



Makale Bilgisi

Makale Geliş Tarihi: 19.09.2023

Makale Kabul Tarihi: 18.12.2023

Dijitalleşme ve Yöneticilerin Değişen Karar Mekanizmaları

Sabit MENTEŞE ve C. Diyar MENTEŞE*

Öz

Günümüz bilgi çağında teknolojik gelişmelerin hız kazanması son tahlilde yeniliklerin iş modellerinde de birtakım değişikliklerin yapılmasını gerekli, hatta zorunlu kılmıştır. Değişim gereklilikleri zorunlu hale gelmiş olsa da işletmeler açısından eski modellerin değişip yeni modellerin uygulanmaya konulması de birtakım riskler taşır olmuştur. Diğer taraftan değişim gerekliliğinin uygulanması yöneticilerin verecekleri kararlar ile gelişmektedir. Bu nedenle yöneticiler iş modellerinde değişiklik yaparken, doğru analizler yapmalı, verileri doğru okumalı ve doğru tespitlerde bulunmalıdırlar. Ancak bu şekilde yeniliklerden kazanç elde etme hedefine ulaşılabilir ve şirketler kurulma amaçları doğrultusunda varlıklarını sürdürülebilir. Bu bağlamda “Dijitalleşen Dünyada Yöneticilerin Değişen Karar Mekanizmaları” nı incelemeyi amaçlayan çalışma, literatür taramasına dayalı, derleme çalışması şeklinde tasarlanmıştır. Dört ana başlık altında ele alınan çalışmanın birinci ana alt başlığında; kavramsal çerçeve kapsamında dijitalleşme üzerinde durulmuş, ikinci ana alt başlığı altında yönetim ve karar verme süreci incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ana alt başlığı altında dijital dönüşüm ve karar verme süreci ve son alt ana başlığı altında ise çalışmada ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre dijitalleşmenin küreselleşmeye yüksek düzeyde ortam sağladığı ve bu durumun hayatın tüm alanlarında olduğu gibi işletme yönetimlerini ve özellikle de yöneticilerin karar verme süreçlerini yüksek düzeyde etkilediği kanısına varılmıştır. Buna göre

* Prof. Dr. M. Ü. İ.İ.B.F. Tunceli/Türkiye, smentese@munzur.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4901-4481; C. Diyar MENTEŞE, Yüksek Lisans Öğrencisi, civandiyar@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-4620-4979

işletmelerin küresel piyasalarda rekabet edebilme ve amaçları doğrultusunda varlıklarını sürdürebilmeleri önemli derecede dijital yenilikler ve sonucu meydana gelen değişimleri yakından takip ve bunların tüm imkân ve olanaklarından yararlanmaları ile mümkün görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, dijital dönüşüm, yönetici, karar verme, küreselleşme

Digitalization and The Changing Decisions Mechanims of Manegers

Abstract

In today's information age, the innovations that have emerged due to the acceleration of technological developments have made it necessary to make some changes in business models. Even though the requirements for change have become mandatory, replacing old models to new models in practice also carries some risks for businesses. On the other hand, the implementation of the change is related to the decisions of the managers. For this reason, managers should make correct analyzes, interpret data correctly and give correct determinations when making changes in business models. In this way, the goal of profiting from innovations can be achieved and companies can maintain their existence in line with their establishment purposes. In this context, the paper aiming to examine the "Changing Decision Mechanisms of Managers in the Digitalizing World" was designed as a compilation study based on a literature review. In the first main subtitle of the study, which is handled under four main titles; it was focused on digitalization within the conceptual framework, then digitalization was emphasized, and the management and decision-making process were examined under the second main subtitle. Under the third main subtitle of the study, the effect of digital transformation on the decision-making process and under the last sub-title the result reached in the study was examined. According to the findings of the study, it was concluded that digitalization provides a high level of environment for globalization and this situation has a high impact on business management and especially on the decision-making processes of managers, as in all areas of life. Therefore, it could be stated that it is possible for businesses to be able to compete in global markets and maintain their existence in line with their goals as long as they closely follow digital innovations and the resulting changes.

Keywords: Digitization, digital transformation, manager, decision making, globalization.

Giriş

Dijitalleşme, sanayide görülen değişimin ulaştığı noktada toplumları ve işletmeleri derinden etkileyen bir süreç olarak görülmektedir (Steger, 2013; Taş, 2018; Demirkan vd., 2016: 15-16). Aynı zamanda dijitalleşme, toplumun sosyo-kültürel ve iktisadi yaşamı başta olmak üzere, firmaların iş yapış modelleri kapsamında, karar verme mekanizmalarını da derinden etkilemektedir. Diğer taraftan hızla değişen, giderek zorlaşan hayat ve çalışma koşulları, insanların, kurum ya da işletmelerin sürekli olarak "iyi" ve "başarılı" karar vermelerini zorunlu kılar olmuştur (Çınar, 2004:13). Bu bağlamda, geçmişte klasik yol ve yöntemlerle gerçekleştirilen ve büyük oranda işgücü kaybı ile işgücü ihtiyacını da doğuran işletme fonksiyonları, zamanla dijital platformlara taşınmıştır. Böylece dijital dönüşüm ile firmalar, sağladıkları fayda ve kazançlarında artış sağlayarak yaşam sürelerini uzatmayı başarabilmeye yönelik önemli bir kaynak elde etmişlerdir (Yankın, 2019). Aynı şekilde dijitalleşme sürecini hızla tamamlayan ve anlamlı olacak şekilde yararlanan işletmeler ulusal ve küresel çapta daha fazla rekabet edebilme imkân ve olanağını elde etmişlerdir.

Yönetimde karar verme süreçleri değişen koşullar yanında, teknik ve teknolojiye meydana gelen yeni gelişmelerden etkilenmiştir. İnternetin yaygın kullanımı dijitalleşmenin önemli sac ayağını oluştururken, aynı zamanda sağladığı bilgi akış hızı sayesinde yöneticilerin karar süreçlerini çeşitlendirdiği gibi, değişimine de neden olmuştur. Bu anlamda yapılan çalışmanın ana amacı “dijitalleşme ve yöneticilerin değişen karar verme mekanizmaları” nı literatüre dayalı incelemek olarak belirlenmiştir. Bu amaçla önce dijitalleşme kavramı, akabinde dijital dönüşüm ve karar verme süreçleri verildikten sonra, dijital dönüşümün karar verme süreçlerine etkisi ve son olarak da çalışmada ulaşılan bulgularla ilişkili bazı önerilerde bulunulmuştur.

Dijitalleşme

Dijitalleşme kavram olarak en basit tanımıyla sayıların kullanılması ve sayılabilir küçük birimlere bölünmesi (Caputo, 2021), “sayısal olarak belirtilmiş ve verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesi” (TDK, 2019), “ulaşılabilir bilgilerin herhangi bir bilgisayar, akıllı telefon, tablet vb. teknolojik araçlar tarafından okunabilecek, o ortamlarda düzenlenebilecek ve iş akışlarına dahil edilecek şekilde dijital ortama aktarılması süreci” (Çam, 2023: 15), “işletmelerin ortam ve iş süreçlerini ve süreçte yetki, görev ve sorumluluklarını yeni nesil teknoloji ve cihazlardan yararlanarak analog ortamlardan dijital ortamlara aktarılması ve bu sayede daha fazla verim elde etmek olarak tanımlanmaktadır (Özdemir ve Kılınc, 2019: 2-

3). Dijital yollar ile oluşturulan veriler, alınacak kararları ve yapılacak olan tahminleri analiz ederek anlamaya ve yorumlamaya yardımcı olan çıktılardır. Teknik bir kavram olarak ise dijitalleşme “bilgilerin bilgisayar gibi bir cihaz tarafından işlenmesi”dir (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021). Bu doğrultuda birçok şey dijital içeriklere dönüştürülmüş ve birçok iş modellerine de uyarlanmıştır. Bu değişim elde edilen verilerin depolanması, kullanılması ve başka mecralarda paylaşılarak aktarılmasına da destek sağlamayı kolaylaştırmıştır.

