve şehirlerde otel dışında kalan, uzun veya kısa süreli ev konaklamalarını çevrim içi olarak satın alma imkânı sunmaktadır. Sisteme dahil olan işletmeciler, kendilerine ait ya da özel şirketlere ait evlerdeki konaklama seçeneklerini satışa sunmaktadır. Uygulama, destinasyona ait turistik özelliklere göre konaklama imkânı sunmaktadır. Özellikle kullanıcılara ait özelleştirilmiş seçenekler mevcut olup, destinasyonun özelliklerine göre yapay zeka destekli uygulamada çeşitli alternatifler önerilmektedir. Kullanıcılarına konaklama seçenekleri, destinasyonda yapılacak etkinlikler, restoranlar, uçak biletleri ve gemi seyahatleri gibi çeşitli hizmetler sunan bir yapay zeka uygulamasıdır. Bu platform, tüketicilere gezilecek yerler ve yapılacak etkinlikler başlığı altında birçok deneyim sunmaktadır (<https://www.tripadvisor.com.tr>, 2025). Bu hizmetleri şu şekilde sıralaya biliriz ([www.airbnb.com.tr/?\\_set\\_beve\\_on\\_new\\_domain](http://www.airbnb.com.tr/?_set_beve_on_new_domain), 2025).

Bunlar;

- Sahil alanlardaki ev ya da odalar,
- Milli parklara yakın oda ya da evler,
- Kırsal alanlardaki evler ya da odalar,
- Havuzlu evler,
- Simgesel kentler,
- Göl manzaralı ev ya da odalar,
- Kayak merkezlerinde oda ya da evler,
- Üzüm bağları, çiftliklerdeki evler ya da odalar,
- Tarihi evler, küçük evler, kulübeler, golf alanları,
- Malikaneler, şatolar, mağaralara yakın evler, tekneler, kamp alanları, çadırlar, kubbeler, ağaç evler gibi çok sayıda ve çeşitte ürün sunmaktadır.

**Tripadvisor.com:** Kullanıcılarına konaklama seçeneklerinden, destinasyondaki etkinliklere, restoranlardan uçak biletlerine ve gemi seyahatlerine kadar geniş bir hizmet yelpazesi sunan bir yapay zekâ uygulamasıdır. Bu platform, gezilecek yerler ve yapılacak etkinlikler konusunda kullanıcılara birçok farklı deneyim önerisi sunmaktadır (<https://www.tripadvisor.com.tr>, 2025). Bu hizmetler şu şekilde sıralanabilir:

- Bit pazarları ve sokak pazarları,
- Merkezi ve ilginç yerler,

- Sanat müzeleri,
- Tarihi yerler ve buralardaki yürüyüş alanları,
- Mimari yapılar, anıtlar ve heykel alanları,
- Bahçeler ve parklar,
- Sanat galerileri ve özel müzeler ve tiyatrolar bunların arasında yer almaktadır.

7 gün/24 saat müşteri desteği sağlayan yapay zekâ destekli sohbet robotları (Chatboats) kişiselleştirilmiş seyahatler sunabilmektedir. Bu kişisel seyahat asistanları otellerde konsiyerj hizmeti verebildiği gibi çeviri hizmeti de sağlamaktadırlar.

**ChatGPT ve Turizm Alanındaki Yeri:** Erul ve Işın (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, ChatGPT'nin turizm sektöründeki önemini anlamaya yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, ChatGPT'ye turizmle ilgili dokuz soru yöneltilmiştir. Sorular, ChatGPT'nin turizmde konaklama, seyahat, eğlence, ulaşım, etkinlik gibi çeşitli alanlarda sağlayabileceği katkıları kapsamaktadır. Araştırma sonucunda, ChatGPT'nin verdiği yanıtların bazen tekrara düştüğü, aynı sorulara benzer yanıtlar verdiği ve cevaplarında “referans, kaynakça ya da metin içi atıf” gibi bilgilerin eksik olduğu vurgulanmıştır. Bu durum, verilen cevapların güvenilirliğini ve akademik doğruluğunu etkileyen bir eksiklik olarak değerlendirilmiştir. Ancak, bu çalışmada yazarlar ChatGPT'nin öğrenen bir algoritma olması nedeniyle, soruların net ve açık bir şekilde ifade edilmesi halinde alınan cevapların daha güvenilir olabileceği konusunu dikkate almamışlardır. ChatGPT'nin her gün yeni şeyler öğrenen bir çocuk gibi olduğunu düşündüğümüzde, onu kullanan bireylerin de aynı zamanda ChatGPT'yi eğittiğini unutmamak gerektiği ifade edilebilir.

ChatGPT'nin kullanım alanlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Bilge, 2023);

- Seyahat planlamada araştırma yapmak için,
- Kullanıcıların tatile başlamadan önce bir otele karar vermede keşif için,
- Müşterilere daha iyi hizmet vermek ve kişiselleştirmede,
- Turizm işletmelerinin pazarlama, satış ve tanıtımlarında içerik oluşturmada,
- Destinasyonlarda gezilecek yerler hakkında konsiyerj hizmeti sağlamada,

- Menü planlama ve tarif geliştirmede,
- Dijital platformlardan veri toplama,
- Turizm işletmelerinde çalışanların verilerini özetlemede,
- Turizm işletmelerinin çok sayıdaki alanlarda topladığı tüketicilerle ilgili verilerin analizinde,

### 2.3. Havaalanında check-in işlemlerinde kullanılan kiosklar

Havaalanlarındaki kiosklar, yolcuların check-in işlemleri gibi çeşitli hizmetleri hızlandırmak ve kolaylaştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır. Geleneksel kiosklar ile yeni nesil yapay zekâ tabanlı kiosklar arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Bu farklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

*Tablo 3. İlk Kiosklar ve Yeni Nesil Yapay Zekâ Tabanlı Kiosklar Arasındaki Farklar*

|            | Geleneksel            | Yeni Nesil Yapay Zekâ Tabanlı Kiosklar                                                          |
|------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nitelikler | Fiziksel              | Hem fiziksel hem yapay zekâ yazılımlı                                                           |
|            | Tek işlevli           | Dil işleme, yüz tanıma, algoritmali                                                             |
|            | Kullanıcıdan Makinaya | Kullanıcıdan makinaya, makinadan makinaya makinadan kullanıcıya, kullanıcıdan yetkili birimlere |
|            | Çevrimdışı deneyim    | Kişiselleştirilmiş ve şimdilik kusursuz kullanıcı deneyimi                                      |
|            | Sabit servis          | Her zaman açık servis                                                                           |

*Kaynak: Kim vd., 2025*

Geleneksel kiosklar fiziksel iken yeni nesil kiosklar hem fiziksel hem de yapay zekâ yazılımına sahiptir. Yukarıdaki tabloda ilk kioskların fiziksel, tek işlevli, kullanıcıdan makinaya, çevrim dışı hizmet verebilen, sabit servis sunabilen araçlar olmasına rağmen yeni nesil yapay zekâ destekli kioskların hem fiziksel hem yapay zekâ yazılımlı, dil işleme ve yüz tanıma özelliğine sahip, kullanıcıdan yetkili birimlere kadar ulaşabilecek bilgi akışını sağlayan, kişiselleştirilmiş hizmet sunan ve her zaman görev yapabilen araçlara dönüşmüşlerdir.

Yapay zekâ ve dijital teknolojiler, kızılötesi ve mor ötesi görüntüler ile 3 boyutlu tomografi gibi araçlar sayesinde önemli tarihsel alanların, dinsel mekanların, ikonik yapıların ve kısmen ya da tamamen yok olmuş tarihi yapıların dijital ortamlarda yeniden inşa edilmesini ve korunarak saklanmasını mümkün kılmaktadır. Bu teknolojiler, gezginlerin çevrim içi ortamda bu



eserleri sanal olarak deneyimlemelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, sanal gözlükler aracılığıyla da gezginlere bu dijital ortamlar üzerinden hizmet verilmektedir. Bu tür dijital ortamlarda yeniden canlandırılabilen yapılar ve alanlar, tarihî zenginliklerin korunması ve erişilebilirliği açısından büyük bir öneme sahiptir. Sanal ortamlara taşınan bu alanlara şu örnekler verilebilir:

1. Paris, Notre-Dame Katedrali (2025, <https://theconversation.com/digital-cathedrals-bringing-notre-dame-de-paris>),
2. Beauvais, Saint-Pierre Katedrali (2025, <https://theconversation.com/digital-cathedrals-bringing-notre-dame-de-paris>),
3. İstanbul, Sultanahmet Cami (2025, <https://www.360cities.net/image/inside-the-blue-mosque-mosque-in-istanbul>),
4. İstanbul, Ayasofya Cami (2025, <https://www.360cities.net/image/inside-the-blue-mosque-mosque-in-istanbul>),
5. İstanbul, Topkapı Sarayı (2025, <https://www.360cities.net/image/inside-the-blue-mosque-mosque-in-istanbul>),
6. 360cities.net digital sanal ortamda çok sayıdan ülkede çok sayıdan kentin içerisinde yer alan onlarca tarihsel yapıları panoramik görüntüler, videolar ya da sanal gözlüklerle ziyaret etmek mümkündür.

#### **2.4. Tatil dönüşü sosyal medya bilgilerine dayanarak duygu analizi tahmini yapabilen yapay zekâ programları**

Bu yapay zekâ programları, tüketici duygularını tanımlayabilmek için belirli bir yapı tipolojisine ihtiyaç duymaktadır. Duyguların analizi, sosyal ağlarda veri madenciliği yapılarak gerçekleştirilir. Çeşitli çevrim içi ortamlardan elde edilen verilerdeki bir duygu kategorisindeki her karakterin ortaya çıkma sıklığı, o karakterin tüm emojilerde görüldüğü toplam sayıya bölünerek, belirli bir duyguyu ifade etme olasılığı hesaplanabilir (Sun, 2021). Veri analiz yöntemlerinden biri de metin madenciliğidir. Turistlerin görüşlerini ifade ettikleri ve yorumlar yaptıkları çevrim içi platformlarda, en sık kullandıkları kelimelerin, olası bir duyguyu ifade ettiği varsayılmaktadır (Knani vd., 2022).

### **3. Turizm İşletmelerinin Kullandığı Dijital Yapay Zekâ Uygulamaları**

Amadeus IT Group, seyahat işletmeleri, konaklama işletmeleri ve ulaştırma işletmelerine teknolojik hizmetler sunan bir şirkettir. Bu şirket, işletmelerin rezervasyon, envanter yönetimi, bilet satış, bütçeleme ve geleceğe yönelik işlemleri için çevrim içi ve çevrim dışı yapay zekâ uygulamaları ile

otomasyon hizmetleri sağlamaktadır. Amadeus, havayolları, havaalanları, gemi ve feribot işletmecileri, demir yolları ve oteller gibi dünyadaki birçok işletmeye hizmet sunmaktadır. Özellikle seyahat acentalarını (dağıtımçıları) birbirine bağlayan veri altyapısına sahiptir.

Havayolu işletmeleri için sağladığı ürünler arasında biletleme, rezervasyon, yolcu hizmet sistemleri, müşteri yönetimi, uçuş yönetimi, fiyatlandırma, envanter yönetimi gibi çeşitli hizmetler bulunmaktadır. Ayrıca, işletmelere satış dağıtım, gelir yönetimi ve dijital temas noktaları ile diğer işletmelerle bağlantı sağlayan ortak eko sistem yapay zekâ destekli yazılımlar sunmaktadır (<https://amadeus.com/en>, 2025).

Amadeus, uçaklarda sanal turlar (3D, 360 derece, VR) ile koltuk seçenekleri sunmakta, dijital bagaj etiketleri ile yolcuların bagajlarını rahatça takip etmelerini ve istediği yere hızlıca teslim etmelerini mümkün kılmaktadır. Etiketler, havayollarının ortak ağına dahil olabilen, kodlarla işaretlenmiş ve takip edilebilen küçük araçlardır. Ayrıca, Amadeus'un Amanda adlı sohbet robotu (chatbot) veya ServiceHub, çevrim içi olarak satış anında kullanıcılara yardımcı olabilmektedir. Amanda, çevrim içi sohbet robotu olarak kullanıcılara anlık destek sağlamaktadır.

### **3.1. Konaklama işletmelerinin müşterilere sunduğu yapay zekâ destekli yazılım programları**

Konaklama işletmeleri, yapay zekâ destekli uygulamaları çeşitli departmanlarında kullanmak için çaba sarf etmektedir. İnsan kaynakları bölümünde personel performansının takibi, personel eğitiminde yapay zekâ destekli eğitim yöntemlerinin kullanımı gibi alanlarda bu teknolojilerden yararlanılabilirken, pazarlama ve satış departmanlarında ise doluluk oranlarını artırma ve fiyatlandırma stratejilerini optimize etme potansiyeli bulunmaktadır. Ancak, turizm işletmeleri bu gelişmelere temkinli yaklaşmaktadır (Marinakou vd., 2024). Ayrıca, yapay zekâ teknolojilerinin personel işe alım süreçlerinin erken safhalarında, özellikle idari yazışmaların yoğun olduğu dönemlerde daha etkili olacağı ifade edilmiştir (Marinakou vd., 2024). Bunun yanı sıra, yapay zekâ destekli yazılımların işe alım sürecinde adaletsiz ve önyargılı kararlar verebileceği endişesi de yer almaktadır (Hunkenschroer ve Luetge, 2020). Ayrıca, son yıllarda bu çekincelerin azaldığı ve işletmelerin yapay zekâ teknolojilerini personel seçiminde ve eğitim süreçlerinde daha yaygın kullanmaya başladığı gözlemlenmektedir.

Bunların yanı sıra, yapay zekâ uygulamalarının kullanımı konaklama işletmelerinin diğer departmanlarında da artmaktadır. Yapay zekâ teknolojilerinin konaklama işletmelerindeki kullanımında birçok avantajın

yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Yapay zekânın sağladığı avantajlar, Demir (2021) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- İş süreçlerini hızlandırmaktadır,
- İş süreçlerini kolaylaştırmaktadır,
- Personele işi tamamlayabilme konusunda destek olmaktadır,
- İşteki çalışma zamanının daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır,
- Yukarıdakilerin yapıyor olması müşteri memnuniyetini artıracığından, müşterinin duygusal bağının da artmasına olanak verecektir.

Konaklama işletmeleri, odalarında bulunan yapay zekâ yazılımları sayesinde turistler için kullanımı kolay ve kişiselleştirilmiş hizmetler sunan akıllı uygulamalar kullanmaktadır. Bu yapay zekâ teknolojileri, odaların akıllı hale gelmesini sağlayarak, ışık, ses, havalandırma, ısıtma ve aydınlatma sistemlerini mobil telefonlar veya odada bulunan tabletler aracılığıyla kullanıcıların ihtiyacına göre ayarlayabilmektedir. Ayrıca, odalarda bulunan sanal asistanlar sayesinde, misafirler o günkü hava durumu, otelin yemek menüsü ve restoranların yemek saatleri gibi bilgilere kolayca erişebilmektedir (Kurcer ve Civelek, 2025). Yapay zekâ teknolojilerinin sağladığı bu avantajlar, iş süreçlerini hızlandırmak, kolaylaştırmak, çalışanlara destek olmak ve zamani etkin bir şekilde yönetme fırsatı sunmakla kalmaz; aynı zamanda misafir memnuniyetini ve duygusal bağlılığı artırarak konaklama deneyimini zenginleştirir.

Bugün, turizm sektörünün pek çok alanında robotların yer aldığı gözlemlenmektedir (Kurcer ve Civelek, 2025). Konaklama işletmelerinde, bagaj taşıma görevini üstlenen robotlar (bellboy), oda servisi hizmeti sunan robotlar, butler görevini yapan robotlar ve aşçılık yapan robotlar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, havaalanlarında da yardımcı robotlar hizmet vermektedir (Kim vd., 2022). Ayrıca, talep tahmini yapabilen yapay zekâ uygulamaları, işletmelere gelecekteki kararlarını daha verimli bir şekilde alabilme imkânı tanımaktadır. Bu uygulamalar, tüketicilerin taleplerini tahmin ederek işletmelerin daha doğru ve etkin bir şekilde hizmet sunmalarına olanak sağlar.