Dijitalleşme, bireysel analog bilgi akışlarının dijital Bilişim ve İletişim Teknolojileri (BİT)’ne dönüştürülmesinin maddi süreci olarak, iletişim kanallarının dijital mecralarda yapılmasıyla toplumsal yaşam tarzının bir parçası durumuna gelirken (Schumacher vd., 2016), örgütler yönünden hem veri ve veri kaynağının dijitalleşmesi ve hem de yönetim anlayışı ile süreçlerin dijitalleşmesi olarak görülmektedir. Ayrıca internet kullanımı dünya çapında bir boyuta ulaşır olmasıyla dijitalleşme küresel bir olguya dönüşmüştür (Vogelsang, 2010: 4). Dijitalleşme, bilgi çağına bağlı teknolojik gelişmeleri destekleyerek bilgiyi sayısallaştırmayı sağlamış, veri içeriklerini daha kapsamlı hale getirmiştir. İnternetin dünya çapında kısıtlama olmadan kullanılma rahatlığı, anlık bilgi paylaşımına getirdiği kolaylık nedeniyle toplumlarca kullanım penetrasyonu yükseltmiştir. Teknolojik yenilikler fiziksel dünyayı sanal bilgilere çevirerek büyük bir devrim yaratmış ve yaşanan bu dönem “Dördüncü Sanayi Devrimi” olarak adlandırılmıştır (Görçün, 2017). Teknolojik yenilikler ses, video, metin bilgilerinin dijitalleştirilmesiyle gerçekleşirken, fiziksel varlıkların dijital verilere dönüştürülmesi, dijital bilgilerin aktarımı için yeni platformlar yaratmış ve gün geçtikçe daha kapsamlı hale getirilmiştir.

Dijitalleşmenin toplum üzerindeki etkileri sosyal, kültürel ve ekonomik boyutlarda devam etmektedir (Schumacher 2016). Nitekim 1969’larda internet benzeri bir ağ üzerinden ilk veri aktarımı başladığından günümüze o kadar hızlı ve yaygın bir değişim yaşanmıştır ki, gelinen noktada sözcüğü “We Are Social”in dünya geneli hazırladığı dijital raporlara göre; 2017 yılında internet kullananların sayısı dünya nüfusunun % 37’sine (2 milyar 800 milyon), 2022 yılında % 59.5’ine (4 milyar 66 milyon) ve 2023’te ise % 64.4’ne (5 milyar 16 milyon) ulaşmış olması da bu durumu doğrular niteliktedir (URL 1; URL 2). Diğer taraftan veriler dünyadaki nüfus artış hızının analizini gerektirir olmuştur. Avrupa gibi gelişmiş ülkelerin yer aldığı bölgelerde mevcut durumda internet penetrasyonu yüksek bir oran bulunur, fakat nüfus artış oranı düşük olduğundan, toplumun yaş ortalaması yüksek ve gelecekte yaşlı bir nüfus oluşacaktır. Bu durumun tam tersi gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir. Çünkü nüfus artış

oranı yüksek ve gelecekte genç internet kullanım penetrasyonu yüksek bir nesil beklenmektedir (Denizci, 2009). Bu durumu kamunun ve işletmelerin dikkate almaları gerekmektedir.

Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme yukarıda verilen kısa bilgiler kapsamında ifade edilmek istendiğinde, bireysel analog bilgi akışlarının dijital bitlere dönüştürülmesi süreci şeklinde ifade edilebilir. Dijital dönüşüm ise “genel bir çerçeve içerisine oturtulmak istenmesi durumunda; nesnelere interneti, yapay zekâ, ileri analitik gibi dijital teknolojiler ile robotik sistemler, eklemeli imalat gibi ileri üretim teknolojilerinin üretim sanayinde giderek artan nispette ve farklı şekillerde kullanılması süreci” (Sanayi Bakanlığı, 2018: 23), bir işletmenin, işletme için daha fazla değer yaratmaya ve uygun hale getirmeye yardımcı yeni bir dijital iş modeli geliştirmek amacıyla dijital teknolojileri kullanma yol ve yöntemi olmaktadır (Verhoef vd., 2019:1). Daha açık bir ifadeyle dijitalleşme, iş süreçlerinin ve faaliyetlerin dijital teknolojilerin kullanımıyla dönüştürülmesi süreci olarak görülebilir (Aimaier, 2020).

Dijital dönüşüm ile sanayide yaşanan büyük değişimler en temelinde iş modellerini değiştirmiştir. Böylece dijital dönüşüm öncesi farklı farklı yapılan birbirinden bağımsız iş modellerinin dijital bağlantılar ile daha kolay birleştirilmesi sağlanmıştır. Endüstri 4.0 ile teknolojik gelişmelerin üretim bandında üretimde artışı desteklemiştir. Bu artış sayısal bilgilerin artışına neden olurken, bilgi depolamada bir karmaşa yol açmıştır. Buna rağmen üretim sürecinde ve rekabet dünyasında işletmeler bakımından dijital çözümler büyük ölçüde kolaylıklar sağlamıştır (URL 3).

Dijitalleşme, çeşitli sektörlerde ve işletmelerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Örneğin, bankacılık, perakende, üretim, sağlık hizmetleri ve eğitim gibi sektörlerde dijitalleşme süreci hızla ilerlemektedir. Bu süreç, işletmelerin rekabet gücünü artırmak, yeni fırsatlar yakalamak ve müşteri deneyimini geliştirmek için önemli bir stratejidir (Atik, 2019). Dijitalleşme, veri depolama, iletişim, iş birliği, otomasyon ve analiz gibi alanlarda büyük bir etki yaratır. Dijitalleşme, organizasyonların daha verimli çalışmasını, daha hızlı kararlar almasını, maliyetleri düşürmesini ve müşterilere daha iyi hizmet sunmasını sağlar. Ayrıca, dijitalleşme iş süreçlerini daha esnek hale getirerek, değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlamayı mümkün kılar (Ağaç, 2020).

Dijitalleştirme, iş süreçlerinin otomasyonunu sağlayarak işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır. Veri analitiği ve yapay zekâ gibi dijital araçlar, şirketlerin büyük miktardaki verileri daha hızlı ve etkili bir şekilde analiz etmelerine ve stratejik kararlar almalarına yardımcı

olmaktadır. Bunun yanı sıra, dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen işlemler ve iletişimler, müşteri deneyimini iyileştirerek şirketlerin rekabet güçlerini artırmaya yardımcı olmaktadır. Dijitalleşme aynı zamanda toplumun genelinde de büyük etkiler yaratmaktadır. İnternetin ve sosyal medyanın yaygın kullanımı, bilgiye erişimi artırmış ve iletişimde devrim yaratmıştır. E-devlet hizmetleri, vatandaşların kamu hizmetlerine daha kolay erişmesini sağlamış ve kamu yönetimi süreçlerini daha şeffaf hale getirmiştir. Eğitim alanında dijitalleşme, çevrimiçi eğitim platformları ve uzaktan eğitim imkanları sunarak öğrenme deneyimini dönüştürmüştür (Sucu, 2021). Ancak dijitalleşme sürecinde bazı zorluklar da mevcuttur. Veri güvenliği ve gizlilik endişeleri, dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte artmıştır. Ayrıca, dijital uçurum adı verilen teknolojik eşitsizlik de dikkate alınması gereken diğer bir negatif faktördür (Celayir, 2020).

Dijital dönüşümün en belirgin kullanım alanı bankacılık sektörüdür. Toplumda her yaş grubunun kullandığı dijital bankacılık, bankacılık işlerini kolaylaştırmış, banka kuyukları bekleme durumunu ortadan kaldırarak müşterilerine daha konforlu bir hizmet imkânı sağlamıştır. Bankacılık sektöründe dijital dönüşüm sayesinde, işlemlerin tamamen dijital ortamlarda yapılıyor olmasıyla anlık veri analizi yapılabilmüş, banka değerlendirmeleri daha kısa sürelerde değerlendirilebilir duruma gelmiştir.

Literatürde dijital dönüşüm ‘örgü modeli’ benzetilerek bir tanımını Negroponte (1995) yapmıştır. Örgü modeli benzetmesi bir terzinin örgü modelini oluştururken, modeli görmesi ve modele dokunması eylemleri düşünülerek oluşturulmuştur. Bir terzinin bir modeli taklit etmesi bir süreçtir ve bu süreçte elle yapılan bir şeyin diğer terziler tarafınca öğrenilebilmesi ancak usta terzinin onlara öğretmesi ile gerçekleşebilmektedir. Dijitalleşme örgü modeline uyarlandığında, benzetilerek öğrenilen modelin veri olarak depolanması, gerekli olan anda kullanılması ve çeşitlendirilebilmesi imkân ve olanaklara ortam olmaktadır. Hızlı iletişim ağları sayesinde veri aktarımı sağlanarak zaman tasarrufu elde edilmekte. Verilerin elektronik olarak hızlı iletimi ve aynı anda birçok ilgili ile paylaşılabilir olması değerlendirme çeşitliliği oluşturmuş ve zenginleştirmiştir. İşletmeler açısından bakıldığında temel kazançlar ağında;

- Mükemmel kopyalar,
- Maliyet düşüşü,

Arama, analiz, düzeltme ve geliştirme gibi ileri işlemler olarak görülmekte ve değerlendirilmektedir.

Küreselleşme ve Dijitalleşme

Kavram olarak küreselleşme pek çok anlama gelen kaotik bir kavramdır. Bu nedenle kavramın tanımı üzerinde uzlaşa sağlanamadığı söylenebilir. Nitekim Saylan (1997:10) küreselleşmeyi dünyanın bütünleşmiş bir pazar haline gelmesi şeklinde tanımlarlarken, Tezcan (1996: 187) ekonomik içerikli bir kavram, Steger (2013:27-30) küreselleşmeyi, dünya ölçeğindeki karşılıklı bağımlılıkları ve mübadeleleri meydana getiren, çoğaltan, yaygınlaştıran toplumsal süreçlerin çok boyutlu bir kümesi olarak tanımlamaktadır. Giddens (1994:62) ise küreselleşmenin dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasını sağlayan bir süreç olarak görmektedir. Özü itibarı ile küreselleşme mevcut sınırların ve hudutların birçoğunu geçersizleştiren küresel siyasi, ekonomik, kültürel ve çevresel tüm ilişkilerin ve akışların belirlediği (Steger, 2013:24-25), birçok alanda yaşanan değişimle ulaşılan yeni bir aşamanın karşılığı olmaktadır (Soyocak, 2018:523).

Küreselleşme ve dijitalleşme, günümüz dünyasında etkileri hızla artan ve birbiriyle sıkı bir ilişkiye sahip olan iki önemli fenomendir. Küreselleşme, uluslararası ticaretin ve ekonomik ilişkilerin artması, kültürel etkileşimlerin yayılması ve insanların dünya genelinde daha bağlantılı hale gelmesi anlamına gelirken, dijitalleşme bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ve dijital platformların yaygınlaşmasıdır. Bu iki olgu, birbirini besleyen ve birlikte ortaya çıkan bir dönüşüm sürecini temsil etmektedir. Küreselleşme ve dijitalleşme, dünya ekonomisinde derin etkiler yaratmaktadır. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren şirketler, dijital platformları kullanarak ürün ve hizmetlerini küresel müşterilere sunma imkanına sahip olmuşlardır. E-ticaretin hızla yayılması, şirketlerin uluslararası müşterilere kolaylıkla ulaşmasını sağlamış ve dünya genelinde ticaret hacmini artırmıştır. Aynı zamanda, dijitalleşme sayesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara erişimi kolaylaşmış ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlamıştır (Balay, 2004:64-65).

Bir işletmenin amaçladığı başarıyı elde edebilmesi önemli derecede bilgi çağının getirdiği yeni iş modellerini benimsemesi ve sunduğu hizmetle kalabalık bir müşteri kitlesine hitap etmektense daha seçici, müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık vermesiyle ilişkilidir (Verhoef & Bijmolt, 2019; Vucekovic & Gavrilovic, 2021; Schallmo vd., 2017; Ziyadin vd., 2020). Bu tespitler doğrultusunda işletmeler ya mevcut iş yapış modellerinde değişikliğe gitmeli ya da yeni iş yapış modellerini benimsemek zorunda oldukları sonucuna varmalıdırlar. İşletmeler, dijital teknolojilerin kullanımıyla birlikte birçok avantaj elde edebilmektedirler. Birincil etkilerden biri, iş süreçlerinin otomasyonu ve verimlilik artışıdır. Dijital araçlar ve yazılımlar, rutin ve tekrarlayan görevleri otomatikleştirerek zaman ve işgücü maliyetlerini düşürmekte ve