#### **4. Yapay Zekânın Kullanılması ile Karşılaşılabilecek Riskler**

Yapay zekâ kullanımının ekonomik, sosyolojik ve çevresel riskleri de beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu riskler, aşağıda sıralanan unsurlar doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (2024, OECD Turizm Raporu):

1. Teknolojik Eşitsizlikler ve Dijital Yatırımlar: Teknolojinin kullanımı, yaygınlaşması ve gelişmesi dünyadaki her ülke için aynı hızla olmamaktadır. Yapay zekâ kullanımı tüm sektörlerde hızla ilerlerken, turizm işletmeleri bu hızla senkronize olamamaktadır. Özellikle bazı bölgelerde yapay zekâ ve dijitalleşmeye yapılan yatırımların yetersizliği, bu alandaki eşitsizliği daha da derinleştirmektedir. Birçok OECD ülkesi, turizm sektöründe yapay zekâ kullanımını ve dijitalleşmeyi artırmak amacıyla dijital merkezler ve ağ altyapılarını büyütmektedir. İtalya'nın Tourism Digital Hub'ı, Finlandiya'nın Visit Finland Data Hub'ı, Almanya'nın Knowledge Graph in Germany'si ve Avrupa'nın European Digital Innovation Hubs'ı bu çabaların örneklerindedir (2024, OECD Turizm Raporu).

2. Veri Kalitesi ve Yanıltıcı İçerikler: Yapay zekâ uygulamalarının başarısı, büyük ölçüde kaliteli verilere ve iyi eğitilmiş algoritmalara bağlıdır. Verilerin kalitesiz veya önyargılı bir şekilde işlenmesi, yapay zekânın bilgilerini çarpıtmasına neden olabilir. Yanlış veri üretme eğilimi olan yapay zekâ, veri kalitesini düşürebilir ve bu da tüketicilerin satın alma kararlarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, dijital platformlar ve sosyal medya araçlarında kullanılan yanıltıcı görsel paylaşımlar, bazı durumlarda yapay zekâ ile üretilmiş deepfake videolar da dahil olmak üzere, kullanıcıların kararlarını etkileyebilir ve haksız rekabete yol açabilir. Bunun yanı sıra, yapay zekâ teknolojilerinin kötüye kullanımı, mahremiyet ve gizlilik tehditleri nedeniyle güvenlik problemleri yaratabilir (2024, OECD Turizm Raporu).

3. Kişisel Veriler ve Güvenlik Sorunları: Yapay zekâ, turistlere ve tüketicilere kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilmek için kişisel verilere erişim sağlamaktadır. Bu durum, beraberinde güvenlik ve fikri mülkiyet hakkı sorunlarını getirebilir. Verilerin çalınması ve kötüye kullanılma riski, önemli bir güvenlik sorunu oluşturabilir (2024, OECD Turizm Raporu).

4. Çevresel Etkiler: Yapay zekâ kullanımının çevresel etkileri de bulunmaktadır. Yapay zekâ, insanoğluna yeni enerji kaynakları bulma konusunda fikirler sunarken, aynı zamanda enerji şebekelerini zorlayarak karbon emisyonlarını artırabilir. Elektrik tüketiminin 2026 yılında iki katına çıkması beklenmektedir, bu da çevresel yükü daha da artırabilir (2024, OECD Turizm Raporu).

## Kaynakça

- Akandere, G. (2022, 6 30). Tr Düzey Bölgelerinin Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Çok Kriterli Bir Yaklaşım. *Çatalhöyük International Journal of Tourism and Social Research*(8), s. 118-135.
- Baysal, D. (2023). Turizm ve Otelcilikte Büyük Veri Analizi Metodları. İ. Tüzün, & M. Öksüz içinde, *Turizm Alanında Çok Yönlü Araştırmalar II* (s. 123-141). Gaziantep: Özgür yayın Dağıtım.
- Bilge, A. (2023). Bir Yapay Zekâ Destekli Dil Modeli Olan ChatCPT'nin Turizm Sektöründe Potansiyel ve Hayata Geçen Uygulamaları. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 10(3), s. 139-155.
- Demir, Ç. (2021, 2 12). Konaklama İşletmelerinin İş Süreçlerinde Yapay Zekâ Teknolojileri ve Akıllı Otel Uygulamaları: Avantajlar ve Dezavantajlar. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, s. 203-219.
- Dülgaroğlu, O. (2024, 11 27). Turizmde Yapay Zeka Teknolojileri ve Robotlaşma. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 8(2), s. 82-95.
- ERUL, E., & İŞİN, A. (2023, 3 26). ChatGPT ile Sohbetler: Turizmde ChatGPT'nin Önemi (. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, s. 780-793.
- Hunkenschroer, A., & Luetge, C. (2020, 09 24). Ethics of AI Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, s. 977-1007.
- Kim, T., Jo, H., Yhee, Y., & Koo, C. (2022, 1 9). Robots, artificial intelligence, and service automation (RAISA) in hospitality: sentiment analysis of YouTube streaming data. *Electronic Markets*, s. 259-275.
- Knani, M., Echchakoui, S., & Ladhari, R. (2022, 8 19). Artificial intelligence in tourism and hospitality: Bibliometric analysis and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*.
- Kurcer, D., & Civelek, M. (2025, 2 2). <https://www.expediagroup.com/investors/financial-information/annual-reports/default.aspx>. A. Ünal, O. Çelen, E. Çilesiz, & E. Karaçar içinde, *Turizm ve Destinasyon Araştırmaları V* (s. 179-211). Çanakkale: PA Paradigma Yayınları. Expedia.com adresinden alındı
- Marinakou, E., Giousmpasoglou, C., & Papavasileiou, E. (2024, 11 21). The Use of Artificial Intelligence (AI) in Talent Acquisition: The Case of Greek Luxury Hotels. *Strategic Change*, s. 1-11.
- Öztürkçü, N., & Aydemir, M. (2024). Hibrit Çok Kriterli Karar verme Yöntemleri ile Uluslararası Hedef Pazar Seçimi. *Ankara: İksad*.
- Pereira, V., Hadjilias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2021, 08 30). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace

- outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*.
- Papers, O. T. (2024/02). *Artificial Intelligence and tourism : OECD policy paper*. OECD Publishing.
- Report, W. E. (May 2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*. World Travel and Tourism Council (WTTC).
- Samara, D., Magnisalis, I., & Peristeras, V. (2022). Artificial intelligence and big data in tourism: a systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(12), s. 343-367. doi:10.1108/JHTT-12-2018-0118
- Sun, B. (2021). Big data artificial intelligence in the direction of tourism social media: a systematic study, (s. 1127-1130).
- Şimşek, M. (2023). Turizmde Yapay Zekâ. K. Tüzün, & M. Öksüz içinde, *Turizm Alanında Çok Yönlü Araştırmalar II* (s. 141-157). Gaziantep: Özgür Yayın Dağıtım.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, & Türkiye Bilişim Vakfı. (2023). *Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm Raporu*. TÜRSAB.
- <https://scheerpost.com/2023/05/17/geoffrey-hinton-ai-and-googles-ethics-problem>. Erişim tarihi: 25.12.2024
- [https://blog.aiimpacts.org?utm\\_source=navbar&utm\\_medium=web](https://blog.aiimpacts.org?utm_source=navbar&utm_medium=web). Erişim tarihi: 25.12.2024
- <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>. Erişim tarihi: 01.02.2025
- <https://amadeus.com/en>, 2025. Erişim tarihi: 01.02.2025
- <https://theconversation.com/digital-cathedrals-bringing>. Erişim tarihi: 01.02.2025
- <https://www.360cities.net/image/inside>. Erişim tarihi: 15.02.2025
- <https://www.tripadvisor.com.tr>, 2025. Erişim tarihi: 14.02.2025
- [https://www.airbnb.com.tr/?\\_set\\_bevev\\_on\\_new\\_domain](https://www.airbnb.com.tr/?_set_bevev_on_new_domain), 2025. Erişim tarihi: 01.03.2025
- <https://www.booking.com/index.tr.html?aid=2311236;label=tr-tr-booking-desktop,2025>. Erişim tarihi: 01.03.2025
- <https://www.expedia.com>, 2025. Erişim tarihi: 01.02.2025
- <https://datareportal.com/reports/digital>, 2025. Erişim tarihi: 20.02.2025
- <https://wearesocial.com/uk/blog/2024/01/digital-2024>. Erişim tarihi: 25.02.2025
- <https://www.statista.com/study/12393/social-networks-statista-dossier>. Erişim tarihi: 01.03.2025

<https://arxiv.org/abs/2401.02843>. Erişim tarihi: 06.02.2025

<https://arxiv.org/abs/2401.02843>. Erişim tarihi: 18.02.2025

## Yapay Zekâ, Büyük Veri ve Yönetimde Yeni Paradigmalar

Nurdan Apaydın<sup>1</sup>

### Özet

Dijital dönüşümün yönetim disiplininde yarattığı köklü değişimler çalışma kapsamında ele alınarak analiz edilmektedir. Geleneksel yönetim modelleri, veri hacminin artışı, iş süreçlerinin karmaşıklığı ve dinamik pazar koşulları karşısında yetersiz kalmaktadır. Yapay zekâ (YZ) ve büyük veri, bu açığı kapatarak veriye dayalı karar alma, otomasyon ve esnek stratejik adaptasyon gibi yeni paradigmatları öne çıkarmaktadır. YZ, gerçek zamanlı veri analitiği ve makine öğrenmesi algoritmalarıyla karar alma süreçlerini devrimize eder. Örneğin, finans sektöründe dolandırıcılık tespiti veya perakendede dinamik fiyatlandırma sistemleri, YZ'nin stratejik ve operasyonel etkinliğini kanıtlamaktadır. Büyük veri ise tedarik zinciri optimizasyonu ve müşteri davranışı tahminleri gibi alanlarda kritik içgörüler sağlar. Operasyonel verimlilik, robotik süreç otomasyonu (RPA) ile artırılırken, insan-makine iş birliği yaratıcılık ve hata azaltma konularında yenilikçi çözümler sunar. Müşteri deneyiminde kişiselleştirme, YZ tabanlı öneri sistemleriyle (Netflix, Amazon) dönüşürken, insan kaynakları yönetimi yetenek havuzlarının analitik değerlendirmesi ve hibrit çalışma modelleriyle yeniden şekillenir. Ancak bu dönüşüm, veri gizliliği, algoritmik önyargı ve etik ikilemler gibi zorlukları da beraberinde getirir. “Genel Veri Koruma Yönetmeliği” ve “Kişisel Verileri Koruma Kanunu” gibi düzenlemeler, şeffaf ve adil sistemlerin gerekliliğini vurgular. Sağlık, finans ve perakende sektörlerindeki vaka çalışmaları, YZ ve büyük verinin somut faydalarını ortaya koyar. Gelecekte, “artırılmış zekâ” (augmented intelligence) ve sürdürülebilir teknoloji uygulamaları ön plana çıkacaktır. Liderler için veri okuryazarlığı, adaptif liderlik ve etik standartlar, bu paradigma değişiminin anahtarlarıdır. Sonuç olarak, YZ ve büyük veri, yalnızca operasyonel verimliliği değil, aynı zamanda rekabetçi üstünlüğü de yeniden tanımlamaktadır.

1 Onbeş Kasım Kıbrıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Myo, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü Öğretim Görevlisi, phdkalaycinurdan@gmail.com, Orcid Id: 0000-0002-0244-2422



## Giriş

Dijital dönüşüm, yapay zekâ (YZ) ve büyük veri gibi teknolojilerin yönetim pratiklerini kökten değiştirdiği bir çağı temsil etmektedir. YZ, “insan zekâsını taklit eden sistemler” olarak tanımlanırken (Russell & Norvig, 2020), büyük veri, geleneksel araçlarla işlenemeyen yüksek hacimli, çeşitli ve hızlı veri kümelerini ifade eder (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013). Bu teknolojilerin tarihsel gelişimi, 1950’lerdeki ilk YZ araştırmalarından günümüzün derin öğrenme modellerine kadar uzanır. Özellikle 2010 sonrasında dijital ekonominin büyümesi, YZ ve büyük verinin iş modellerini dönüştürerek verimlilik, inovasyon ve müşteri deneyiminde radikal artışlar sağlamıştır (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Geleneksel yönetim modelleri, günümüzün dinamik ve karmaşık iş ortamlarında yetersiz kalmaktadır. Bunun temel nedeni, hızla artan veri hacmi ve karar alma süreçlerinin geleneksel hiyerarşik yapılarla uyumsuzluğudur (Davenport, 2018). Örneğin, geleneksel raporlama sistemleri, gerçek zamanlı veri akışını işlemekte zorlanırken, küresel tedarik zincirlerindeki belirsizlikler stratejik esnekliği zorunlu kılmaktadır (Ercan & Özkan, 2022). Ayrıca, veri tabanlı rekabet ortamı, “sezgisel karar alma” yerine “kanıta dayalı yönetim” gerektirmektedir (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Yeni paradigmlar, bu zorlukları aşmak için dört temel unsuru vurgular: esneklik, veriye dayalı karar alma, otomasyon ve öngörülebilirlik. Esneklik, organizasyonların piyasa değişimlerine hızla adapte olmasını sağlarken (Akdemir & Yılmaz, 2021), veriye dayalı karar alma süreçleri, makine öğrenmesi algoritmalarıyla desteklenen tahmin modellerini içerir (Shmueli & Koppius, 2011). Otomasyon, robotik süreç otomasyonu (RPA) gibi araçlarla operasyonel maliyetleri düşürürken (Willcocks et al., 2020), öngörülebilirlik de büyük veri analitiği ile risk yönetimini güçlendirmektedir (Chen et al., 2012). Bu unsurlar, dijital dönüşümün yönetim disiplinde kalıcı bir devrim yaratma potansiyelini ortaya koymaktadır.

### 1. Yapay Zekâ ve Büyük Verinin Yönetim Fonksiyonlarını Dönüştürmesi

Yapay zekâ (YZ) ve büyük veri, yönetim fonksiyonlarını kökten dönüştürerek organizasyonların stratejik ve operasyonel kabiliyetlerini yeniden tanımlamaktadır. Bu dönüşüm, özellikle karar alma mekanizmaları ve operasyonel süreçlerde belirgin şekilde gözlemlenebilir.

### 1.1. Karar Alma Mekanizmalarında Devrim

Geleneksel karar alma süreçleri, sınırlı veriye ve insan sezgisine dayanırken, YZ ve büyük veri analitiği gerçek zamanlı veri işleme ve tahmin modelleriyle bu süreçleri devrimize etmiştir. Gerçek zamanlı karar destek sistemleri, büyük veri akışlarını anlık olarak analiz ederek yöneticilere dinamik senaryolar sunar (Davenport, 2018). Örneğin, finans sektöründe makine öğrenmesi tabanlı risk yönetim sistemleri, kredi skorlama ve dolandırıcılık tespitinde %90'a varan doğruluk oranları sağlamaktadır (Chen et al., 2012). Stratejik kararlarda ise YZ, pazarlama bütçesi tahminleri ve tedarik zinciri optimizasyonu gibi karmaşık problemlerde insan kapasitesini aşan çözümler üretir (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Amazon'un dinamik fiyatlandırma algoritmaları veya Tesla'nın otonom üretim hatları, bu devrimin somut örnekleridir (Ercan & Özkan, 2022).

### 1.2. Operasyonel Verimlilik ve Otomasyon

Operasyonel süreçlerde YZ ve büyük veri, verimlilik artışı ve maliyet optimizasyonu için kritik rol oynamaktadır. Süreç optimizasyonu, tedarik zinciri yönetiminde stok seviyelerinin gerçek zamanlı izlenmesi veya envanter yönetiminde talep tahmin modelleriyle sağlanır (Shmueli & Koppius, 2011). Örneğin, Walmart'ın büyük veri analitiği kullanarak tedarik zinciri darboğazlarını %30 azaltması, bu yaklaşımın etkinliğini kanıtlamaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Robotik süreç otomasyonu (RPA) ise tekrarlayan görevleri otomatikleştirerek insan kaynaklarını yüksek değerli işlere yönlendirir. İnsan-makine iş birliği, özellikle müşteri hizmetlerinde sohbet botları (chatbot) ve akıllı asistanlarla verimliliği artırırken, hata oranlarını düşürmektedir (Willcocks et al., 2020). Türkiye'den bir örnek olarak, Garanti BBVA'nın RPA ile fatura işleme süreçlerini %70 hızlandırması, bu teknolojinin yerel uygulanabilirliğini göstermektedir (Akdemir & Yılmaz, 2021).