verimliliği artırmaktadır. Örneğin, otomasyon sistemleri sayesinde stok takibi, sipariş yönetimi ve muhasebe işlemleri daha hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Vaio, vd., 2021). Dijitalleşme aynı zamanda veri analitiği ve iş zekâsı açısından da büyük bir fırsat sunmaktadır. İşletmeler, dijital platformlar ve yazılımlar aracılığıyla büyük miktardaki verileri toplayabilir, analiz edebilir ve anlamlı bilgilere dönüştürebilir. Bu veriler, işletmelerin müşteri davranışlarını anlamalarını, pazar trendlerini takip etmelerini ve stratejik kararlar almalarını sağlamaktadır. Veri analitiği, işletmelere rekabet avantajı sağlayarak daha iyi hedefleme, kişiselleştirme ve müşteri deneyimi sunma imkânı vermektedir (Schwertner, 2017). Dijitalleşme, işletmelerin pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi alanında da önemli bir dönüşüm sağlamıştır. İnternet ve dijital platformlar, işletmelerin hedef kitlelerine daha etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlamıştır. Dijital pazarlama stratejileri, sosyal medya reklamları, içerik pazarlaması ve arama motoru optimizasyonu gibi yöntemler sayesinde işletmeler, müşteri erişimini genişletebilir, marka bilinirliğini artırabilir ve satışları artırabilir. Aynı zamanda, dijital kanallar üzerinden gerçekleştirilen müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyetini artırmak ve sadakati sağlamak için daha iyi bir iletişim ve etkileşim sağlamaktadır (Coşkun ve Yıldırım, 2018). Dijitalleşme ayrıca işletmelerin iş birliği ve iletişimini de geliştirmiştir. Dijital platformlar, şirket içi iletişimi kolaylaştırırken, aynı zamanda tedarikçiler, iş ortakları ve müşterilerle olan iletişimi de iyileştirmektedir (Borges, vd., 2021). Yeni iş modellerinin dijital yöntemlerle yapılmasıyla beraber “dijital iş çevikliği”, kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital iş çevikliği, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde esneklik, hızlı tepki verme ve sürekli değişime uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Bu kavram, geleneksel iş yapış şekillerinin dijital teknolojilerin kullanımıyla birleşerek daha dinamik ve yenilikçi bir yaklaşıma dönüşmesini temsil eder (Özdemir, 2023).

Dijital iş çevikliği, işletmelerin hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi için gereklidir. Dijitalleşmenin hızı ve etkisi, iş dünyasında rekabetin artmasına ve müşteri beklentilerinin değişmesine yol açmaktadır. Dijital iş çevikliği, işletmelerin bu değişime hızla uyum sağlamalarını, yeni fırsatları değerlendirmelerini ve müşterilere daha iyi hizmet sunabilmelerini sağlar. (Udovita, 2020). Dijital iş çevikliği, bir dizi farklı faktörden etkilenir. Bunlar arasında şirket kültürü, liderlik yaklaşımı, organizasyon yapısı ve iş süreçlerinin esnekliği yer alır. Dijital iş çevikliği için önemli olan unsurlardan biri, işletmelerin teknolojik altyapılarını güçlendirmesi ve dijital araçları etkin bir şekilde kullanabilmesidir. Bu, veri analitiği, bulut bilişim, yapay zekâ, otomasyon ve diğer dijital teknolojilerin işletmelerin iş

süreçlerine entegre edilmesini içerir. Dijital iş çevikliği, işletmelere çeşitli avantajlar sağlar. Bunlar arasında daha hızlı karar alma ve uygulama süreçleri, müşteri odaklılık, inovasyon ve rekabet avantajı bulunur. İşletmeler, dijital iş çevikliği sayesinde hızlı ve esnek bir şekilde müşteri taleplerine yanıt verebilir, yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sürerek rekabetçi kalabilir ve sürekli olarak iş süreçlerini iyileştirebilirler (Serçemeli, 2018).

Ancak, dijital iş çevikliğine geçiş süreci bazı zorluklar da içerir. Bunlar arasında değişim yönetimi, personel eğitimi, veri güvenliği ve gizlilik gibi konular yer alır. İşletmeler, bu zorluklarla başa çıkmak için doğru stratejileri benimsemeli, çalışanlarına uygun eğitimleri sağlamalı ve güvenlik önlemlerini sıkı bir şekilde uygulamalıdır (Balcı, 2020).

Yönetim ve Karar Verme Süreci

Karar verme, bir veya daha fazla seçenek arasında tercih yapma ve belirli bir hedefe veya sonuca ulaşma amacıyla bilgi, deneyim ve değerlendirme süreçlerini kullanma işlemidir. Karar verme, iş ve yaşamın her alanında önemli bir süreç olarak kabul edilir ve insanların günlük hayatta, işletmelerde, yönetimde ve stratejik planlamada karşılaştıkları sorunları çözmek için kullanılır (Tozlu, 2016: 27; Tekin ve Ehtiyar, 2010). Yönetim kavramı ise temel olarak karar verme ve kararı uygulamaya dayanmaktadır. İşletme yönetiminde ortaya çıkabilecek problemleri çözmek yönetimin görevidir (Lamba, 2014). Yönetim bu problemleri çözebilmek için birtakım kararlar alır. Aldıkları yeni kararlarla yaşanan problemleri çözmeyi hedeflerler (Savaşkan, 2020). Yönetim; kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanımını gerektirir. Yönetim işlemi görevler arası koordinasyon, görev dağılımı ve görev tanımlarını içerir. Görevlerin ilgili kişilerce yapılmasının tespitinde o organizasyonun en üst ilgilisi tarafından doğru analizlere göre en doğru kararları alır (Altan, 2020). Bir yönetici, sorumluluğunda olan görevlere ait kararlar alırken şirketin kültürüne, işletmenin sunduğu hizmete, ortaya çıkabilecek risk faktörlerine bağlı olarak karar verir. İşletme yönetim ve karar verme aşamasında yöneticiler bütün kararları üst kademedeki çalışanlar ile alırken, alt kademedeki çalışanlar karar vermede rol sahibi değildir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Başarılı olmak isteyen yöneticiler karar alırken, karar alınacak durumu parçalara ayırarak tek tek çözüm bulmalıdır (Gürsakal, 1986). Ve her işletme kâr elde etmek amacı ile kurulmuş ve ortak birtakım özelliklere sahiptir. Bunlar:

- İşletme sahipleri,
- Yöneticiler,
- Hedefler,

- İşletme kaynakları,
- İşletme performansdır.

Belirli bir sermaye ile kurulan her işletme sermayesini arttırmak için sunduğu hizmeti de aynı oranda arttırmayı hedefler. Yukarıda da belirtildiği gibi her işletme ortak birtakım özelliklere sahiptir. İşletmelerin kuruluşlarından itibaren hizmet verme süreleri dahilinde aldıkları kararlar neticesinde bir yönetim biçimi belirler. Bu nedenle alınan kararların doğru olma oranı işletmelerin başarısını doğrudan etkiler. Ve üst yönetim ve üst yöneticiler tarafından alınan kararlar toplumda şirket adına bir algı oluşturur. Alınan her kararda hata olma payı, işletmelerin kamu nezdinde itibarını o denli etkiler (Torunlar, 2018). Bir işletmenin itibarı -ki işletmenin en önemli varlığıdır-, belirleyen aldığı kararlar ve uygulama biçimi olarak ifade edilmektedir (Spedding ve Rose, 2008).

Drucker (2007) işletme yönetiminin yapıma sebeplerinin iki nedene dayandırmaktadır. Birinci neden olarak, 19. yy. sonlarında demiryolları ve dünya geneli bankaların büyük işletmeler olmaya başlamasıdır. Büyük işletme kurulmaya başlanması ile büyük bir dönüşüm başlamış ve modern büyük firmaların kurulmasına önayak olmuştur. İkinci neden ise işletmelerin sermaye getirisi, hem de alınan kararlara dair elde edilen çıktılar olmasıdır.

Karar verme süreci genellikle şu adımlardan oluşur:

1. Sorunu Tanımlama: İlk adım, karşılaşılan sorunu veya fırsatı tanımlamaktır. Bu adımda, neyin yanlış gittiği, neyin geliştirilmesi gerektiği veya hangi hedefin belirlenmesi gerektiği gibi konulara odaklanılır.

2. Bilgi Toplama: Sorunu anlamak ve çözmek için gerekli bilgilerin toplandığı adımdır. Bu, veri analizi, araştırma, raporlar, uzman görüşleri veya diğer bilgi kaynaklarına başvurma gibi faaliyetleri içerir.

3. Alternatiflerin Oluşturulması: Bu adımda, mevcut bilgilere dayanarak farklı çözüm seçenekleri veya alternatifler oluşturulur. Her bir alternatifin avantajları, dezavantajları ve sonuçları dikkate alınır.

4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi: Oluşturulan alternatiflerin, belirlenen kriterlere göre değerlendirilmesi yapılır. Bu kriterler, maliyet, risk, etkinlik, sürdürülebilirlik, zamanlama ve diğer ilgili faktörleri içerebilir.

5. Kararın Alınması: Değerlendirme sonucunda en uygun alternatif seçilir ve karar verilir. Bu aşamada, kararı etkileyen kişisel tercihler, değerler, öncelikler ve risk toleransı gibi faktörler dikkate alınır.

6. Kararın Uygulanması: Kararın etkili bir şekilde uygulanması için gerekli adımlar atılır. Kaynakların tahsisi, planlama, yönetim ve takip gibi süreçler bu aşamada önemlidir.

7. Sonuçların Değerlendirilmesi: Kararın uygulanmasının ardından elde edilen sonuçlar ve etkiler değerlendirilir. Başarılı sonuçlar elde edildiğinde karar doğrulanırken, hedeflenen sonuçlara ulaşılamaması durumunda revizyonlar veya yeni kararlar alınabilir (Tekin, 2010: 3394).

Karar Verme Türleri

Karar verme ile ilgili yapılan çokça çalışma bulunmaktadır. Literatürde karar verme tür ve şekilleri oldukça çok ve çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir (Folina, 2003; Tekin, 2009; Koçoğlu, 2010; Koçyiğit ve Ayan, 2014; Çınar, 2004). Nitekim karar vermeye ilgili kapsamlı bir çalışma Koçyiğit ve Ayan (2014:11) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada karar türleri tasnife tutulmuş ve Yapılarına göre karar türleri,

Kapsadıkları süreye göre kararlar,

İlgili oldukları işletme fonksiyonuna göre kararlar,

Gün ve ışıkları bilgi derecesi açısından kararlar,

Kapsamı ve önemlerine göre kararlar,

Önem derecesine göre kararlar,

Örgütsel yaşam döngüsüne göre kararlar,

Veriliş biçimlerine göre kararlar,

Bağlantılı olma durumuna göre kararlar ve

Nitelikleri açısından kararlar şeklinde sınıflandırılmıştır.

Benzer bir çalışma Çınar tarafından yapılmıştır. Çınar (2004) karar vermeyi “Çok Kriterli ve Çok Nitelikli Karar Verme” ve “Çok Nitelikli Karar Verme ve Çok Nitelikli Ölçüm/Değer Teorisi” başlıkları altında ele alarak incelemiş ve bir anlamda karar verme sürecinin ne kadar karmaşık olduğu bu çalışmalar ve benzeri çalışmalarla ortaya koymuştur.

Karar verme, iş ve yaşamın her alanında önemli bir süreçtir. Karar verme türleri, farklı faktörleri ve yaklaşımları içeren çeşitli yöntemleri ifade etmektedir. Bunlardan seçilmiş bazı karar verme türleri aşağıda verilmiştir:

Stratejik Karar Verme: Stratejik kararlar, işletmelerin uzun vadeli hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için genel yönelimlerini belirlemek amacıyla alınır. Stratejik kararlar, işletmenin rekabet avantajını sürdürmek, yeni pazarlara girmek, büyümek veya faaliyetlerini değiştirmek gibi stratejik yönetimle ilgili konuları içerir.

Taktiksel Karar Verme: Taktiksel kararlar, bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için kısa ve orta vadeli planları uygulama aşamasında alınır. Bu kararlar, kaynakların tahsisi, projelerin yönetimi, departmanlar arası iş birliği ve operasyonel süreçlerin optimize edilmesi gibi konuları içerir.

Operasyonel Karar Verme: Operasyonel kararlar, günlük işletme faaliyetlerinin yönetimi ile ilgilidir. Operasyonel kararlar, üretim planlaması, envanter yönetimi, satın alma, personel yönetimi ve müşteri hizmetleri gibi günlük operasyonları etkileyen konuları içerir. Bu kararlar, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya odaklanır.

Bireysel Karar Verme: Bireysel karar verme, bireylerin kendi kişisel veya mesleki yaşamlarında kararlar almasını ifade eder. Bireysel kararlar, günlük yaşamda alınan basit kararlardan, kişisel hedefleri belirlemek için yapılan büyük kararlara kadar çeşitlilik gösterebilir. Bu kararlar, bireyin değerleri, tercihleri, deneyimleri ve hedefleriyle yakından ilişkilidir.

Grup Karar Verme: Grup karar verme, bir grup insanın birlikte bir sorunu analiz etmek, fikirlerini paylaşmak ve birlikte bir karara varmak amacıyla bir araya gelmesini içerir. Grup kararları, farklı bakış açılarından yararlanmayı, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve ortak sahiplik ve kabulü sağlamayı hedefler. Bu tür kararlar, işletmelerde ekip çalışması, proje yönetimi ve stratejik planlama gibi süreçlerde sıklıkla kullanılır.

Programlı Karar Verme: Programlı karar verme, rutin ve tekrarlayan süreçtir. Diğer bir ifadeyle; Basit ve süreklilik gösteren durumlarda, önceden belirlenen çözüm yollarına göre alınan karar türüdür. Bu karar türünde karar vericinin işi kolaylaşmakta ve bilgi sistemiyle alınması çok daha kolay olabilmektedir (Morgül, 2014: 12).

Yöneticilerin Karar Vermelerine Etki Eden Faktörler

Yöneticiler, çalışma hayatı boyunca birçok karar verme durumuyla karşılaşmaktadır ve çok fazla karar almaktadırlar. Bu durumlarda karar vermelerini etkileyen çok sayıda değişkenle karşılaşılır. Bunlar çok ve çeşitli olmakla beraber, kendi içinde gruplandırıldığında; bireysel, yapısal ve çevresel faktörler olarak ifade edilmektedir (Kurt, 2003:21; Onaran, 1975:110; Akat ve Budak, 2002:333; Robbins, 2003:168).

Birinci gruptaki faktörler arasında bilgi, beceri, yetkinlik ve motivasyon bulunur (Şişman, 2013: 186). İnsanların bilgi işleme süreçlerinin yanı sıra, alternatifleri değerlendirme yaklaşımları da farklılık gösterir. Kişinin motivasyonu düşükse, uygulanabilecek en iyi alternatifi seçmek yerine uygun gördüğü ilk alternatifi seçebilir. Yapısal faktörler olarak organizasyonların, bürokratik yapıları, formelleşme düzeyleri, otorite, iş bölümü, otorite, uzmanlaşma, merkezilik, yetki devri, katılımcılık ve eşgüdüm gibi unsurlar sayılmaktadır. Önemli diğer bir çevresel faktör dinamizmdir (Haleblian ve Finkelstein, (1993: 847). Çevresel faktörler örgütün yakın ve genel çevresinde yer alan hemen hemen her şeydir. Diğer bir ifadeyle Örgütün yakın ve genel çevresinde ya da uluslararası çevrede meydana gelen bütün bu gelişme ve değişimler, sonuçta örgüt içi amaç, strateji ve planlama sistemini, teknolojik alt yapıyı, iş akışını, ödüllendirme ve motivasyon sistemini, haberleşme ilişkilerini, örgütsel yapı, görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini etkilemekte, bunlarla ilgili kararları sürekli değişen ortamlara göre gözden geçirmeyi ve değiştirmeyi zorunlu kılmaktadır (Eren,2001:55; Tosun, 1986:188).