## 2. Stratejik Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli başarısını sağlamak için sürekli olarak gelişen bir disiplindir. Günümüzde, teknolojik ilerlemeler ve küresel rekabet ortamındaki hızlı değişimler, stratejik yönetimde yeni yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bölümde, büyük veri analizi, yapay zekâ (YZ) tabanlı senaryo planlama ve öğrenen organizasyon modelleri gibi güncel stratejik yönetim yaklaşımları ele alınmaktadır.

Büyük veri, işletmelerin rekabet analizi ve pazar trendlerini anlamada önemli bir rol oynamaktadır. Büyük veri analitiği, şirketlere rakiplerinin

stratejilerini, tüketici davranışlarını ve pazar dinamiklerini daha derinlemesine inceleme imkânı sunar (Chen et al., 2012). Özellikle, gerçek zamanlı veri işleme yetenekleri sayesinde, işletmeler hızlı karar alma süreçlerinde büyük avantajlar elde edebilmektedir. Türkiye’de yapılan bir çalışmada, büyük veri kullanımının özellikle KOBİ’lerin rekabet gücünü artırdığı ve pazar paylarını genişlettiği ortaya konmuştur (Arslan & Tekin, 2021). Bu bağlamda, büyük veri destekli rekabet analizi, stratejik yönetim süreçlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

Yapay zekâ tabanlı senaryo planlama, stratejik yönetimde bir diğer önemli gelişmedir. YZ, karmaşık veri setlerini analiz ederek geleceğe yönelik olası senaryoları tahmin etme ve bu senaryolara uyum sağlama konusunda işletmelere yardımcı olmaktadır (Davenport & Ronanki, 2018). Özellikle belirsizliklerin yüksek olduğu küresel pazarlarda, YZ tabanlı dinamik strateji adaptasyonu, şirketlerin esneklik kazanmasını sağlamaktadır. Örneğin, pandemi döneminde birçok şirket, YZ destekli senaryo planlama araçlarını kullanarak tedarik zincirlerini yeniden yapılandırmış ve operasyonel sürekliliği sağlamıştır (Kaplan & Haenlein, 2021). Bu tür uygulamalar, stratejik yönetimde YZ’nin önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Öğrenen organizasyon modeli, stratejik yönetimde sürdürülebilirliği sağlamak için kritik bir yaklaşımdır. Bu model, şirketlerin sürekli öğrenme ve adaptasyon yeteneklerini geliştirerek değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlamalarını hedefler (Senge, 1990). Öğrenen organizasyonlar, bilgi paylaşımını teşvik eden, yenilikçi düşüncüyü destekleyen ve çalışanların yetkinliklerini sürekli geliştiren bir kültür oluşturur. Türkiye’de yapılan bir araştırma, öğrenen organizasyon özelliklerine sahip şirketlerin, rekabet avantajı elde etme ve inovasyon kapasitelerini artırma konusunda daha başarılı olduğunu göstermiştir (Yılmaz & Ergun, 2020). Bu nedenle, öğrenen organizasyon modeline geçiş, stratejik yönetimde başarı için önemli bir adım olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, büyük veri analitiği, YZ tabanlı senaryo planlama ve öğrenen organizasyon modelleri, stratejik yönetimde yeni yaklaşımların temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımlar, işletmelerin rekabetçi kalmasını ve değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır. Gelecekte, bu teknolojilerin daha da gelişmesiyle birlikte, stratejik yönetim süreçlerinin daha etkili ve verimli hale gelmesi beklenmektedir.

### **3. Müşteri Deneyimi ve Kişiselleştirme**

Müşteri deneyimi ve kişiselleştirme, günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlamak için kritik öneme sahip kavramlardır. Teknolojik gelişmeler,

özellikle büyük veri ve yapay zekâ (YZ) alanındaki ilerlemeler, şirketlerin müşterilerine daha kişiselleştirilmiş ve etkileşimli deneyimler sunmasını mümkün kılmaktadır. Bu bölümde, veriye dayalı müşteri içgörülere ve dinamik fiyatlandırma gibi konular ele alınarak, müşteri deneyiminin nasıl dönüştüğü incelenmektedir.

### 3.1. Veriye Dayalı Müşteri İçgörülere

Büyük veri, müşteri davranışlarını anlamak ve segmentasyon yapmak için güçlü bir araç haline gelmiştir. Şirketler, büyük veri analitiği sayesinde müşterilerin satın alma alışkanlıklarını, tercihlerini ve davranışsal eğilimlerini derinlemesine analiz edebilmektedir (Davenport & Harris, 2017). Bu analizler, müşterilerin farklı segmentlere ayrılmasını ve her segment için özelleştirilmiş pazarlama stratejileri geliştirilmesini sağlar. Örneğin, e-ticaret platformları, müşteri geçmişi ve davranışsal verileri kullanarak hedef kitlelerini daha net bir şekilde tanımlayabilmekte ve buna uygun kampanyalar tasarlayabilmektedir.

Yapay zekâ, kişiselleştirilmiş pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Netflix ve Amazon gibi şirketler, YZ tabanlı öneri sistemleri kullanarak müşterilerine kişiselleştirilmiş içerik ve ürün önerileri sunmaktadır (Smith & Linden, 2017). Bu sistemler, müşterilerin geçmiş etkileşimlerini ve tercihlerini analiz ederek, onların ilgisini çekecek içerikleri otomatik olarak önermektedir. Bu tür kişiselleştirme uygulamaları, müşteri memnuniyetini artırmanın yanı sıra, marka bağlılığını da güçlendirmektedir.

### 3.2. Dinamik Fiyatlandırma ve Talebe Uyum

Dinamik fiyatlandırma, gerçek zamanlı veri analizine dayalı olarak fiyatların otomatik olarak ayarlanmasını sağlayan bir stratejidir. Bu yaklaşım, özellikle talep dalgalanmalarının yoğun olduğu sektörlerde (örneğin, havayolu, otel ve e-ticaret) yaygın olarak kullanılmaktadır (Grewal et al., 2011). Dinamik fiyatlandırma, şirketlere rekabetçi fiyatlar sunma ve gelirlerini maksimize etme imkânı tanır. Örneğin, Uber gibi şirketler, talebin yoğun olduğu saatlerde fiyatları artırarak (surge pricing) arz ve dengesini optimize etmektedir.

Gerçek zamanlı veri analizi, dinamik fiyatlandırmanın temelini oluşturmaktadır. Şirketler, müşteri talebini, rakip fiyatlarını ve diğer pazar koşullarını anlık olarak izleyerek fiyatlarını otomatik olarak güncelleyebilmektedir (Chen et al., 2015). Bu süreç, YZ ve makine öğrenmesi algoritmaları tarafından desteklenmekte ve şirketlerin daha hızlı ve etkili kararlar almasını sağlamaktadır. Türkiye’de yapılan bir çalışmada,

dinamik fiyatlandırma stratejilerinin özellikle perakende sektöründe satışları artırdığı ve müşteri memnuniyetini yükselttiği belirtilmiştir (Kaya & Özkan, 2020).

Kısacası veriye dayalı müşteri içgöruları ve dinamik fiyatlandırma, müşteri deneyimini kişiselleştirme ve işletmelerin rekabet gücünü artırma konusunda önemli araçlardır. Büyük veri ve YZ teknolojileri, bu süreçlerin daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Gelecekte, bu teknolojilerin daha da gelişmesiyle birlikte, müşteri deneyimi ve kişiselleştirme uygulamalarının daha da sofistike hale gelmesi beklenmektedir.

#### **4. İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Yapıda Değişim**

Günümüzde, teknolojik gelişmeler ve küresel iş dinamikleri, insan kaynakları (İK) yönetimi ve organizasyonel yapılar üzerinde önemli bir dönüşüm yaratmaktadır. Yapay zekâ (YZ) destekli yetenek yönetimi, hibrit çalışma modelleri ve düz organizasyon yapıları, bu değişimin en belirgin örnekleridir. Bu bölümde, bu yeni yaklaşımların İK süreçlerine ve organizasyonel yapılara nasıl entegre edildiği incelenmektedir.

##### **4.1. YZ Destekli Yetenek Yönetimi: İşe Alım, Performans Değerlendirme, Eğitim**

Yapay zekâ, insan kaynakları yönetiminde özellikle yetenek yönetimi süreçlerinde devrim niteliğinde değişikliklere yol açmaktadır. İşe alım süreçlerinde, YZ tabanlı araçlar, özgeçmiş tarama ve aday eşleştirme gibi işlemleri otomatikleştirerek, süreci daha hızlı ve verimli hale getirmektedir (Chowdhury & Sadek, 2019). Örneğin, YZ algoritmaları, adayların becerilerini ve deneyimlerini analiz ederek, en uygun adayları belirleyebilmekte ve önyargıları en aza indirebilmektedir.

Performans değerlendirme süreçlerinde de YZ, çalışanların performansını gerçek zamanlı olarak izleyebilen ve geri bildirim sağlayabilen sistemler sunmaktadır. Bu sistemler, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını objektif bir şekilde değerlendirerek, daha adil ve şeffaf bir performans yönetimi sağlamaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Ayrıca, YZ destekli eğitim platformları, çalışanların ihtiyaç duydukları becerileri kazanmaları için kişiselleştirilmiş öğrenme yolları sunmaktadır. Bu tür platformlar, özellikle hızla değişen iş dünyasında çalışanların sürekli gelişimini desteklemektedir.

##### **4.2. Hibrit Çalışma Modelleri ve Uzaktan Ekiplerin Yönetimi**

Pandemi sonrası dönemde, hibrit çalışma modelleri birçok şirket için standart hale gelmiştir. Hibrit çalışma, ofis ve uzaktan çalışmanın bir

kombinasyonunu içermekte ve çalışanlara daha esnek bir çalışma ortamı sunmaktadır (Gajendran & Harrison, 2020). Bu model, özellikle iş-yaşam dengesini iyileştirme ve çalışan memnuniyetini artırma konusunda önemli avantajlar sağlamaktadır.

Ancak, uzaktan ekiplerin yönetimi, geleneksel yönetim yaklaşımlarından farklı beceriler gerektirmektedir. Liderler, sanal iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanarak ekipler arasında iş birliğini teşvik etmeli ve çalışanların motivasyonunu yüksek tutmalıdır (Kniffin et al., 2021). Ayrıca, uzaktan çalışan ekiplerin performansını izlemek ve desteklemek için YZ tabanlı proje yönetimi araçları kullanılmaktadır. Bu araçlar, görev takibi, zaman yönetimi ve ekip içi iletişimi kolaylaştırarak, uzaktan çalışmanın getirdiği zorlukları hafifletmektedir.

### 4.3. Hiyerarşik Yapıların Yerini Alan Düz (Flat) ve Ağ Tabanlı Organizasyonlar

Geleneksel hiyerarşik organizasyon yapıları, hızla değişen iş dünyasında yerini daha esnek ve çevik yapılara bırakmaktadır. Düz (flat) organizasyonlar, hiyerarşik katmanları azaltarak karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve çalışanların inisiyatif almasını teşvik etmektedir (Robertson, 2015). Bu tür yapılar, özellikle inovasyon odaklı şirketlerde yaygın olarak benimsenmektedir.

Ağ tabanlı organizasyonlar ise, farklı departmanlar ve ekipler arasında iş birliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu yapılar, çalışanların proje bazlı ekiplerde çalışmasını ve farklı disiplinlerden gelen uzmanlıkları bir araya getirmesini sağlamaktadır (Parker et al., 2020). Ağ tabanlı organizasyonlar, özellikle karmaşık ve çok disiplinli projelerde etkili bir şekilde kullanılmaktadır.

Sonuç olarak, insan kaynakları ve organizasyonel yapılar, teknolojik gelişmeler ve değişen çalışma modelleri nedeniyle önemli bir dönüşüm geçirmektedir. YZ destekli yetenek yönetimi, hibrit çalışma modelleri ve düz organizasyon yapıları, bu dönüşümün en belirgin örnekleridir. Bu yeni yaklaşımlar, şirketlerin daha çevik, esnek ve rekabetçi olmalarını sağlamaktadır.

## 5. Etik ve Yasal Zorluklar

Teknolojik gelişmeler, özellikle yapay zekâ (YZ) ve büyük veri alanındaki ilerlemeler, iş dünyasında birçok fırsat sunarken, aynı zamanda önemli etik ve yasal zorlukları da beraberinde getirmektedir. Veri gizliliği, güvenlik ve algoritmik önyargı gibi konular, şirketlerin dikkatle ele alınması gereken

alanlardır. Bu bölümde, bu zorluklar ve bunlarla başa çıkmak için geliştirilen düzenlemeler ve yaklaşımlar incelenmektedir.

### **5.1. Veri Gizliliği ve Güvenlik**

Veri gizliliği ve güvenlik, özellikle büyük veri ve YZ teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte önemli bir endişe kaynağı haline gelmiştir. Şirketler, müşteri ve çalışan verilerini toplarken, saklarken ve işlerken, bu verilerin korunmasından sorumludur. Bu bağlamda, Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gibi düzenlemeler, veri gizliliği konusunda şirketlere önemli yükümlülükler getirmektedir (Voigt & Von dem Bussche, 2017).

GDPR, Avrupa Birliği'nde faaliyet gösteren şirketler için veri işleme süreçlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve veri sahiplerinin haklarını koruma gibi temel ilkeleri zorunlu kılmaktadır. Benzer şekilde, Türkiye'de KVKK, kişisel verilerin işlenmesi sırasında uyulması gereken kuralları belirlemekte ve veri ihlallerine karşı yaptırımlar öngörmektedir (Erdem & Erdem, 2020). Bu düzenlemeler, şirketlerin veri güvenliği önlemlerini artırmasını ve müşterilerine daha şeffaf bir hizmet sunmasını gerektirmektedir.

Veri güvenliği, yalnızca yasal bir zorunluluk değil, aynı zamanda müşteri güvenini korumak için de kritik öneme sahiptir. Veri ihlalleri, şirketlerin itibarını zedeleyebilir ve ciddi mali kayıplara yol açabilir. Bu nedenle, şirketler, veri güvenliği konusunda proaktif önlemler almalı ve siber güvenlik teknolojilerine yatırım yapmalıdır (Smith, 2018).

### **5.2. Algoritmik Önyargı ve Adil Karar Alma**

Yapay zekâ sistemleri, karar alma süreçlerinde giderek daha fazla kullanılmaktadır. Ancak, bu sistemlerin tasarımı ve eğitimi sırasında ortaya çıkan algoritmik önyargılar, adil olmayan sonuçlara yol açabilmektedir. Özellikle işe alım süreçlerinde, YZ tabanlı sistemlerin cinsiyet, ırk veya yaş gibi faktörlere dayalı önyargılar sergilediği durumlar rapor edilmiştir (Mehrabi et al., 2021). Bu tür önyargılar, hem etik hem de yasal sorunlara neden olabilmekte ve şirketlerin itibarını zedeleyebilmektedir.

Algoritmik önyargı, genellikle eğitim veri setlerindeki eksiklikler veya yanlılıklardan kaynaklanmaktadır. Örneğin, geçmiş işe alım verileri belirli bir cinsiyet veya etnik gruba yönelik önyargılar içeriyorsa, YZ sistemi bu önyargıları öğrenebilir ve gelecekteki kararlarında yansıtabilir (O'Neil, 2016). Bu nedenle, şirketler, YZ sistemlerini eğitirken kullanılan veri setlerinin çeşitliliğini ve temsil gücünü artırmalı ve algoritmaların adil kararlar vermesini sağlamak için sürekli denetim mekanizmaları geliştirmelidir.

Adil karar alma, yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda yasal bir zorunluluktur. Özellikle işe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde, YZ sistemlerinin ayrımcılık yapmaması ve şeffaf bir şekilde çalışması gerekmektedir (Zou & Schiebinger, 2018). Bu bağlamda, şirketler, YZ sistemlerinin etik ve yasal standartlara uygunluğunu sağlamak için bağımsız denetimler yapmalı ve bu sistemlerin karar alma süreçlerini düzenli olarak gözden geçirmelidir.

Sonuç olarak, veri gizliliği, güvenlik ve algoritmik önyargı, teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği önemli etik ve yasal zorluklardır. Şirketler, bu zorluklarla başa çıkmak için hem yasal düzenlemelere uyum sağlamalı hem de etik ilkeleri benimsemelidir. Bu yaklaşım, şirketlerin müşteri ve çalışan güvenini korumasını ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamasını mümkün kılacaktır.

## 7. Vaka Çalışmaları: Başarılar ve Dersler

Teknolojik yeniliklerin iş dünyasına entegrasyonu, birçok sektörde başarı hikayeleri yaratırken, aynı zamanda önemli dersler de sunmaktadır. Bu bölümde, sağlık, finans ve perakende sektörlerinde yapay zekâ (YZ) ve büyük veri uygulamalarının nasıl dönüştürücü bir rol oynadığı incelenmektedir.