Karar vericinin sorunlara yaklaşımı, kişilik tipi ve hangi karar verme modelinden yararlandığı karar vermeyi etkileyen bireysel faktörler arasındadır. Karar verenin kişisel yaşantısına bağlı olarak kararları deneyimlerinden etkilenir. Karar verme noktasında bazı bireyler rasyonel yaklaşım sergilerken, bazıları ise sezgileriyle hareket ederler. Rasyonellikten yana olan Kourdi, arzu edilen çıktıların belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için karar verme sürecindeki adımların sırasıyla atılması gerektiğini belirtir (Kourdi, 2011, s. 26). Rasyonellik modelinde seçeneklerin sayısının artırılması ve maksimum düzeyde seçenek sayısına ulaşma amaçlanır. Risk barındırmayan durumlarda karar vermede bu amaç vardır. Risk faktörü taşıyan durumlarda istenen faydayı en üst seviyeye çıkarmak hedeflenir. Rasyonel modele dayalı karar vermede tüm seçenekler arasından en iyinin belirlenmesi ve fayda maksimizasyonunun sağlanması hedeflenir. Bu noktada yöneticinin elindeki bilgileri değerlendirerek analitik bakış açısıyla düşünmesi beklenir.

Dijital Dönüşüm ve Karar Verme Süreci

Dijital dönüşümün çok şeyi değiştiren dönüştürmüştür. Öyle ki yaşamın tüm alanlarına nüfuz ederek bu değişimi yaşamın bir parçası durumuna getirmiştir. Aynı şekilde kamu ve özel ayrımı yapmaksızın tüm kurum ve kuruluşların yapı ve işleyişini etkilemiş, önemli derecede değişim ve dönüşümlerine de neden olabilmektedir. Bu değişim ve dönüşümün başında yerleşme, merkezin yerele yetki aktarımı, esnek yönetim ve yönetişimi sağlamış olmasıdır. Yerindelik ilkesi dahil, kaynak kullanımında karar süreçleri de önemli değişimler geçirmiş ve hızlı karar almayı önemli bir duruma getirmiştir. Aynı zamanda karmaşık bir süreci de ifade eden karar verme sürecine önemli derecede hızlı ve sağlıklı bilgi kaynağı oluşturması, yönetici davranışları yanında, karar süreçlerine etkisi ise farklı boyutlarda olmuştur. Nitekim yapılan araştırma bulguları (Çetin ve Aydın, 2023:35; Sucu, M. 2021; Kırılmaz, 2020; De Alwis, 2010; Altunışık, 2015) teknolojik yenilikler, dijital dönüşüm ve karar alma süreci arasında yüksek düzeyde bir korelasyonun varlığını göstermektedir.

Dijitalleşme ile Beraber Değişen Karar Verme Süreci

Dijital iş yapış modelleri ile özellikle dijital veriler elde edilmiş ve bu verilerin kullanılması karar verme süreçlerinde işletmeler için kullanılır olmuştur (Zoltners, vd., 2021). Özellikle teknolojiden faydalanarak elde edilen veri analizi hem mevcut durumu görmeye hem de gelecekteki imkanları görmeye yaramıştır. Bununla beraber dijitalleşmenin işletmenin karar süreçlerine de olumlu katkıları olmuştur. Dijitalleşme ile ortaya çıkan verilerin analitik değerlendirilme süreci, karar verme süreçlerinde yöneticilere önemli katkılar sunma yanında, iş süreçlerini ve işletme kararlarını tasarlamak ve desteklemek amacı ile teknolojinin, verilerin ve analiz sistemlerinin kullanımını sağlamıştır (Zoltners, vd., 2021).

Hızlı ulaşım sağlama imkânı dolayısı ile dijitalleşme işletmelere büyük bir hız imkânı sunmaktadır. Dijitalleşme ile küçülme (downsizing), esneklik, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), stratejik birliktelikler (joint venture) yeni örgüt yapıları oluşmuştur (Çark, 2020). Dolayısıyla işletmeler yıllık çalışma stratejilerini belirlerken dijital iş modellerini de dikkate almak durumundadırlar. Çünkü aynı iş yapış modelleri ile rekabette sürekli üstünlük sağlamak imkânsız görünmekte. Yöneticilerin var olan özelliklerine ek olarak, tekniksel yetenekleri ve teknolojik yeterlilikleri de çok önemlidir. Rekabette avantaj sağlamak için işletmenin bütün kaynaklar ile, özellikle dijitalleşmeye entegreleri gerekmektedir (Artüz, 2020). Dijitalleşme karar süreci bağlamında firmalara şu faydaları sağlamaktadır;

- Müşterilerle olan ilişkiyi güçlendirir,
- Doğru kaynak kullanımını sağlar,

- Çalışan sayılarında azaltır,
- Tüm verilere çok hızla erişim sağlar,
- Sağlıklı ve doğru karar almaya katkı sunar (Gürsoy, 2020).

Dijital verilerin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi karar verme süreci dahil, yönetim süreçleri yönünden giderek önemi artmaktadır. Dijital veri yönetimi, işletmelerin büyümesi ve başarısı için kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, genellikle büyük miktarda veriye erişim sağlamak ve bu verileri doğru bir şekilde analiz ederek kararlarını desteklemektedir. Bu veriler, müşteri bilgileri, satış verileri, finansal bilgiler ve diğer iş süreçleriyle ilgili verileri içerebilir. Doğru bir şekilde yönetildiğinde, bu veriler yöneticilere alacakları sağlıklı kararlar neticesinde önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Dijital veri yönetimi, verilerin doğru bir şekilde toplanması, depolanması, güncellenmesi ve paylaşılması süreçlerini içerir. Verilerin toplanması ve kaydedilmesi, doğru sistemlerin kullanılmasını gerektirir. Örneğin, bir işletme müşteri bilgilerini etkili bir şekilde yönetmek için bir müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemi kullanabilir. Bu sistem, müşteri verilerini bir merkezi veri tabanında saklar ve müşterilerle ilgili güncel bilgilerin kaydedilmesini sağlar.

Verilerin güncellenmesi ve analizi, yöneticilere iş süreçlerini daha iyi anlamaları ve etkin kararlar vermeleri için önemli bilgiler sunar. Örneğin, satış verileri analiz edilerek satış trendleri ve müşteri tercihleri belirlenebilir. Finansal veriler incelenerek mali durum ve karlılık analizi yapılabilir. Bu bilgiler, işletmelerin gelecekteki faaliyetlerini planlamalarına yardımcı olur.

Dijital verilerin yönetimi aynı zamanda veri güvenliği ve gizliliğiyle de yakından ilişkilidir. Yöneticiler, verilerin doğru şekilde korunmasını ve yetkisiz erişimlere karşı güvenliğini sağlamak için önlemler almalıdır. Bu, güvenlik yazılımlarının kullanılması, parola politikalarının uygulanması ve veri tabanlarının düzenli olarak yedeklenmesi gibi önlemleri içerir.

Sonuç olarak, dijital verilerin yönetimi, yöneticilerin doğru ve zamanında kararlar alabilmeleri için hayati öneme sahiptir. Verilerin etkin bir şekilde yönetilmesi, onların rekabet avantajını artırır ve daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlar. Ancak, veri güvenliği ve gizliliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, yöneticilerin dijital veri yönetimi konusunda bilgili olmaları ve doğru sistemleri kullanmaları kritik önem taşımaktadır.

Yöneticiler, verileri işletmelerinin büyümesi ve sürdürülebilir başarısı için stratejik bir varlık olarak görmelidirler.

Yöneticiler, dijital verileri kullanarak karar verme sürecinde büyük ölçüde yararlanırlar. Dijital veriler, işletmelerin faaliyetlerini anlamalarına, trendleri belirlemelerine ve gelecekteki eylemlerini planlamalarına yardımcı olur.

Karar verme sürecinde dijital verilerin kullanılması, işletmelerin daha iyi stratejiler oluşturmasına yardımcı olur. Örneğin, müşteri verileri, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Müşteri davranışı, tercihleri ve demografik bilgileri analiz edilerek hedeflenen pazarlama kampanyaları oluşturulabilir ve müşteriye özel deneyimler sunulabilir. Bu şekilde, işletmeler müşteri memnuniyetini artırabilir ve rekabet avantajı elde edebilir.

Dijital veriler ayrıca işletmelerin stok yönetimi ve tedarik zinciri optimizasyonunda da önemli bir rol oynar. Satış verileri ve talep tahminleri analiz edilerek, stok seviyeleri ve tedarik süreçleri optimize edilebilir. Bu, maliyetleri düşürürken müşteri beklentilerini karşılamaya yardımcı olur.

Finansal veriler de yöneticilerin karar verme sürecinde büyük önem taşır. Gelir tablosu, bilanço ve nakit akışı gibi finansal veriler analiz edilerek işletmenin mali durumu değerlendirilebilir. Bu veriler, bütçe oluşturma, yatırım kararları ve mali hedeflerin belirlenmesi gibi alanlarda kullanılabilir. Yöneticiler, finansal verilerin doğru yorumlanmasıyla riskleri yönetebilir ve büyüme fırsatlarını değerlendirebilir.

Sonuç ve Öneriler

Küreselleşme, kültür, ürün, düşüncelerin ve dünya fikirlerinin alışverişi ile doğan uluslararası bütünleşmeyi ifade etmektedir. Dünyanın bütünleşik hale gelmesi, tekdüze tek taraflı dinamikler ile oluşan bir süreç olmamaktadır. Temel nedeni küreselleşmenin çok boyutlu bir süreci ifade etmiş olması ve bunlardan öne çıkanların başında sosyal, kültürel, iktisadi ve teknolojik dinamikler gelmektedir. Dijitalleşme küreselleşmeyi sağlayan önemli girdilerin başında gelmektedir.

Dijitalleşmenin dünyayı yapay köye dönüştürmesi, sınırları yapaylaştırması, bilgiye ulaşmanın önündeki tüm engelleri ortadan kaldırması her alanda olduğu gibi yöneticilerin karar verme süreçlerine de oldukça yüksek düzeyde etkilemiştir. Aynı şekilde dijitalleşen dünyada yöneticilerin değişen karar mekanizmalarına da tanık olunmaktadır. Diğer bir ifadeyle

dijitalleşme geleneksel karar alma süreçlerini altüst etmiş, alternatif karar verme süreçlerini gündeme getirerek, klasik yöntemleri günün koşullarına göre güncellemiştir.

Karar vermek ya da almak; bireylerin, kurum, kuruluş veya örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri ve faaliyetlerini yürütebilmeleri için en önemli unsurlardan birisidir. Kurum ve kuruluşlarda yönetim sürecinin temeli olarak nitelendirilebilecek olan karar mekanizmasının en fazla yarar sağlayacak şekilde işlemesi ve yürütülmesi gerekir. İyi bir yönetici başarıyı sağlamak, hedeflere erişmek amacıyla doğru kararlar alabilen ve problemleri büyütmeden, dallandırıp budaklandırmadan, olumsuzluğa dönüştürmeden çözebilir.

Dijital dönüşümün sunduğu pek çok avantajla birlikte, sağlıklı ve hızlı karar alabilmelerine ortam yanında, mevcut kamu ve özel işletmeler daha çevik hale gelecek, veri daha kıymet kazanacak, değişen ve gelişen teknolojilerin iş modellerine yansımaları ile yönetime daha çok verim ve daha çok hız sağlamaktadır. Bunların yanı sıra kısa ve uzun vadede esneklik, hız, zaman ve maliyetlerin düşmesi gibi kazanımları da beraberinde getirmektedir (Gerpott ve May, 2016). İşletmelerin teknolojik değişimden fayda sağlayabilmeleri bunu örgüt politikası olarak belirleyip, teknolojik değişim sürecini ödün vermeden yönetmeleri gerekmektedir. İşletmelerin yapacağı teknolojik yenileme yatırımları rekabet avantajı, karar almada etkinlik ve örgütün sürekliliğinde önemli rol oynayacaktır.

Kaçınılmaz değişimin dijitalleşme ayağı giderek yapay zekayı işletmelerde etkili birer üretim aracı durumuna getirme şeklinde olmaktadır. Yapay zekanın üretim sürecinde nerede duracağı ise kestirilir değildir. Değişimin kaçınılmazlığı ona uyumu zorunlu kılarken, araçlarından yararlanmayı gerektirmektedir. Bu anlamda özel ve kam ayrımı yapmaksızın tüm yönetimlerin dijital dönüşümün sağladığı imkân ve olanakları aynı zamanda sağlıklı kararlar alabilmenin de bir aracı olarak görüp uygulamaları gerekmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın ulaştığı sonuç, kaçınılmaz bir dijital dönüşümün giderek yapay zekaya evrilme yönünde hızla yol aldığı, bu nedenle kamu ve özel işletme yönetiminin her anlamda ve alanda gelişim ve değişimlerden karar süreçlerine olan etkilerini görebilmeli, daha sağlıklı ve doğru karar alabilmenin önemli bir unsurunu dijital araç-gereç ve teknolojilerin oluşturduğu bilinciyle hareket etmeleri, nitekim küresel rekabetin de bunu gerektirdiğini bilmeleri gerekmektedir.