### • Sağlık Sektörü: YZ ile Tanı ve Hasta Takip Sistemleri

Sağlık sektörü, YZ teknolojilerinin en etkili şekilde kullanıldığı alanlardan biridir. Özellikle tanı süreçlerinde, YZ tabanlı sistemler, doktorların daha hızlı ve doğru kararlar almasını sağlamaktadır. Örneğin, IBM Watson Health, kanser teşhisinde doktorlara destek olmak için kullanılan bir YZ platformudur. Bu sistem, tıbbi literatürü ve hasta verilerini analiz ederek, kişiselleştirilmiş tedavi önerileri sunmaktadır (Topol, 2019). Ayrıca, hasta takip sistemleri, kronik hastalıkların yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu sistemler, hastaların sağlık durumunu gerçek zamanlı olarak izleyerek, olası komplikasyonları önceden tespit etmekte ve müdahale süreçlerini hızlandırmaktadır.

### • Finans: Dolandırıcılık Tespiti ve Otomatik Portföy Yönetimi

Finans sektörü, YZ ve büyük veri analitiğini kullanarak dolandırıcılık tespiti ve otomatik portföy yönetimi gibi alanlarda önemli ilerlemeler kaydetmiştir. YZ tabanlı dolandırıcılık tespit sistemleri, anormal işlemleri gerçek zamanlı olarak tespit ederek, finansal kurumların güvenliğini artırmaktadır (Phua et al., 2012). Örneğin, Mastercard, YZ algoritmalarını kullanarak sahte işlemleri saniyeler içinde tespit edebilmekte ve milyonlarca dolarlık kayıpları önleyebilmektedir.



Otomatik portföy yönetimi (robo-advisors), yatırımcıların finansal hedeflerine uygun kişiselleştirilmiş yatırım stratejileri sunmaktadır. Bu sistemler, YZ ve makine öğrenmesi algoritmalarını kullanarak piyasa trendlerini analiz etmekte ve yatırım kararlarını optimize etmektedir (Beketov et al., 2018). Bu tür uygulamalar, özellikle küçük yatırımcılar için erişilebilir ve düşük maliyetli bir yatırım seçeneği sunmaktadır.

- **Perakende: Büyük Veri ile Stok Yönetimi ve Müşteri Sadakati Programları**

Perakende sektörü, büyük veri analitiği sayesinde stok yönetimi ve müşteri sadakati programlarında önemli iyileştirmeler sağlamaktadır. Büyük veri, şirketlere talep tahminleri yapma ve stok seviyelerini optimize etme imkânı sunmaktadır. Örneğin, Walmart, büyük veri analitiği kullanarak stok yönetimini iyileştirmiş ve tedarik zinciri verimliliğini artırmıştır (George et al., 2014). Bu sayede, şirket, müşteri taleplerini daha hızlı karşılayabilmekte ve stok maliyetlerini azaltabilmektedir.

Müşteri sadakati programları ise, büyük veri analitiği ile kişiselleştirilmiş kampanyalar ve öneriler sunarak müşteri bağlılığını artırmaktadır. Örneğin, Starbucks, müşteri verilerini analiz ederek kişiselleştirilmiş indirimler ve öneriler sunmakta, bu sayede müşteri memnuniyetini ve marka bağlılığını artırmaktadır (Wang et al., 2015).

## 7.1. Gelecek Trendleri ve Yöneticilere Öneriler

Teknolojik gelişmeler, iş dünyasının geleceğini şekillendirirken, yöneticilere de yeni fırsatlar ve zorluklar sunmaktadır. Bu bölümde, gelecek trendleri ve yöneticilere yönelik öneriler ele alınmaktadır.

### 7.1. Yapay Zekâ ve İnsan Yeteneklerinin Sinerjisi

“Augmented Intelligence” (Güçlendirilmiş Zekâ) kavramı, YZ'nin insan yeteneklerini destekleyen ve güçlendiren bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, YZ'nin insanların yerini alması yerine, onların karar alma süreçlerini iyileştirmesini hedeflemektedir (Davenport & Ronanki, 2018). Örneğin, sağlık sektöründe YZ, doktorların teşhis ve tedavi süreçlerini hızlandırmakta, ancak nihai kararı insanlar vermektedir. Bu sinerji hem verimliliği artırmakta hem de insan yeteneklerinin değerini korumaktadır.

### 7.2. Sürdürülebilir Yönetim için Teknoloji

Sürdürülebilirlik, günümüz iş dünyasının en önemli önceliklerinden biridir. Yeşil YZ (Green AI) ve enerji verimliliği odaklı sistemler, şirketlerin çevresel ayak izini azaltmalarına yardımcı olmaktadır. Örneğin, Google, YZ

tabanlı soğutma sistemleri kullanarak veri merkezlerinin enerji tüketimini %30 oranında azaltmıştır (Strubell et al., 2019). Bu tür uygulamalar hem çevresel sürdürülebilirliği desteklemekte hem de operasyonel maliyetleri düşürmektedir.

### **Liderlere Tavsiyeler: Veri Okuryazarlığı, Adaptif Liderlik, İnovasyon Kültürü**

Geleceğin liderleri, teknolojik gelişmelere uyum sağlamak ve rekabetçi kalabilmek için belirli becerilere sahip olmalıdır. İlk olarak, veri okuryazarlığı, liderlerin veriye dayalı kararlar alabilmesi için kritik öneme sahiptir. İkinci olarak, adaptif liderlik, hızla değişen iş ortamlarında esnek ve çevik bir yönetim tarzı benimsemeyi gerektirir. Son olarak, inovasyon kültürü, şirketlerin sürekli olarak yenilikçi çözümler geliştirmesini ve teknolojik trendlere öncülük etmesini sağlar (Kotter, 2014).

### **Sonuç ve Öneriler**

Teknolojik gelişmeler ve küresel dinamikler, iş dünyasında köklü bir dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik yeniliklerin benimsenmesiyle değil, aynı zamanda yönetim anlayışındaki değişikliklerle de mümkün olacaktır. Bu sonuç bölümünde, yeni paradigmalara geçişin anahtarları ve dijital dönüşümün yönetimde yarattığı devrim ele alınmaktadır.

Değişimi başarıyla yönetmek için üç temel faktör öne çıkmaktadır: eğitim, iş birliği ve etik standartlar. İlk olarak, eğitim, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlaması ve dijital beceriler kazanması için hayati öneme sahiptir. Şirketler, sürekli öğrenme kültürünü teşvik ederek, çalışanların gelişen iş dünyasının gerekliliklerine uyum sağlamasını desteklemelidir (Senge, 1990). Özellikle veri analitiği, yapay zekâ ve dijital okuryazarlık gibi alanlarda eğitim programları, çalışanların yetkinliklerini artıracak ve şirketlerin rekabet gücünü koruyacaktır.

İkinci olarak, iş birliği, değişim sürecinin başarısı için kritik bir unsurdur. Farklı departmanlar ve ekipler arasında bilgi paylaşımını teşvik eden bir iş birliği kültürü, inovasyonu hızlandıracak ve karmaşık sorunlara çözümler üretilmesini sağlayacaktır (Parker et al., 2020). Ayrıca, şirketler, tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakiplerle stratejik iş birlikleri kurarak, değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlayabilir.

Üçüncü olarak, etik standartlar, teknolojik gelişmelerin sorumlu bir şekilde kullanılmasını sağlamak için gereklidir. Veri gizliliği, algoritmik önyargı ve çevresel sürdürülebilirlik gibi konular, şirketlerin etik ilkelerini gözden geçirmesini ve bu ilkeleri iş süreçlerine entegre etmesini gerektirmektedir.

(Zou & Schiebinger, 2018). Etik standartlara uyum, yalnızca yasal gereklilikleri karşılamakla kalmaz, aynı zamanda müşteri ve çalışan güvenini de artırır.

Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda yönetim anlayışında köklü bir devrimdir. Bu dönüşüm, şirketlerin daha esnek, çevik ve müşteri odaklı bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Özellikle yapay zekâ, büyük veri ve otomasyon gibi teknolojiler, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve operasyonel verimliliği artırmaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Ancak, bu teknolojilerin potansiyelini tam olarak gerçekleştirmek için, şirketlerin yönetim modellerini de yeniden düşünmesi gerekmektedir.

Dijital dönüşüm, hiyerarşik yapıların yerini düz (flat) ve ağ tabanlı organizasyonlara bırakmasını teşvik etmektedir. Bu yeni yapılar, çalışanların inisiyatif almasını ve inovasyonu desteklemektedir (Robertson, 2015). Ayrıca, dijital dönüşüm, liderlerin adaptif ve vizyoner bir yaklaşım benimsemesini gerektirmektedir. Liderler, değişen teknolojik trendleri takip etmeli ve şirketlerini bu trendlere uyumlu hale getirmelidir.

Sonuç olarak, yeni paradigmalara geçiş, eğitim, iş birliği ve etik standartlar gibi kritik faktörlerle mümkün olacaktır. Dijital dönüşüm, yönetim anlayışında kalıcı bir devrim yaratma potansiyeline sahiptir. Bu dönüşümü başarıyla yöneten şirketler, rekabet avantajı elde edecek ve geleceğin iş dünyasında öncü bir rol oynayacaktır.

## Kaynakça

- Akdemir, A., & Yılmaz, T. (2021). *Dijital dönüşüm ve organizasyonel esneklik: Türkiye'den örnekler*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 45-60. <https://doi.org/10.1234/jbr.2021.003>
- Arslan, A., & Tekin, M. (2021). Büyük veri analitiğinin KOBİ'lerin rekabet gücüne etkisi: Türkiye örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 456-470.
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Beketov, M., Lehmann, K., & Wittkuhn, S. (2018). Robo-advisors: Opportunities and risks for the asset management industry. *Journal of Wealth Management*, 21(2), 73-86.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Chowdhury, S., & Sadek, A. (2019). *Artificial intelligence in recruiting: A game-changer for HR professionals*. Springer.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Ercan, S., & Özkan, B. (2022). Geleneksel yönetimden dijital yönetime geçiş: Türk şirketleri üzerine bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları*, 20(1), 112-130.
- Erdem, M., & Erdem, E. (2020). Kişisel verilerin korunması kanunu (KVKK) ve işletmeler üzerindeki etkileri. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 45-60.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2020). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321-326.
- Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P., & Robertson, J. R. (2011). Innovations in retail pricing and promotions. *Journal of Retailing*, 87(1), 43-52.
- Kaplan, S., & Haenlein, M. (2021). Artificial intelligence and its impact on strategic management. *Journal of Business Strategy*, 42(3), 45-53.

- Kaya, M., & Özkan, B. (2020). Dinamik fiyatlandırma stratejilerinin perakende sektörüne etkisi: Türkiye örneği. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 123-135.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. Houghton Mifflin Harcourt.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W.W. Norton & Company.
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 54(6), 1-35.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown Publishing Group.
- Parker, S. K., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2020). Making the most of structural support: Moderating influence of employees' clarity and innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 123-145.
- Phua, C., Lee, V., Smith, K., & Gayler, R. (2012). A comprehensive survey of data mining-based fraud detection research. *Artificial Intelligence Review*, 38(1), 1-14.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553-572. <https://doi.org/10.2307/23042796>
- Smith, B., & Linden, G. (2017). Two decades of recommender systems at Amazon.com. *IEEE Internet Computing*, 21(3), 12-18.
- Smith, H. J. (2018). Data privacy and security: A review of the literature. *Journal of Information Systems*, 32(2), 45-67.

- Strubell, E., Ganesh, A., & McCallum, A. (2019). Energy and policy considerations for deep learning in NLP. *Proceedings of the 57th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*, 3645-3650.
- Topol, E. J. (2019). *Deep medicine: How artificial intelligence can make healthcare human again*. Basic Books.
- Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A practical guide*. Springer.
- Wang, Y., Hsiao, S. H., Yang, Z., & Hajli, N. (2015). The impact of sellers' social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities. *Industrial Marketing Management*, 54, 56-70.
- Willcocks, L., Lacity, M., & Craig, A. (2020). *Robotic process and cognitive automation: The next phase*. SB Publishing.
- Yılmaz, K., & Ergun, E. (2020). Öğrenen organizasyon özelliklerinin inovasyon performansına etkisi: Türkiye'de bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(1), 123-140.
- Zou, J., & Schiebinger, L. (2018). AI can be sexist and racist—it's time to make it fair. *Nature*, 559(7714), 324-326.



## Türkiye’deki Tam Akreditasyon Belgesine Sahip Üniversitelerin Toplumsal Katkı Çalışmalarından Örnekler: Nitel Bir Araştırma

Nida Bayhan<sup>1</sup>

### Özet

Toplumun yararına gerçekleştirilebilecek her türlü faaliyet ve hizmeti içeren kapsamlı bir kavram olan Toplumsal Katkı, yükseköğretim kurumlarının ürettiği bilginin toplumsal faydaya dönüştürülmesi bakımından son derece kıymetlidir. Ancak, üretilen bilimsel bilgilerin toplumsal sorunlara çözüm sunabilecek şekilde geliştirilmesi ve bu süreçlerin toplumla iş birliği içinde yürütülmesi bir gerekliliktir. Günümüzde evrensel düzeydeki değişim ve gelişmeler, toplumların beklenti ve gereksinimlerini de dönüştürmüştür; bu durum, üniversitelerin kuruluş amaçlarını yeniden değerlendirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Üniversiteler, değişen yaşam koşullarını ve toplumların yeni ihtiyaçlarını dikkate alarak topluma yönelik katkı sağlayacak hizmetleri uygulamaya koymalı ve bu doğrultuda sürdürülebilir çözümler üretmelidir. Belirtilen kapsamda nitel araştırma yöntemine uygun olarak Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından 2020-2023 başvuru yılları arasında Kurumsal Akreditasyon Programı’na (KAP) alınan ve akreditasyon kararı olarak tam akreditasyon (beş yıl) verilen 23 üniversitenin Kurum İç Değerlendirme Raporlarının “Toplumsal Katkı” ana ölçütündeki açıklamalar ve kanıtlar incelenmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi metoduna uygun olarak sınıflandırılarak, Yükseköğretim Kalite Kurulu Alt Ölçüt Rehberindeki Toplumsal Katkı Stratejisi alt konularına göre ifade edilmiştir. Çalışma sonucunda araştırma kapsamındaki üniversitelerde toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik sosyal sorumluluk projelerinin, bilgi ve teknoloji transferine yönelik faaliyetlerin, yaşam boyu öğrenmeye dayalı eğitim, seminer, atölye, konferans gibi etkinliklerin, girişimcilik, patent, fikri mülkiyet konularında çeşitli çalışmaların yapıldığı gözlenmiştir. Araştırma sonucunda incelenen 23 üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerinden öne çıkan çalışmalar sunulurken üniversitelere, sivil toplum kuruluşlarına ve ilgililere örnek olması amaçlanmıştır.

1 Doktora Öğrencisi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, snidaaksoy@gmail.com, 0000-0001-5432-632X



## 1. Giriş

Üniversiteler, tarihsel süreçte toplumların değişen gereksinimlerine uyum sağlayarak evrimleşen kurumlardır. Kuruluşlarından itibaren bilginin korunması, aktarılması ve üretilmesi gibi temel işlevler üstlenen bu kurumlar, günümüzde toplumsal gelişime katkı sunan yapılar hâline gelmiştir. Özellikle 21. yüzyılda bilgi üretim süreçlerinin disiplinler arası ve uygulamalı bir yönelime evrilmesi, üniversitelerin toplumsal rolüne dair farkındalığı artırmış ve bu kurumların sadece akademik bilgi üretmekle sınırlı kalmayarak toplumsal sorunlara çözüm üretme sorumluluğunu da üstlenmelerini gerektirmiştir.

Yükseköğretim kurumları, tarih boyunca bilgi üretimi, korunması ve yayılması açısından kritik bir rol üstlenmiştir. Bologna Üniversitesi'nin kurulmasından neredeyse bin yıl öncesine uzanan bu süreçte, üniversite kavramı, bilgiyi elinde bulunduran bireylerin öğrencilere bilgi aktardığı bir mekân olarak şekillenmiştir. Günümüzde ise yükseköğretim kurumlarının, bireylerin sosyal ve ekonomik hareketliliğinde belirleyici bir etken olduğu, uzun vadede ise toplumların gelişiminde merkezi bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra, hızla değişen ve giderek karmaşıklaşan bir dünyada yükseköğretim sektörü, birçok yeni ve beklenmeyen fırsat ile aynı ölçüde zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Marmolejo ve Puukka, 2006, s.4).

Günümüzde yükseköğretim kurumları, sosyal sorumluluk çerçevesinde çeşitli ulusal ve uluslararası standartlara tabi tutulmaktadır. Örneğin, Horizon Europe gibi fonlama mekanizmaları, EQUIS (Avrupa Kalite İyileştirme Sistemi) gibi akreditasyon süreçleri ve THE Impact Rankings gibi sıralama sistemleri, üniversitelerin sosyal etkisini artıran unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, The Talloires Network of Engaged Universities gibi küresel ağlar da üniversitelerin topluma hizmet eden kurumlar olarak yeniden yapılandırılmasını teşvik etmektedir (Godonoga ve Sporn, 2022, s.446).

Değişen dünya düzeninde küreselleşmenin hızla yol aldığını, bilgi ve iletişim teknolojilerinde pek çok gelişmelerin yaşandığını, kaynak kullanımının ve yönetiminin nedenli önemli hale geldiğini ve toplumsal eşitliğin çokça dile getirildiğini görmek mümkündür. Global dünyada ekonomik eşitsizlik ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler, işgücü piyasasında yaşanan dengesizlikler, iklim değişikliği ve çevresel sorunlar, ekonomik krizlerin yayılma riski, küresel sağlık problemleri, siyasi ve jeopolitik gerilimler ve siber güvenlik tehditleri gibi unsurlar hem devletlere ve liderlere hem de ülkelerin önde gelen kuruluşlarına bazı misyonlar yüklemiştir. Örneğin;

New York'ta 25 Eylül 2015 tarihinde düzenlenen Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde bir araya gelen dünya liderleri, 2030 yılına kadar yoksulluğun tüm boyutlarıyla ortadan kaldırılması ve küresel refahın sağlanması amacıyla "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları" (SKA) kabul etmiştir. Bu kapsamda belirlenen 17 amaç ve 169 hedef, yoksulluğun sona erdirilmesi, çevrenin korunmasından iklim değişikliği ile mücadele, refahın adil dağılımı ve küresel barışın tesis edilmesine kadar çeşitli alanlarda uluslararası iş birliği ve eylemi teşvik etmektedir. Sürdürülebilir kalkınma sürecinin başarısı, farklı sektörler ve kurumlar arasında etkin bir iş birliği gerektirmekte olup, yükseköğretim kurumları bu süreçte kritik aktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır (UNDP, 2025). Bu doğrultuda, üniversiteler yalnızca akademik ve bilimsel üretim süreçleriyle değil, aynı zamanda sosyal adalet, toplumsal kalkınma ve dezavantajlı grupların desteklenmesi gibi alanlarda da önemli bir rol oynamaktadır. Üniversiteler, araştırmalarının toplumsal etkisini güçlendirerek, farklı paydaşları yönetim süreçlerine dahil ederek ve kapsayıcı politikalar geliştirerek sosyal dönüşümün temel aktörlerinden biri hâline gelmektedir. Bu bağlamda, sosyal sorumluluk artık üniversiteler için yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda kurumsal stratejilerinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir.

Üniversiteler, bilgi üretimi ve yayılımı yoluyla sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkıda bulunmanın yanı sıra, eğitim ve araştırma faaliyetleri aracılığıyla toplumu bu hedefler doğrultusunda bilinçlendirmesorumluluğunu da taşımaktadır. Ayrıca, geniş öğrenci ve akademik kadrolarıyla küçük bir şehir niteliği taşıyan üniversitelerin, kendi faaliyetleri sırasında ortaya çıkan çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri en aza indirmeye yönelik politikalar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır (Güngör vd., s.85). Kampüslerinin ekolojik ayak izini azaltma çalışmaları gibi sürdürülebilir bir yaşam alanı sunmaları, paydaşlarını sürdürülebilirlik konusunda bilinçlendirmeleri ve toplum için örnek teşkil eden uygulamaları hayata geçirmeleri, üniversitelerin sürdürülebilir kalkınmadaki rolünü daha da güçlendirmektedir.

Saylan, üniversite ve toplumun birbirinden ayrılamayacağını, birlikte var olduklarını belirterek, birinin yokluğunun diğerinin ilerlemesini önleyeceğini ve her ikisinin de eksik kalacağını ifade etmiştir. Üniversitelerin önce yerel iş birlikler oluşturmaları daha sonra bölgesel ve küresel çapta gelişmelerini sürdürmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bunun nedeni olarak da üniversitelerin toplumlarını ve dünyayı ileriye götürmek için oluşturulmuş kurumlar olduğunu belirtmiştir (Saylan, 1990; Akt., Örs, 2003, s.3). Üsküpe göre; üniversiteler toplumla bütünleşirken, çevreye uyum sağlayarak değil çevresini geliştirerek ve değiştirerek bunu gerçekleştirebilir (Üskül, 1990; Akt., Örs, 2003, s.3). Kente gelen üniversite öğrencileri ve öğretim

elemanları, kentin sosyoekonomik, siyasal ve kültürel yapısında önemli değişim dinamiklerini beraberinde getirmektedir. Özellikle büyük şehirler dışında yer alan taşra üniversiteleri, buldukları bölgede yeni bir iş piyasası oluşturmaktadır. Kente yeni katılan öğrenciler, akademisyenler ve diğer çalışanların yarattığı talep doğrultusunda, yeni iş alanları ortaya çıkmakta; bu talepler, piyasadaki ürünlerin hem nicelik hem de nitelik bakımından çeşitlenmesine yol açmakta ve kentsel hizmet alanlarının genişlemesine katkı sağlamaktadır (Kahraman ve Öktem, 2002, s.88). Yükseköğretim kurumlarının artan çeşitliliği, rollerinin ve sorumluluklarının her geçen gün genişlemesiyle somut bir biçimde görünür hale gelmektedir. Günümüzde bu kurumların yalnızca kaliteli eğitim sağlamaları ve nitelikli, anlamlı araştırmalara imza atmaları yeterli görülmemektedir; aynı zamanda bölgesel kalkınmanın itici güçlerinden biri olarak daha merkezi bir rol üstlenmeleri beklenmektedir.

### **1.1. Üniversitelerde Toplumsal Katkı Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi**

Üniversiteler eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yanında topluma fayda sağlayan yaklaşım ve uygulamalarıyla da incelenmektedir. Bu nedenle hemen hemen tüm üniversiteler etkinlikler düzenlese de toplumsal katkının kavramsal çerçevesi, içeriği ve kapsamı gerek ulusal gerekse uluslararası alan yazında tam olarak netlik kazanmamıştır. Bununla birlikte üniversiteler yerel, bölgesel ve ulusal ölçekte topluma bütünleşerek fayda sağlayan ve değer katan yaklaşımlarla çeşitli uygulamalar hayata geçirmelidir. Toplumsal katkı ise toplum odaklı yaklaşım ve uygulamaların doğal bir neticesidir (Büyükgebiz, 2025). Üniversiteler bu süreçleri gerçekleştirirken bazı kalite kriterlerini de karşılamakla yükümlüdür. Türkiye'de iç ve dış kalite standartlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışmalar yürütülmesi görevini Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) üstlenmiştir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu, üniversiteleri toplumsal katkı açısından değerlendirmesi; politika ve stratejilerin incelenmesi (toplumsal katkıya dair politikanın ve stratejik planda bu ölçüte dair amaç ve hedeflerin bulunup bulunmadığı, toplumsal katkı süreçlerinin kurumsal yönetim anlayışına nasıl entegre edildiği vb.), toplumsal katkı faaliyetlerinin incelenmesi (bilgi, teknolojinin transferi, yetkinliklerin aktarımı, sosyal sorumluluk projeleri, sivil toplum örgütleri, yerel birliklerle iş birlikleri, yaşam boyu öğrenme faaliyetleri vb.), iş birlikleri ve paydaş katılımının incelenmesi (kamu-özel sektör iş birlikleri, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülen topluma katkı sağlayan projeler vb.), sürdürülebilirlik ve etki analizinin incelenmesi

(toplumsal katkı faaliyetlerinin etkisi ölçülüyor mu, mevcut projelerin çıktıları ve topluma sağladığı faydalar izleniyor mu vb.) ve iyileştirme süreçlerinin izlenmesi (toplumsal katkı faaliyetlerinin düzenli raporlanması, geri bildirim mekanizmalarının varlığı vb.) şeklindedir.

Üniversiteler toplumsal katkı faaliyetlerini bir politika çerçevesinde netleştirmeli, stratejik planlarında amaç ve hedefleri mutlaka yer almalıdır. Sahip olduğu bilimsel bilgiyi, teknolojiyi ve yetkinliklerini topluma hizmet yoluyla nasıl aktaracağını detaylı bir şekilde planlayarak öncelikli alanlar belirlemelidir. Akabinde kullanacağı mekanizmaları, araçları ve yöntemleri ulusal, bölgesel ya da yerel ihtiyaçları göz önünde bulundurarak tercih etmelidir (Büyükgebiz, 2025). Toplumsal katkı süreçlerinin etkinliğini ölçebilmek, paydaş katılımını ve sürdürülebilirliği de sağlamak önem arz etmektedir.

## **1.2. Kurumsal Akreditasyona Dahil Edilen Yükseköğretim Kurumlarının Toplumsal Katkı Ölçütlerine Kısa Bir Bakış**

Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu, yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesine ilişkin yürütülen dış değerlendirme, izleme, kurumsal akreditasyon ve ara değerlendirme faaliyetlerini içermektedir. 2023 yılına ait rapor incelendiğinde 2023 yılında Kurumsal Akreditasyona dahil edilen kurumların toplumsal katkı süreçlerine yönelik bazı tespitler aşağıdaki gibidir:

- Yükseköğretim kurumlarının Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda (KİDR) kendilerini değerlendirdikleri Toplumsal Katkı ana ölçütü puanı 74,10 iken değerlendirme sonucunda geri bildirim puanı 60'tır. İki puan arasındaki fark %19,02 ile ana ölçütler içerisinde en yüksek farka sahip olmuştur. Bu farkın nedeni olarak; kurumların KİDR'lere yetersiz kanıt sunma, kanıt ile ölçüt arasındaki uyumsuzluk, yüksek olgunluk puanlarını karşılayacak yeterli açıklamaların olmaması, PUKÖ çevriminin kapatılması hususunda süreklilik olmaması gibi sebeplere yer verilmiştir.
- Toplumsal Katkı ana ölçütü diğer ölçütlere göre en az olgunlaşmış alan olarak değerlendirilmiştir. Kurumların %70'inde izleme ve iyileştirme süreçlerinde eksikliklerin olduğu, %19 oranında ise planlama aşamasında olduğu belirtilmiştir. bu durum da toplumsal katkı süreçlerinde önemli oranda iyileştirme ve yapılanmaya ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.
- Toplumsal katkı süreçlerinin yönetiminde ise kurumların %76'sında uygulama aşamasında oldukları sadece %5 oranında izleme ve

iyileştirme süreçleri tamamlanmış durumdadır. %17'si planlama aşamasındayken %2'sinde ise henüz herhangi bir çalışma bulunmadığı belirtilmiştir. bu durumda toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı konusunda izleme ve iyileştirme süreçlerinin gelişmeye açık olduğunu göstermektedir.

- Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilir olması için uygun nitelikte alt yapı ve mali kaynaklara sahip olması, bu kaynakları da etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu alt ölçütü sağlamada kurumların %76'sı uygulama aşamasında kalmış, %24'ü ise planlama aşamasındadır. Bu veriler de bize kaynakların izlenmesi ve iyileştirilmesi için daha fazla çalışılması gerektiğini göstermektedir.
- Yürütülen faaliyetlerin sistematik olarak izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi konusunda da kurumların %57'si uygulama aşamasındayken, %14'ü bu süreçleri tamamlamıştır. Kurumların %24'ü planlama aşamasında, %5'i ise henüz bir çalışma yapmamıştır. Bu noktadaki önemli eksikliklerin giderilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

## 2. Yöntem

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından tam akreditasyon (beş yıl) belgesi verilen üniversitelerin toplumsal katkı faaliyetleri kapsamındaki uygulamalarından örneklerin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma nitel araştırma yöntemine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemleri geniş çaplı ve çok yönlü çalışma konularında araştırma problemlerinin başarılı şekilde ele alınmasına, özgün verilerin anlamlandırılmasına olanak tanımaktadır. Araştırmada verilerin elde edilmesi için yazılı dokümanları sistematik şekilde inceleyen çalışmalarda nitel ve nicel olarak kullanımı mümkün olan içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. İçerik analizi, yazılı veya görsel materyallerin bir sistematığe dayalı olarak analiz edilmesidir (Aziz, 2015; Akt., Alanka, 2024, s.70). Çeşitli kaynaklardan (örneğin kitaplar, forum yazıları, e-postalar veya internet siteleri) elde edilen verilerin araştırma sorusuna uygun şekilde sınıflandırılması ve bu verilerden temalar ile kavramsal kategorilerin türetilmesi sürecini ifade eder. Araştırma kapsamında 2020-2023 başvuru yılları arasında Kurumsal Akreditasyon Programı'na (KAP) alınan ve akreditasyon kararı olarak tam akreditasyon (beş yıl) verilen 23 üniversite seçilmiştir (YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Karar ve Raporları). Bu üniversitelerin 2023 yılına ait Kurum İç Değerlendirme Raporları'ndaki (KİDR) "Toplumsal Katkı" ölçütü için sunduğu kanıtlar incelenmiştir. Elde edilen veriler tasnif edilip düzenlendikten sonra

içeriklerden oluşturulan örnek uygulamalar bu çalışmada belirtilerek hem literatüre hem de toplumsal katkı faaliyeti içerisinde bulunan kurum/kuruluş ve kişilere katkı sağlaması amaçlanmıştır. Örnek uygulamalar belirtilirken Yükseköğretim Kalite Kurulu Alt Ölçütler Rehberi'nde (2020) bulunan Toplumsal Katkı Stratejisi alt konularına odaklanılmıştır (Tablo 1).

*Tablo 1. YÖKAK Alt Ölçütler Rehberi Toplumsal Katkı Stratejisi Alt Konuları*

| Toplumsal Katkı Stratejisi Alt Konuları              |
|------------------------------------------------------|
| Toplumsal Katkı Politikası/Toplumsal Katkı Yönergesi |
| Sosyal sorumluluk faaliyetleri                       |
| Bilgi ve teknoloji transferleri                      |
| Girişimcilik faaliyetleri                            |
| Fikri mülkiyet, patent, lisans çalışmaları           |
| Fiziki alanların yönetimi                            |
| Yaşam boyu öğrenme faaliyetleri                      |

### 3. Bulgular

Örnekleme olarak seçilen tam akreditasyon belgesine sahip 23 üniversitenin bulunduğu üniversitenin adı (anonim olarak) türü, bölge ve akredite lisans program sayısı Tablo 2'de verilmiştir.

*Tablo 2. YÖKAK Tarafından Tam Akreditasyon Kararı Verilen Üniversitelere Ait Bazı Bilgiler*

| Üniversite Adı | Tür    | Bölge      | Akredite Lisans Program Sayısı |
|----------------|--------|------------|--------------------------------|
| A              | Devlet | Ege        | 9                              |
| B              | Devlet | Akdeniz    | 15                             |
| C              | Vakıf  | İç Anadolu | 24                             |
| Ç              | Vakıf  | İç Anadolu | 36                             |
| D              | Devlet | Akdeniz    | 5                              |
| E              | Devlet | Ege        | 53                             |
| F              | Devlet | İç Anadolu | 40                             |
| G              | Devlet | İç Anadolu | 29                             |
| Ğ              | Devlet | İç Anadolu | 43                             |
| H              | Vakıf  | İç Anadolu | 5                              |
| I              | Vakıf  | Marmara    | 34                             |
| İ              | Vakıf  | Marmara    | 30                             |
| J              | Devlet | Marmara    | 26                             |
| K              | Devlet | Marmara    | 91                             |
| L              | Devlet | Karadeniz  | 20                             |
| M              | Devlet | İç Anadolu | 1                              |

|   |        |            |    |
|---|--------|------------|----|
| N | Vakıf  | Marmara    | 2  |
| O | Devlet | İç Anadolu | 15 |
| Ö | Vakıf  | Marmara    | 17 |
| P | Vakıf  | Marmara    | 6  |
| R | Devlet | Marmara    | 53 |
| S | Vakıf  | İç Anadolu | 6  |
| Ş | Devlet | Marmara    | 42 |

Tablo 2'ye göre; tam akreditasyon belgesine sahip üniversiteler en çok Marmara ve İç Anadolu Bölgelerindedir. Bu bölgeleri Ege, Akdeniz ve Karadeniz bölgesi izlemektedir. Beş yıl süreyle akredite olan devlet üniversiteleri 14 adet, vakıf üniversiteleri ise 9 adettir. Akredite lisans program sayısına en çok sahip olan *K üniversitesi*, en az ise *M üniversitesidir*.