Kaynakça

- Ağaç, S. (2020). *Dijital Okuryazarlığın Finansal Okuryazarlık Üzerine Etkisi: Batı Akdeniz Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Isparta.
- Aimaier, Y. (2020). *Kuşak Yol Projesine Türk Firmaların Bakış Açısı ve Dijital Dönüşüm: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Samsun.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). Yönetimde Bağlantı Süreçleri, *Barış Yayınları, İzmir*.
- Altan, S. (2020). Karar Alma Sürecinde Duyguların Rolü ve Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 52-65.
- Artüz, D. S. (2020). *Dijital Liderlik Uygulaması ile Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan
- Atik, Z. Ö. (2019). *Eğitimde Dijitalleşme Faaliyetleri ve Eğitim Yöneticilerinin Sürece Uyumu*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitülerinin Ortak Yürüttüğü Eğitim Yönetim ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı. İstanbul.
- Bakan, İ., & Büyükeşe, T. (2005). *Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?* Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 23-47.
- Balay, R., (2004), Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, cilt: 37, sayı:2. Ankara.
- Balcı, E. (2020). *Lojistik Sektörünün Uluslararası Alanda Dijitalleşme Süreci ve Türkiye'ye Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret ve Para Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Borges, F. S. A., vd. (2021). The Strategic Use of Artificial Intelligence in The Digital Era: Systematic Literature Review and Future Research Directions. *International Journal of Information Management*, 57, 1-16.
- Celayir, D., Celayir, Ç. (2020). Dijitalleşmenin Denetim Mesleğine Yansımaları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(6), 128-148.
- Coşkun, Ü. (2020). Karar ve Karar Verme Süreci. *ulakbilge*, 53 s. 1181–1191. doi: 10.7816/ulakbilge-08-53-08.
- Çark, Ö. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Sürecinde “Nesnelerin İnterneti” Teknolojisinin Etkisi. *Turkish Studies- Economy*, 15(3), 1247-1266.
- Çınar, Y. (2004). *Çok Nitelikli Karar Verme ve 'Bankaların Mali Performanslarının Değerlendirilmesi Örneği'*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara.
- Demirkan H., Spohrer J.C., Welser J.J. (2016) Digital innovation and strategic transformation, *IT Prof.*, 18 (6), 14-18.
- Denizci, Ö. M. (2009). Bilişim Toplumu Bağlamında İnternet Olgusu ve Sosyopsikolojik Etkileri. *Marmara İletişim Dergisi*, (15), 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruid/issue/25255/266978>, E.T: 19.11.2023.

- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: NY Harper Collins Publishers.
- Ehtiyar, Ö. A. T. V. R. ve Ehtiyar, V. R. (2010). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma*, Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 5 (20), 3394-3414. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/jyasar/issue/19132/203025>.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, 1993.
- Falino, David. F. (2003). *Etkili Karar Verme*. Çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gerpot, T.J. ve May, S. (2016). Integration of Internet of Things components into a firm's offering portfolio -A business development framework. 18, 53-63.
- Giddens, A. (1994). *Modernliğin Sonuçları*, Çev. Ersin Kuşdin, Ayrata yayınları, İstanbul.
- Görçün, Ö. F. (2017). *Dördüncü Endüstri Devrimi Endüstri 4.0*, 2. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları
- Gürsakar, N. (1986). Karar analizi üzerine bazı notlar. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 213-224.
- Haleblian, J. and Finkelstein, S. (1993) Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No: 4, pp. 844-863.
- Jone, T. (2004). *Business Economics and Managerial Decision Making*. England: John Wiley and Sons Ltd.
- Kantarıcı, Ö., Özalp M., Sezginsoy C., Özaşkın O., Cavlak, C. (2017). *Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret*, TÜSİAD-T/2017, 04-587. Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı. İstanbul.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçyiğit, S. ve Ayan, M. (2014). Karar verme türleri, York University, Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü, <https://www.slideshare.net/SerdalKOYT/09-karar-verme-turleri>, E.T: 28.11.2023.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.
- Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8-18.
- Morgül, T. (2014, Ocak). Karar Verme Türleri. *Yalova: York University Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü*.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*, AÜSBF Yayınları, Ankara.
- Özdemir, A. (2023). Dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe etkisi, Yayınlanmamış doktora tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Zonguldak.

- Özdemir, A., Temizel, F., Ethem, E. S. E. N. (2019). Borsa İstanbul Teknoloji Endeksi (XUTEK) İşletmelerinin Sosyal Medya Kullanımları ile Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1173-1187.
- Parlak, B. (2017). Dijital Çağda Eğitim: Olanaklar ve Uygulamalar Üzerine Bir Analiz, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 1741-1759.
- Robbins, S. (2003). *Management, Prentice hall new jersey*.
- Savaşkan, E. (2020). Davranışsal Ekonomi Yaklaşımında Yönetim ve Karar Verme Olgusu, *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 61-72.
- Serçemeli, M. (2018). Muhasebe ve Denetim Mesleklerinin Dijital Dönüşümünde Yapay Zekâ. *Turkish Studies Economics, Finance and Politics*, 13(30), 369-379.
- Schuchmann, D. and Seufert, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *IJAC*, 8(1), 31-39.
- Schumacher, A., Shin, W. ve Erol, S. (2016). Automation, Digitization and Digitalization and Their Implications for Manufacturing Processes, *Innovation and Sustainability Scientific Conference*, Bucharest, Romania.
- Soyocak, Ö. S. (2018). Küreselleşme-yerelleşme bağlamında 6360 Sayılı Yasanın İl Özel İdareleri üzerindeki etkisi. *Electronic Turkish Studies*, 13(22).
- Spedding, L., & Rose, A. (2008). Shareholder Value and Reputational Risk. L. Spedding, & A. Rose içinde, *Business Risk Management Handbook: A sustainable approach* (s. 246). CIMA Publishing.
- Steger, B. M. (2013), *Küreselleşme*, Dost Kitabevi, Ankara, 24-66s.
- Sucu, M. (2021). *Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma*. Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 77, isn: 1307-9581.
- Taş, H. Y. (2018). *Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına ve istihdama Muhtemel Etkileri*, OPUS, International Journal of Society Researches, 9(16), 1817-1836. DOI: 10.26266/opus.479123
- Tekin, Ömer, A. (2009). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tezcan, M. (1996), Küreselleşmenin Eğitimsel Boyutu, *Türkiye 2. Eğitim Felsefesi Kongresi* (23-26 Ekim), Van: *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 187-195.
- Tosun, K. (1990). İşletme Yönetimi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayını* No:226.
- Üzmez, S. S. ve Büyükbeşe, T. (2021). *Dijitalleşme Sürecinde Bilgi Yönetiminin İşletmelerin Teknoloji Uyumuna Etkileri*, Bilgi ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 16(2),117-127, DOI: 10.54860/beyder.1028117.

- Vaio, D. A., Palladino, R., Pezzi, A. and Kalisz, E. D. (2021). The Role of Digital Innovation in Knowledge Management Systems: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Research*, 123, 220–231.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.2023>.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yankın, F. B., (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi* Cilt:7 Sayı:2 (1-38).
- Zoltners, A. A. vd. (2021). Practical Insights for Sales Force Digitalization Success. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 87-102.

İnternet Kaynakları

- URL 1:** İnternet, Sosyal Medya ve Mobil Kullanım İstatistikleri 2017, <https://www.sosyalmedyakampusu.com/internet-sosyal-medya-ve-mobil-kullanim-istatistikleri-2017/>, 20.11.2023.
- URL 2:** We Are Social 2023 Global ve Türkiye Raporu, Erişim tarihi: 20.11.2023, <https://www.clicksus.com/we-are-social-2023-global-ve-turkiye-raporu>;
- URL 3:** State Of The Media: The Social Media Report 2012. E.T. 20.11.2023, <https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/04/The-Social-Media-Report-2012.pdf>.