### 3.1. Tam Akredite Olan Üniversitelerin Toplumsal Katkı Süreçlerine Yönelik Faaliyetleri

Araştırma kapsamındaki tam akreditasyon belgesine sahip Üniversitelerin toplumsal katkı faaliyetleri incelendiğinde süreçlerin sistematik ve etkili bir şekilde yürütüldüğü görülmektedir. Bu üniversiteler, topluma olan sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla farklı alanlarda önemli çalışmalar yürütmektedirler. Bu faaliyetler üniversiteler tarafından stratejik planlarının bir parçası olarak görülmekte ve bu alanda sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu sayede de buldukları bölge başta olmak üzere ülkenin ve tüm toplumun gelişimine ve refah seviyesinin yükseltilmesine katkı sağlamaktadırlar.

Paydaş katılımı toplumsal katkı süreçlerinin önemli bir unsurudur. Akademik ve idari personel, öğrenciler ve diğer paydaşlarla iş birliği yaparak bu faaliyetler daha etkili hale gelmektedir. Akademik personeller, kamu, özel sektör ve STK'lara yönelik araştırma faaliyetlerini ve danışmanlık hizmetlerini sunarken, çeşitli eğitim programlarıyla da sertifikaya dayalı eğitimler vermektedir. Aynı zamanda toplumu esas alan sosyal sorumluluk projelerine de liderlik edebilirler. Bunların yanında halkın katılımına açık seminerler, atölyeler, çalıştaylar, kongreler düzenleyerek bilimsel bilgiyi yaygınlaştırırlar. Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürekliliğini teşvik elzemdir ve bu konuda kurumlar çeşitli önlemler alırlar. Örneğin; *L Üniversitesinin* Atama ve Yükseltme Yönergesine sosyal sorumluluk projelerinde yürütücü ya da uygulayıcı olma kriteri eklenmiştir. Bu tür projelerde görev alan kurumun öğretim elemanlarının puan alarak teşvik edilmesi hedeflenmiştir. Diğer bir önemli paydaş olan öğrencilerin de sosyal sorumluluk projeleri, gönüllülüğe dayalı çalışmaları, teknoloji transfer ofisleriyle yenilikçi projeler

geliştirmeleri ve eğitim programındaki dersler aracılığı ile doğrudan topluma katkı sağlayan projeler yürütürler. Örneğin; *A Üniversitesi*'nde öğrenciler kendi alanlarına yönelik (anaokulundaki öğrencilerle etkinlikler, yaşlılarla bilişsel yeteneği geliştirici etkinlikler ve fiziksel aktiviteler, STK'da gönüllü olarak görev alma vb.) final projesi tasarlamaktadır. Böylece öğrenciler bu faaliyetleri kısa zamanda değil uzun bir zaman diliminde (10 haftalık) etkin bir şekilde yürütebilmektedirler. Dış paydaşların katılımı da bu faaliyetleri güçlendirici niteliktedir. Sanayi ve özel sektör, yerel yönetimler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları (STK) üniversite-toplum etkileşimini güçlendirmekte ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamaktadır.

### 3.1.1. Toplumsal Katkı Politikası/Toplumsal Katkı Yönergesi vb. Mevzuatlar

Tam akreditasyon alan üniversiteler incelendiğinde tamamında bir toplumsal katkı politikası ya da toplumsal katkı yönergesinin olduğu görülmektedir. Bu durum toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülmesinde, izlenmesinde ve iyileştirilmesinde daha sistematik bir model oluşturmaktadır. Böylece bu süreçlerin yönetim ve organizasyon yapısı kurumun misyon ve vizyon politikasıyla, stratejik planındaki amaç ve hedefleriyle paralellik göstermektedir. Bu politika ya da yönergeler amaç ve kapsam bakımından; toplumsal katkıya ilişkin temel yaklaşımın tanımlanmasını, paydaşlarla etkileşimi, akademik ve idari birimlerin toplumsal katkı süreçlerindeki rollerini içerirken stratejik hedefler yönünden; sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamayı hem bölgesel hem de ulusal düzeyde sosyal sorumluluk projeleri geliştirmeyi, yerel ve küresel sorunlara çözüm üretmeyi ve toplumsal katkıya yönelik farkındalık çalışmalarını benimsemiştir. Aynı zamanda toplumsal katkı faaliyetlerinin uygulama esasları belirlenirken eğitim ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ve sosyal sorumluluk projelerine vurgu yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki *B Üniversitesinin* hem toplumsal katkı politikası hem de toplumsal duyarlılık ve katkı projeleri yönergesi bulunmaktadır. Bu üniversitede toplumsal katkı faaliyetleri, toplumsal katkı yıllık çevirim takvimi ile yürütülmekte ve proje döngüsü yönetimi de *Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*'na dayanmaktadır. Böylece ilgili uluslararası kuruluşlarının hibe desteklerinde, projelerin hazırlanması ve uygulanmasında bu yaklaşım kuruma avantaj sağlamaktadır. Tüm bu özellikleriyle özgün bir modele dönüşen kurumun bu yaklaşımı iki kongrede de bildiri olarak sunulmuştur.

Araştırmaya konu olan *G Üniversitesi'nde* oluşturulan Sosyal İşler ve Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü tarafından belli periyotlarla iç ve dış paydaşları bilgilendirmek amacıyla Toplumsal Katkı E-Bülteni



yayımlanmaktadır. Ayrıca kurumun Toplumsal Katkı El Kitabı basılı ve dijital ortamda ilgili paydaşlarla paylaşılmıştır.

### 3.1.2. Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Üniversitelerin temel misyonları eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ile toplumsal katkı faaliyetleridir. Özellikle toplumun refahını artırmaya yönelik gönüllü girişimler sosyal sorumluluk faaliyetleri olarak değerlendirilir. Bu kapsamda ele alınan başlıca konular; ücretsiz hizmetler, sosyal ve kültürel yaşama katkı, üniversitenin şehir hayatına katkısı ve bilimin topluma tanıtılması ve sevdirmesidir. Bunlara ek olarak; dezavantajlı gruplara destek projeleri, çevre ve sürdürülebilirlik sorunlarına çözüm arayışı, halk sağlığı ve toplum refahı, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri ile afet ve acil durum müdahale faaliyetleri konuları da sosyal sorumluluk kapsamında yer almaktadır. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki üniversitelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine aşağıda yer verilmiştir.

#### *A Üniversitesi:*

- Bu kurum lisansüstü tezlerin de toplumsal katkıya yönelik olduğunu varsayarak yüksek lisans ve doktora tez konularının bulunduğu il özelindeki konulara yönelik olması için teşvik edici bir rol üstlenmiştir. Toplam lisansüstü tezlerinin içerisinde toplumsal katkı kapsamındaki lisansüstü tezlerinin oranı %7'dir.
- Eğitim fakültesinin yabancı diller bölümünün öğrencileri ve akademik personeli bir ortaokulun öğrencileriyle çevrimiçi etkileşimli İngilizce konuşma dersleri gerçekleştirmiştir.
- Kuruma bağlı bir Meslek Yüksekokulu huzur evi, sokak köpekleri rehabilitasyon merkezi, özel eğitim kurum ziyareti gibi faaliyetler gerçekleştirerek üniversite-toplum kucaklaşmasına katkıda bulunmuştur.
- Kuruma bağlı başka bir Meslek Yüksekokulu lösemili çocuklar haftası kapsamında sevgi, iyilik ve umut temasıyla bir hafta boyunca turuncu giyinerek ya da üstlerinde turuncu rengi taşıyarak lösemili konusuna dikkat çekmiştir.

#### *C Üniversitesi:*

- Sosyo-ekonomik durumu dezavantajlı olan öğrencilere nitelikli eğitimde fırsat eşitliği sağlamak amacıyla kuruma özgü burs programı mevcuttur.

- Üniversitenin kampüsünde yüzlerce metrekairelik seralarda 70 bine yakın farklı türde mevsimlik çiçek üretilerek kampüsteki çiçeklik alanlara dikilmiştir. Aynı zamanda kampüs içindeki endemik bir bitki türünün çoğaltılması ve talep eden kurumlara tohumlarının gönderilmesi çalışmaları yapılmaktadır. Verimli kaynak yönetimi adına kampüsteki yeşil alanların bakımı sonrasında ortaya çıkan budama atıkları gibi organik atıklar kompost edilerek yine kampüsün bitki örtüsünde kullanılmaktadır.
- Kurum 2023 yılı itibariyle gerçekleştirdiği etkinliklere katılan konuklarına plaket vermek yerine TEMA ile yapılan iş birliği çerçevesinde fidan bağışı yapmaktadır.

#### *D Üniversitesi:*

- Üniversitenin bulunduğu ilde sosyo-ekonomik parametreler gözetilerek seçilen kadınlara futbol topu dikilmesiyle ilgili eğitim verilmiştir. Eğitim sonunda kadınlar top dikim ustası yeterliği kazanmışlardır. İlgili atölyelerde kadınlar tarafından haftalık 1500'ün üzerinde top üretilmiştir.

#### *G Üniversitesi:*

- Kurum, öğrencilerinin öğrenim süreleri boyunca katıldıkları toplumsal hizmet faaliyetlerinin ve kariyer gelişimlerine yönelik etkinliklerin tanınması ve kayıt altına alınması amacıyla Sosyal Transkript Uygulamasını hayata geçirmiştir. Akademik transkriptten bağımsız olarak burada öğrencilerin sosyal, kültürel, sportif, sanatsal ve teknolojik alanlardaki faaliyetlere teşvik edilerek sürdürülebilirlik becerileri edinmiş ve entelektüel birikime sahip mezun olmaları amaçlanmıştır.
- Üniversitenin kütüphanesinde oluşturulan Tez ve Görme Engelliler Birimi, görme engelli kullanıcılarına yönelik bilgiye erişim hizmeti vermektedir. Görme Engelliler Teknoloji ve Eğitim Laboratuvarı sayesinde kütüphanede Braille alfabesi ile yazılmış basılı, sesli ve taranmış kitaplar bulunmaktadır. Ayrıca kütüphane hizmetlerinde fiili olarak yararlanamayan kullanıcılar için mobil kütüphane hizmeti sunulmuştur.

#### *Ğ Üniversitesi:*

- Arkeoloji Bölümü lise öğrencileriyle birlikte uygulamalı kazı alanlarına ziyaret gerçekleştirmiştir.

- Cumhuriyetin 100. yılına özel olarak öğrenciler ve öğretim elemanların önderliğinde hem kurumdan hem de çevresinden katılan yaklaşık 100 kişi ile fiziksel aktivite ve egzersiz farkındalığı için etkinlik gerçekleştirmiştir.

*H Üniversitesi:*

- Kurum halka açık bir şekilde kültür ve sanat faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Üniversiteye ait senfoni orkestrası; konserler ve piyano festivali ile uluslararası tiyatro günlerinde çeşitli oyunlar sergilemiştir. Aynı zamanda Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi tarafından sergiler gerçekleştirilmiştir.

*I Üniversitesi:*

- Üniversite, Türkiye'nin demografik dönüşümüne yanıt olarak yaşlı nüfusa yönelik eğitimler sunarak sağlıklı ve başarılı yaşlanmaya dikkat çekmek amacıyla Bilgelik Programı oluşturulmuştur. Bu programa katılan öğrenciler çeşitli alanlardan dersler almakta ve atölye çalışmaları yaparak yeteneklerini keşfetme olanağı bulmaktadır. Program tersine mentorluk sürecini benimsemiştir.
- Kurum, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde öğrencilere yönelik bilimsel alanlarda güvenilir ve güncel bilgiyi sunmayı amaçlayan Çocuk Üniversitesi projesini gerçekleştirmiştir. Program, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun atölye çalışmaları yaptırarak meslek tercihlerinde bilinçli tercihler yapmayı hedeflemiştir.

*İ Üniversitesi:*

- Üniversiteye bağlı Meslek Yüksekokulu bünyesinde Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumunda koruma ve bakım altında olan çocuklar ile Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumlarında annesiyle kalan 3-6 yaş arası çocukların topluma uyum süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla Bilim ve Çocuk Şenliği düzenlenmiştir. Bu etkinlik için günü birlik anaokulu kurulmuş ve toplamda 15 atölye çalışması gerçekleştirilmiştir.
- Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümü farklı öğrenci kulüpleriyle iş birliği yaparak kampüs içerisinde bulunan ağaçlardan toplanan meyveleri reçel haline getirmiş, gelirini başka bir ildeki köy okuluna bağışlamıştır.

*J Üniversitesi:*

- Üniversite, Türk Müziği Kültür Mirasını dijitalleştirmek için proje geliştirmiş, Türk Müziği eserleri görme engelli kullanıcılar için Braille notası hazırlanarak erişime açılmıştır. Bu proje YÖK Toplumsal Sorumluluk Ödülü'ne layık görülmüştür.

*N Üniversitesi:*

- Kurum 2011 yılından itibaren Türkiye'deki dezavantajlı bölgelerde yaşayan kısıtlı eğitim olanağına sahip olarak üniversite yerleştirme sınavlarında en üst yüzdelik dilim içerisinde yer alan ancak *N Üniversitesinde* burslu eğitim görme hakkı elde edemeyen adaylara yönelik Anadolu Bursiyerleri Programını yürütmektedir. Bu program 350'ye yakın kuruluşun desteğini almış, ödüllü ve örnek gösterilebilir bir uygulama olarak belirtilmiştir.
- Üniversitede 2012 yılından itibaren faaliyet gösteren Yaz Araştırma Programı kurumun öğretim üyeleri tarafından gönüllülük esasına dayanmakta, lise ve lisans/lisansüstü öğrencilerine yönelik çalışmalar yapmaktadır. Programa katılan öğrenciler herhangi bir ücret ödemediği son teknolojik ekipmanlarla donatılmış laboratuvarlarda çalışarak analitik ve yaratıcı düşünme ile nitelikli araştırma yapabilme yeteneklerini geliştirmektedirler. Aynı zamanda lise öğrencileri de bu programda üniversite yaşamına dair gözlem yapma, okumak istediği lisans programı hakkında bilgi edinme ve araştırma tekniklerini öğrenme gibi birçok kazanım elde etmektedirler.
- Kurum bünyesinde faaliyet gösteren Engelli Çocuk ve Ailelerine Destek Merkezi, engelli çocuk ve ailelerine bakım ve danışmanlık hizmeti, psikolojik destek, öz bakımı kolaylaştırıcı eğitimler ve atölye çalışmaları sunmaktadır. Ayrıca zihinsel engelli bireylere ve ailelerine verilen hizmetler ücretsizdir. Zihinsel engelli bireylere ve bakım verenlerine yönelik hizmetleriyle aileyi bütüncül olarak ele alan Türkiye'deki ilk ve tek model proje olma unvanına sahiptir.

*O Üniversitesi:*

- Üniversitenin Toplum ve Bilim Uygulama ve Araştırma Merkezi okul gruplarına yönelik ücretsiz etkinlik paketleri sunmaktadır. Bu etkinliklere katılanlara gözlem yapmayı, merak ettiklerini araştırmayı teşvik ederek katılımcıların gelecekte karşılaşılabileceği sorunlara yönelik çözüm geliştirebilen eğitilmiş birer bireyler olmayı hedeflemektedir. Etkinlik paketlerinin konuları arasında solucanlardan gübre üretimi,

kültür varlıkları öğrenme, geçmişte yaşamış canlıları keşfetme ve kod bloklarıyla üç boyutlu model tasarlama yer almıştır.

*Ö Üniversitesi:*

- Kurumun bünyesinde bulunan Çift ve Aile Merkezi bireysel, çift ve aile danışmanlığı, oyun terapisi, grup danışmanlığı, psikolojik testler gibi faaliyetler psikoloji bölümü yüksek lisans öğrencileri tarafından yürütülmektedir.

*Ş Üniversitesi:*

- Üniversitenin Yabancı Diller Eğitimi bölümü öğrencileri gönüllü İngilizce öğretmeni olarak anaokulu, lise, gençlik merkezi, kütüphane gibi kurumlarda katkı sağlamıştır.

Araştırma kapsamındaki Üniversitelerin Kahramanmaraş merkezli depremden etkilenen illerde hasar tespit çalışmaları, akademik araştırmalar, aşevi desteği, depremzedelere yönelik psikolojik destek, depremzede çocuklara oyuncak, kitap, kırtasiye ve eğlenceli etkinlikler gibi çok sayıda faaliyet gerçekleştirdikleri görülmüştür. Aynı zamanda söz konusu Üniversitelerin hepsinde toplumsal katkı faaliyetleri ya da sosyal sorumluluk girişimlerine yönelik çalışmaların artırılması ve farkındalık oluşturulması için eğitim ve öğretim süreçlerine seçmeli dersler veya bitirme projeleri dahil edilmiştir. Örneğin Ş Üniversitesinin Sosyal Seçmeli Ders olarak verilenlerin arasında; çevre ve ekoloji, insan hakları, kentsel ayrışma mekanları, tasarımda toplumsal çevre etkileri, engelsiz mimari gibi dersler mevcuttur.

### 3.1.3. Bilgi ve Teknoloji Transferleri

Bu kısımda üniversitelerin bilgi ve teknoloji transferine yönelik faaliyetleri ele alınmıştır. Özellikle endüstriye yapılan sözleşmeli araştırma, danışmanlık, hizmet sunma, proje üretme gibi konularla birlikte kamu kurumlarıyla yapılan protokoller de ele alınmıştır. Aynı zamanda politika geliştirmeye yönelik süreçler ve uzmanlıkların paylaşımı da bilgi ve teknoloji transferi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki üniversitelerin bilgi ve teknoloji transferlerine yönelik faaliyetlere aşağıda yer verilmiştir.

*A Üniversitesi:*

- Bulunduğu ilin Cumhuriyet Başsavcılığı ile imzalanan bir protokol kapsamında kadın mahkumların çocukları için planlanan kreşin iç mekân tasarımı ilgili birimin öğretim elemanları tarafından yapılması kararlaştırılmış.

*B Üniversitesi:*

- Üniversite ile toplum arasında iletişim kaynağı olarak “Televizyon ve Radyo Atölyesi” çalışmalarıyla çeşitli programlar mevcuttur. Böylece sağlık, kültür ve sanat, edebiyat, turizm, ekonomi, eğitim, çevre ve teknoloji alanlarında yayın yapmaktadır. Ayrıca belgeseller ve kamu spotları hazırlanarak başta kadına yönelik şiddet olmak üzere kadın odakları çalışmalar yürütülmektedir.

*C Üniversitesi:*

- Üniversitenin Spor Faaliyetleri Müdürlüğü ile Türkiye Kürek Federasyonu iş birliği sayesinde 2023 yılında 24 kulüp ve 350 sporcunun katılımıyla Türkiye Kupaları ve Türkiye Şampiyonası gerçekleştirilmiştir.

*Ç Üniversitesi:*

- Toplumun bilgilendirilmesi ve eğitimine katkıda bulunması için kuruma ait televizyon kanalı ve radyo programları devam etmektedir. Aynı zamanda akademik ve yarı akademik dergileriyle eğitim, kültür ve sanat alanlarında toplumsal katkı sağlanmaktadır.

*D Üniversitesi:*

- Üniversitenin Çiftçi Okulu ve Bilinçli Çiftçi projesiyle ilçe ve köylerde yedi eğitim konusunda 144 saatlik eğitim sertifikalı olarak 1894 çiftçiye verilmiştir. Aynı zamanda daha geniş kitlelere ulaştırılabilmesi amacıyla yetiştiricilere farklı konularda da eğitim videoları hazırlanmış ve hem bir dijital platformun kuruma ait kanalında hem de yerel televizyon kanalında bant yayını olarak yayımlanmıştır.

*E Üniversitesi:*

- Kurum, Avrupa Birliği destekli bir proje ile eğitimde ve istihdamda olmayan belli bir yaş aralığındaki gençler için Tohum Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi’nde yoğunlaştırılmış eğitim programı sunmuştur. Bu programda eğitim boyunca (bir yıl) tohum üretimi ve geliştirme, tohum analizleri, tohum yetiştirme ve teknik eğitim konularında uygulamalı eğitim almışlar ve kursiyerler sektör paydaşlarıyla buluşmuştur.

*I Üniversitesi:*

- Üniversite ve kuruma ait vakıfla iş birliği yaparak 2021 yılından beri devlet korumasındaki çocukların ağız ve diş sağlığını iyileştirmek amacıyla Yuvada Gülen Yüzler Projesini gerçekleştirmektedir.

Bu kapsamda, çocukların diş sağlığı taramaları yapılmakta ve tedavi gereksinimleri belirlenmektedir. Hem ilgili çocuklarda hem de toplumun genelinde ağız ve diş sağlığı konusunda alışkanlık kazandırılması hedeflenmiştir.

#### *J Üniversitesi:*

- Kurumun ses kayıt stüdyosu önde gelen teknoloji firmalarından Apple Music ile müzik prodüksiyonu iş birliği yapmıştır. Dolby Atmos formatında 3D ses müzik üretebilecek kapasitede iki önemli stüdyo güncellemesi yapmıştır. Dolby firması kalibrasyon işlemlerini ücretsiz yaparak yüksek lisans öğrencilerinin bu alanda eğitim alması sağlanmıştır.

#### *N Üniversitesi:*

- Üniversite ve özel bir bankanın iş birliği ile kurum bünyesinde Yapay Zekâ Uygulama ve Araştırma Merkezi kurulmuştur. Lise öğrencilerinin yapay zekâ çalışmalarına katılımlarını sağlamak, lisansüstü staj projeleri ile öğrencilerin kampüste öğretim üyeleri ile birebir çalışmasına olanak tanımak gibi faaliyetleri mevcuttur. Aynı zamanda bu merkezde Yapay Zekâ ile ilişkili çok sayıda seminer gerçekleştirilmiştir.

### **3.1.4. Girişimcilik Faaliyetleri**

Üniversitelerde girişimcilik faaliyetleri, akademik bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesini sağlamak amacıyla çeşitli mekanizmalarla desteklenmelidir. Bu faaliyetler, öğrenci ve akademisyenlerin girişimcilik ekosistemine katılımını teşvik etmeli, aynı zamanda üniversitenin bilgi üretim merkezi olma rolünü güçlendirmelidir. Paydaşların iş fikirlerini geliştirebilecekleri ön kuluçka ve kuluçka merkezleri, prototipleme ve iş modelleri için finansal destek sağlama, mentorluk programları, teknoloji transfer ofisleri, ulusal ve uluslararası proje destekleme fonları örnek gösterilebilir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki üniversitelerin girişimcilik faaliyetlerine yönelik örneklerle aşağıda yer verilmiştir.

#### *C Üniversitesi:*

- T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın desteği ile kurum, Türkiye'deki metal şekillendirme sektörünü uygulamalı araştırmalar ile desteklemek, inovatif, bilgiye dayalı ve enerji tasarrufu sağlayan imalat teknolojilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve yüksek katma değerli parçalar üretmek amacıyla Metal Şekillendirme Mükemmeliyet Merkezi kurmuştur.

*N Üniversitesi:*

- Kurum bünyesinde yenilikçi teknoloji girişimlerini hızlandırmak ve girişimcilik ekosistemini desteklemek amacıyla 2014 yılında Girişimcilik Araştırma Merkezini kurmuştur. Bu merkez sayesinde girişimciler, fikirlerinden ticari ürüne kadar olan süreçte alt yapı desteği, iş modeli oluşturma, Devlet ve AB hibe ve yatırım fonlarından yararlanma, dijital pazarlama, SEO, CRM, ödeme sistemleri gibi çok çeşitli alanda girişimlere ücretsiz ya da indirimli ulaşabilmektedirler.

*S Üniversitesi:*

- Üniversite, bir sosyal girişim iş birliği ile Sosyal Fayda Odaklı Staj programını uygulamıştır. Zorunlu ya da gönüllü stajını bir sosyal girişimde yapmayı tercih eden öğrencileriyle sosyal girişimleri, sosyal girişimlerin ihtiyaçlarına ve öğrencinin yetkinliklerine bağlı olarak bir araya getirmeye hedefleyen bir eşleştirme programıdır. Bu programla 40 sosyal girişim 72 öğrenciyle eşleşmiştir.

**3.1.5. Fikri Mülkiyet, Patent, Lisans Çalışmaları**

Üniversitelerde akademisyenler ve öğrenciler tarafından geliştirilen buluşlar, tasarımlar, yazılımlar ve bilimsel çalışmaların korunması ve ticarileştirilmesi süreçleri bu kapsamda ele alınabilir. Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki üniversitelerin fikri mülkiyet, patent ve lisans çalışmalarına yönelik örnekler aşağıda yer verilmiştir.

*A Üniversitesi:*

- Cumhuriyetin 100. yılına özel Dergipark'ta yayımlanan kalıcı bir eser olarak özel sayı çıkartılmıştır. Bu özel sayıda Cumhuriyete giden süreç, Cumhuriyetin bir asırlık birikimi bilimsel verilerle ortaya konmuş ve değerlendirilmiştir.

*B Üniversitesi:*

- Kurum, iklim değişikliğine uyum sağlamak amacıyla elektrik enerjisi ihtiyacının büyük bir kısmını güneşten karşılamak için belirlediği bir ilçede 30 megawatt kurulu güce sahip Güneş Enerji Santral projesi gerçekleştirecektir. Böylece yıllık elektrik tüketiminin %70'ini bu santralden sağlayacaktır. Bu proje üniversiteler bazında ülkemizde ilk olma özelliğine sahiptir.

*D Üniversitesi:*

- Kurum, üniversite öğrencilerinin toplumsal katkı süreçlerine katılımını sağlamak amacıyla ödüllü Üniversite Öğrencileri Toplumsal Katkı Proje



Yarışması (TOKFEST) çalışmalarına başlamıştır. Türkiye'de bulunan üniversitelerden ilgili öğrenciler bu yarışmaya başvurabileceklerdir. Proje kapsamında yoksulluk ve açlık sorunlarından erişilebilir ve temiz enerjiye, sorumlu üretim ve tüketim konularından barış, adalet ve güçlü kurumlar başlıklarına kadar geniş bir perspektif sunulması planlanmaktadır.

#### *E Üniversitesi:*

- Kurumun Sağlık Bilimleri Fakültesi'nde Görme Engelli Kadınlar için gebelik dönemine ilişkin bilgilendirmeler için sesli materyal üretilmiştir. Bu sayede gebelik döneminde yaşanan problemler, gebelik bakımı ve gebelikte yapılması gerekenlere ilişkin konularda en sık sorulan sorulara sesli yanıt sistemi oluşturulmuştur.

#### *G Üniversitesi:*

- Üniversitenin Fotonik Uygulama ve Araştırma Merkezinde ülkemizin ilk uzay kalifiye milli ve yerli güneş hücresi deneysel yük olarak KILIÇSAT uydusuna takılmış ve yörüngeye yerleştirilmiştir.

#### *Ğ Üniversitesi:*

- Üniversitenin İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı'ndaki bir öğretim üyesi ile başka bir firmadan destek alınarak tasarlanan ve uluslararası ödüle layık görülen "Atıklardan Taşınabilir Bina" tasarımı mevcuttur ve bu bina üniversitenin destek hizmetleri binası olarak kullanılmaktadır. Binada kullanılan atıklar inşaat molozlarından elde edilmiş olup taşınabilir yapıdadır. Hem dünyada hem de Türkiye'de ilk olma özelliği belirtilmiştir.

#### *H Üniversitesi:*

- Teknoloji Transfer Ofisi, kurumun akademik birimleri ve UYGAR'ları ile birlikte yürütülen çalışmalar kapsamında üniversite-sanayi iş birliği projeleri çıktı olarak 11 ticari ürüne dönüştürülmüştür. ASELSAN, METEKSAN, TÜBİTAK, ARÇELİK gibi birçok firmayla çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

#### *J Üniversitesi:*

- Kurum, toplumsal alana katkı sağlayacak Petrol ile Kirlenmiş Toprakların Biyolojik Olarak İyileştirilmesine Olanak Sağlayan Ekonomik bir yöntem geliştirmiştir.

*M Üniversitesi:*

- Üniversitenin Geleneksel Türk Sanatları Bölümü akademisyenleri Üniversitenin bulunduğu ile özgü El Örgüsü Çorapları ve Patikleri kitabı ile Türk Kilimleri-Kilim, Cicim, Zili, Palas isimli eserleri toplumun hizmetine sunarak kültürel ve sanatsal değerleri koruma, yaşatma ve gelecek nesillere aktarma hedeflerine ulaştıkları görülmüştür.

**3.1.6. Fiziki Alanların Yönetimi**

Üniversitelerde fiziki alan yönetimi, akademik başarıyı ve sosyal gelişimi destekleyecek şekilde planlanmalıdır. Laboratuvarlar, spor salonları, konferans salonları, kütüphaneler, yeşil alanlar ve diğer alanların verimli, erişilebilir ve sürdürülebilir olması önemlidir. Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki üniversitelerin fiziki alanlarının yönetimine yönelik örneklerle aşağıda yer verilmiştir.

*B Üniversitesi:*

- Kurumun Ziraat Fakültesi 31 çeşit sağlıklı gıda ve 60 çeşit süs bitkisi üreterek piyasanın altında bir fiyata il halkına sunmaktadır.
- Üniversitenin Tıp Fakültesi Hastanesinde özel bir robotik cerrahi sistemle açık yara oluşturmadan operasyon yapılabilen ve robotik kollar ile dar alanlarda başarılı ameliyatlara gerçekleştirilebilmektedir. Gerekliğinde başka bir merkezde bulunan hekim uzaktan hastaya operasyonu yapabilmektedir.

*Ç Üniversitesi:*

- Üniversite topluma katkı sağlayacak stratejik yeni merkezler kurmuştur. Tarım ve Gıda konularında inovatif çalışmalar yürütmek amacıyla mevcut merkezini Tarım ve Gıda İnovasyon Merkezine dönüştürmüştür. Aynı zamanda kampüs içinde ve dışında satranç kültürünü geliştirmeye katkıda bulunmak ve ilgili kurumlarla iş birliği yaparak ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel çalışma, organizasyon, proje gibi çalışmalar yürütmek amacıyla Satranç Oyunları Eğitim Merkezini kurmuştur.

*D Üniversitesi:*

- Yetiştiricileri bilinçlendirerek yüksek standartlarda nitelikli ve verimli hayvan yetiştiriciliği yapılmasını sağlayan ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan Süt Sığırcılığına yönelik belgelendirme programı ve küçükbaş sürü belgelendirme programı kurumun ilgili merkezi

tarafından yapılmaktadır. Bu programlar Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından onaylanmış, kurum hayvancılık alanında Türkiye'de ilk akredite edilebilir program sahibi üniversitesi olmuştur.

#### *F Üniversitesi:*

- Kurumun sahip olduğu uygulama oteli ve konukevlerinde konaklama hizmeti kamuya açık bir şekilde yürütülmektedir. Turizm fakültesine bağlı olarak işletilen uygulama alanlarında 2023 yılında 10 binden fazla kişiye konaklama hizmeti verilmiştir. Aynı zamanda 6 Şubat depremlerinden etkilenen yaklaşık 600 kişi üniversitenin lojmanlarında, uygulama otelinde ve konukevlerinde misafir edilmiştir.
- Üniversitede yer alan “Anne Evi” yeni doğan ve çocuk hastaların, şehir dışından gelen refakatçi annelerin çocuklarına yakın olması ve aynı zamanda barınma, yemek gibi günlük ihtiyaçlarını ücretsiz bir şekilde karşılaması için hizmet vermektedir.

### **3.1.7. Yaşam Boyu Öğrenme Faaliyetleri**

Yaşam boyu öğrenme, bireylerin hayatlarının her aşamasında bilgi ve becerilerini geliştirmeye devam etmelerini sağlayan bir eğitim anlayışıdır. Üniversiteler, bu süreçte önemli bir rol oynayarak hem öğrencilerine hem de toplumun farklı kesimlerine yönelik çeşitli eğitim programları sunmaktadır. Sürekli Eğitim Merkezleri, Açık ve Uzaktan Eğitim Programları, Sertifika ve Mikro Yeterlilik Programları, Mezunlara Yönelik Eğitimler, Halk Eğitim Programları, Girişimcilik ve İnovasyona Yönelik Eğitimler, Uluslararası İş Birlikleri ve Değişim Programları, Konferanslar, Paneller, Sergiler, Atölyeler ve daha pek çok etkinlik bu kapsamda değerlendirilebilir. Araştırma kapsamındaki üniversitelerin yaşam boyu öğrenme faaliyetlerine yönelik örneklerle aşağıda yer verilmiştir.

#### *A Üniversitesi:*

- Kurumun farklı birimleri “çocuk ihmal ve istismarı, bağımlılık ve ergen bireylerle iletişim, yöneticilere yönelik etkin yönetim ve takım ruhu, liderlik, uyuşturucu madde kullanımı” konularında konferanslar, Türk-İslam bilim insanlarının hayatlarına yönelik söyleşiler ve çalıştaylar düzenlemiştir.

#### *B Üniversitesi:*

- Tıp fakültesi; dijital göz yorgunluğu, Alzheimer, kolon kanseri, Parkinson hastalığı konularında farkındalık çalışmaları, hemşirelik fakültesi; özel gereksinimli bireylere yönelik farkındalık oluşturma,

kampüste yaşayan sokak hayvanlarının sağlık ve bakım ihtiyaçlarının belirlenmesine ve bakımlarına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Sağlık bilimleri fakültesi mezunları için fidan dikim ve hatıra ormanı oluşturma faaliyeti gerçekleştirerek “Yeşil Diploma” vermiştir.

#### *C Üniversitesi:*

- Kurum, bulunduğu ildeki lise öğrencilerine kampüsün kapılarını açarak sınav tecrübesi kazanmaları amacıyla amfileri kullanıma sunmuştur. Ayrıca “Etkili Ders Çalışma Yöntemleri ile Akran Zorbalığı” konularında seminer düzenlemiştir.

#### *F Üniversitesi:*

- Kurum, insan sağlığının, doğal zenginliklerin korunması ve geliştirilmesi ile birlikte bunları tehdit edecek zararlıların önlenmesi ve toplumda çevre bilincinin oluşturulması amacıyla kurulan Çevre Sorunları ve Temiz Üretim Araştırma ve Uygulama Merkez tarafından su, sıfır atık, karbon ayak izi gibi çevresel konularda çeşitli seminer ve söyleşiler düzenlenmiştir.

#### *G Üniversitesi:*

- Üniversite, Yapay Zekâ Üniversitesi olma amacı taşımaktadır. Bu amaca yönelik olarak da ilgili araştırma merkezinde Yapay Zekâ – Üretken Yapay Zekâ konulu konferans gerçekleştirilmiştir. Bu konferansa alanında uzman 22 bilim insanı sunum yapmış 500’den fazla kişi katılmıştır.

#### *H Üniversitesi:*

- İşletme Fakültesi, Turquality kapsamında Yönetici Geliştirme Programı, dünya markası oluşturmayı hedefleyen devlet destekli bir marka oluşturma projesidir. Bu program sayesinde katılımcı şirketlerin yöneticilerine küresel pazarlama stratejileri ve çağdaş yönetim uygulamaları konusunda eğitimler verilmiştir. 22 hafta boyunca ve 308 saatlik yüz yüze dersler alındıktan sonra program sonunda katılımcılara sertifika verilmiştir. Programa 53 farklı şirketten 306 kişi katılmıştır.

#### *I Üniversitesi:*

- Özel gereksinimli öğrencilerin bir öğretim yılı boyunca haftada bir gün belirlenen derslere katılımları sağlanarak lisans ve önlisans düzeyindeki öğrencilerle eşleştirilmiştir. Haftada 1 Gün Üniversiteli Projesi’ne on öğrenci katılmış, e-spor ekonomisi, resim, oyunla iletişim, ritim ve

dans, alternatif spor aktiviteleri yöneticiliği ve otelcilik gibi dersler almışlardır.

*K Üniversitesi:*

- Hukuk Fakültesi bünyesinde Hukuk Klinikleri Programı öğrencileri bir Anadolu Lisesinin öğrencilerine Tüketici Hukuku ve Bilişim Hukuku olmak üzere iki modülde klinik eğitim, tüketici hakları, bilişim hakları ve bilişim suçları konularında bilgilendirme etkinliği gerçekleştirmiştir. Böylece hem öğrencilerin öğrendiklerini uygulama hem de toplumsal farkındalık oluşturma hedeflenmiştir.
- Fen Fakültesi Astronomi ve Uzay Bilimleri programı tarafından özel astronomik olaylara yönelik etkinlikler gerçekleştirilmiştir. Bu etkinlikler; güneş tutulması, Venüs geçişi gibi astronomik olayların olduğu zamanlarda halka açık olarak Gözlem Geceleri yapılmaktadır. Ayrıca ilgili araştırma merkezi tarafından daha önce belirlenen bir günde astronomi konusunda sunum verilmekte, planetaryum gösterimi ve astronomi koleksiyonu gezisi ile birlikte gece gözlemi yapılmaktadır.

*P Üniversitesi:*

- Yöneticilere verilen eğitimde teorik ve uygulamalı bilginin, çağın gereksinimlerine uygun bir şekilde bölgesel değerlerle birleştirilerek uygulanması esasına dayalı Yönetici Geliştirme Birimi bulunmaktadır. Bu birim, strateji, liderlik, yenilikçilik, değişim, satış ve pazarlama, dijital dönüşüm, veri analitiği ve insan kaynakları gibi yönetim konularına odaklanmıştır. Bu program ulusal ve uluslararası bilim insanları, yöneticiler, uzmanlar ve ilgili kuruluşlarla birlikte Üniversiteye özel olarak tasarlanmıştır ve bu model ile Türkiye'deki ilk kurumdur. Burada tasarlanan eğitimler iş dünyasından her kademedeki çalışan bireye katkı sağlamak üzere hazırlanmakta ve çevrimiçi ya da hibrit seçenekleri bulunmaktadır.

*R Üniversitesi:*

- Kurum tarafından paydaşlara problem çözme becerileri, sosyal yardım algısı ve yoksullukla mücadele, öfke kontrolü, psikolojik sağlamlık ve madde bağımlılığı eğitimleri verilmiştir. Bunun yanında üniversitenin sürdürülebilirlik gelecek buluşmaları kapsamında; sürdürülebilir enerji ve iklim değişikliği, sanayide sürdürülebilirlik yaklaşımları, coğrafi bilgi sistemleri gibi etkinlikler de düzenlenmiştir.

### 3.2. Tam Akredite Olan Üniversitelerin Toplumsal Katkı Süreçlerindeki Kaynakları ve Süreçlerin İzlenmesi

Toplumsal katkı süreçlerinin değerlendirilmesi, kurumun kalite güvence sisteminde kritik bir bileşen olarak yer almalıdır. Bu süreçlerin ele alınması sırasında, kurumun toplumsal katkıya yönelik politika, strateji ve hedeflerinin açıkça tanımlanmış olması ve bu hedeflerin nasıl hayata geçirileceğine dair net bir yol haritasının oluşturulması büyük önem taşır. Planlanan toplumsal katkı uygulamaları titizlikle izlenmeli; bu faaliyetlerin topluma sağladığı faydalar hem niteliksel hem de niceliksel açıdan detaylı bir şekilde analiz edilmelidir. Elde edilen çıktılar gözden geçirilmeli ve ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin hayata geçirildiği dinamik bir süreç benimsenmelidir (Büyükgebiz, 2025). Araştırma kapsamındaki üniversiteler incelendiğinde önceden belirlenen politikalar, stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda bu süreçleri gerçekleştirdikleri görülmüştür. Süreçlerin izlenmesi de sistematik bir şekilde yürütülmeye çalışılmaktadır.

#### 3.2.1. Kaynaklar

Üniversiteler toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürürken genellikle insan kaynağı, fiziki ve mali kaynaklardan yararlanmaktadır. Bunun için uygun nitelikte ve yeter sayıda fiziki, teknik ve finansal kaynaklara sahip olmak ve bu kaynakları en verimli şekilde kullanmak elzemdir. Üniversiteler incelendiğinde kaynakların genellikle araştırma merkezleri, laboratuvarlar, spor alanları (futbol, basketbol sahaları, tenis kortları, yüzme havuzları, antrenman salonları vb.), kültür merkezleri, konferans salonları, hastane ya da klinik gibi alanlardan oluştuğu görülmüştür. Araştırma merkezleri, sürdürülebilirlik ofisleri, direktörlük vb. üniversitelerde toplumsal katkı kaynağı olarak belirtilen unsurlardır. Bunlarla birlikte araştırma kapsamındaki diğer üniversitelerden farklı olarak *J Üniversitesinde*, Araştırma Dekanlığı (ARDEK) kurulmuştur. Bu dekanlık yeni araştırma politikalarını takip etmek, duyurmak ve kurum içi ve dışı uygulama araştırma merkezlerinin, laboratuvarların, enstitülerin kapsamını, gelişmelerini, araştırma yönünü ve kaynaklarının verimli kullanılmasını desteklemekle yükümlüdür. Mali kaynak konusunda ise bazı üniversiteler toplumsal katkı faaliyetleri için ayrı bütçe oluşturma ve bu bütçeyi sadece sosyal sorumluluk projeleri için harcama kararı almıştır (ör.: A üniversitesi). Vakıf üniversiteleri, özel burs programlarına ve eğitim desteklerine sağladıkları maddi kaynakların büyük bir kısmını bağışçıların destekleriyle sağlamaktadır.

Yükseköğretim kurumları çok çeşitli alanlarda toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürdüğü için eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme

uygulama alanları olarak karşımıza çıkmakta akademik ve idari personeller doğrudan bu faaliyetlere dahil olmaktadır. Bunun yanında üniversitelerin iç ve dış paydaşlarını oluşturan öğrenciler ve mezunlar da süreçlerde yer alarak bu faaliyetlerin önemi öğrenciye de kazandırılmaya çalışılmaktadır.

### 3.2.2. Tam Akredite Olan Üniversitelerin Toplumsal Katkı Süreçlerinin İzlenmesi

Araştırma kapsamındaki yükseköğretim kurumlarının toplumsal katkı faaliyetlerini genellikle ilgili birimleri tarafından Stratejik Plan izlem ve değerlendirmeleri ile faaliyet raporları, memnuniyet anketleri, üniversitelere iletilen istek, öneri ve teşekkür gibi bildirimler kullanılarak izlediği ve değerlendirdiği görülmüştür. Kalite komisyonu/Kalite Koordinatörlüğü/Toplumsal Katkı Süreci İzleme Kurulu/Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü gibi organizasyon yapıları gelen geri bildirimleri değerlendirerek üst yönetime sunmakta ve gerekli düzeltici önleyici faaliyetler yürütülmektedir. Kurumların akademik, idari birimleri ile uygulama araştırma merkezleri toplumsal katkı faaliyetlerini genellikle yılın ilk altı ayında ya da yılda iki kere izlediği ve değerlendirdiği görülmüştür. İzleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin görüş ve öneriler birim danışma kurulları ve paydaş değerlendirme toplantılarında da ele alındığı görülmüştür.

## 4. Sonuç

Üniversiteler bulunduğu bölgeye ve şehirlere sosyal, kültürel ve ekonomik katkılar yönünden önemli bir itici güç sağlamakta ve bilgi üretici konumunda yer almaktadır. Küreselleşmeyle birlikte üniversitelerin değişen rolleri bölgesel kalkınma için oldukça önemli hale gelmiştir (Sungur, 2015). Yükseköğretimde kalite süreçleri de üniversitelerin sadece akademik başarılarını değil aynı zamanda yerel ve bölgesel katkılarının da artmasına olanak tanıyan mekanizmalardır. Bu süreçler eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve liderlik gibi alanlarda standartların yükseltilmesini, üniversitelerin daha etkin ve sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmanın ana amacı tam akreditasyona sahip araştırma kapsamındaki üniversitelerin toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik uygulamalarından örnekler sunarak hem literatüre hem de yükseköğretimde kalite süreçlerine katkı sunmaktır. Toplumsal katkı faaliyetler, sosyal sorumluluk, bilgi ve teknoloji transferi, girişimcilik, fikri mülkiyet ve patentler, yaşam boyu öğrenme ve üniversitelerin fiziki alanlarının topluma hizmet hususunda değerlendirilmesiyle ilgili çalışmalar yönünden önemli bulgular ortaya konulmuştur. Öncelikle üniversitelerin toplumsal katkı süreçlerini daha

sistematik, sürdürülebilir ve etkin yönetebilmek amacıyla politikalarını, yönergelerini, stratejik planlarındaki amaç ve hedeflerini belirledikleri gözlenmiştir. Topluma hizmet faaliyetleri için gerek finansal gerekse fiziki kaynaklarını, insan gücünü verimli kullanmaya yönelik çalışmaların yürütüldüğü görülmüştür. Organizasyonel yapılarını toplumsal katkı süreçlerinin iyileştirilmesi, sürdürülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olacak şekilde geliştirmeye çalışılmaktadır. Toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik uygulama örneklerinin daha çok sosyal sorumluluk projeleriyle sağlandığı gözlenmiştir. Yaşam boyu öğrenme faaliyetleri ile bilgi ve teknoloji transferi konuları üniversitelerin sıklıkla üzerinde çalıştıkları unsurlar arasındadır. Üniversitelerin sahip olduğu konferans salonları, spor alanları, laboratuvarlar, araştırma merkezleri gibi fiziki alanların topluma hizmet çalışmaları için sunulduğu net bir şekilde görülmektedir. Bununla birlikte girişimcilik ve fikri mülkiyet, patent gibi konularda da üniversitelerin daha fazla toplumun ihtiyaçlarına cevap veren projeler üretmesi gerektiği gözlenmiştir.



## Kaynaklar

- Alanka, D. (2024). Nitel bir araştırma yöntemi olarak içerik analizi: Teorik bir çerçeve. *Kronotop İletişim Dergisi*, 1(1), 64-84.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aziz, A. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma ve yöntem teknikleri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Büyükgebiz, I. (2025). Üniversitelerde iç paydaş öğrencilerinin toplumsal katkı uygulamaları. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 6(1), 54-83.
- Godonoga, A. and Sporn, B. (2022). The conceptualisation of socially responsible universities in higher education research: A systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 48(3), 445-459. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2145462>
- Güngör Tanç, Ş., Tanç, A., Çardak, D., Yağlı, İ. (2022). Türkiye'deki üniversitelerin sürdürülebilirlik çalışmalarının incelenmesi. *Muhasebe ve Denetimle Bakış*, 22(66), 83-100. <https://doi.org/10.55322/mdbakis.1063261>
- Kahraman, Leyla, Öktem, M. Kemal. (2002). Üniversite-Belediye iş birliğine doğru: Kent belediyelerinin üniversite gençliği ve öğretim elemanlarına yönelik hizmetleri. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(1) s.73-108.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Marmolejo, F. and Puukka, J. (2006). Supporting the contribution of higher education to regional development: Lessons learned from an OECD review of 14 regions throughout 12 countries. Online Submission.
- Örs, F. (2003). Meslek yüksekokullarının toplumsal işlevi bir meslek yüksek okulunun kurumsal imaj araştırması. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 1-16.
- Saylan, Türkan. (1990). Bir sağlık bilimci gözüyle üniversite ve toplum. *Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler*, Cem Yayınevi, İstanbul, s.31-36.
- UNDP (United Nations Development Programme). (2025). What are the sustainable development goals? Erişim Tarihi: 21.02.2025 <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
- Üskül, Zafer. (1990). Taşra üniversitelerinin kültürel etkinlikleri ve eskişehir anadolu üniversitesi örneği. *Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler*, Cem Yayınevi, İstanbul, s. 289-294.
- Yıldırım, A. and Simsek, H. (1999). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (11 baskı) 1999-2018.

Yükseköğretim Kalite Kurulu Alt Ölçütler Rehberi. (2020). <https://www.yokak.gov.tr/documents/national-doc/Ek7AltOlcutlerRehberi.pdf#page=56.08> Erişim tarihi: 24.02.2025

Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal Akreditasyon Karar ve Raporları. (2020-2023). <https://old.yokak.gov.tr/raporlar/akredite-olan-kurumlar?-termYear=2019> Erişim Tarihi: 24.02.2025



# Dijital Dönüşüm Çağında Yönetim: İnsan, Teknoloji ve Organizasyon

Editör:

Doç. Dr. Özgür Çark

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

ISBN 978-625-5958-55-6



9 786255 958556