

KURUMSAL ZEKÂ & STRATEJİK DÖNÜŞÜM

Şirketinizin IQ'su Kaç?

"Yapay zekâ ile çalışmaya ne kadar hazırsınız?" — Örgütsel Zekâ, Kurumsal Bellek ve AIQ Teşhis Modeli

Çünkü yapay zekâ kullanmak başka şey, yapay zekâ ile çalışabilecek bir organizasyona sahip olmak bambaşka bir şeydir. AIQ teşhis aşamasıdır; Botonom ise uygulama.

**Tayfun Türkkan**

Chief Narrative Officer (CNO), Botonom

Yönetici Özeti

"IQ'n kaç?" sorusu, modern insanın kendi bilişsel kapasitesini ölçme ve anlamlandırma çabasının yaklaşık bir yüzyıllık ifadesidir. Binet ve Simon'la başlayan bu hikâye, zaman içinde zekânın tek bir sayıdan ibaret olmadığını gösterdi. IQ bize insan hakkında bir şey söyler; ama her şeyi söylemez.

Peki aynı soruyu şirketler için sorsak? Yönetim literatürü yarım asırdır organizasyonları; öğrenen, hatırlayan, bilgi üreten ve karar veren bilişsel sistemler olarak ele alıyor. "Örgütsel zekâ", "örgütsel bellek", "kolektif zekâ" ve "özümseme kapasitesi" kavramları aslında tek bir sorunun farklı yüzlerine bakıyor: **Bir organizasyon bildiğini ne kadar iyi kullanabiliyor?**

Yapay zekâ bu soruyu radikal bir düzleme taşıyor. Çünkü bugün mesele yalnızca bir LLM'e erişmek ya da birkaç AI aracı kullanmak değildir. Asıl mesele, şirketin bu yeni bilişsel kapasiteyi kendi çalışma biçimine ne kadar iyi dahil edebildiğidir. Bilgi nerede tutuluyor? Süreçler tanımlı mı? Kararlar nerede tıkanıyor? İşler kişilere ne kadar bağımlı?

AIQ Teşhis Modeli

Botonom'un geliştirdiği **AIQ**, 15 soruluk bir değerlendirmeye şirketin yapay zekâ ile çalışmaya ne kadar hazır olduğunu ölçer. Sonucu 0–100 arasında bir *AI-Ready Score*'a dönüştürürken **Dijital Altyapı**, **Operasyonel Disiplin** ve **Ekip & Süreç** boyutlarını değerlendirir; şirketin arketipini, kurtarılabilir zaman potansiyelini ve ilk 90 güne ilişkin yol haritasını ortaya koyar.

İçindekiler

Bölüm	Başlık	Sayfa
01	Zekânın Etimolojik Yolculuğundan Kurumsal Aynaya	Sayfa 3
02	IQ Nedir? Alfred Binet'den Modern Ölçüm ve Flynn Etkisine	Sayfa 4
03	IQ'dan AIQ'ya: Örgütsel Zekâ (Organizational Intelligence) & Albrecht	Sayfa 5
04	Şirketlerin de Zekâsı Olabilir mi? Kolektif Zekâ ve İnsan-Makine Sistemi	Sayfa 6
05	Örgütsel Öğrenme, Kurumsal Hafıza ve Özümseme Kapasitesi	Sayfa 7
06	Dinamik Yetenekler ve Değişime Uyum Kasları (Teece & Kolbjørnsrud)	Sayfa 8
07	AIQ Teşhis Çerçevesi: 3 Temel Boyut ve Skorlama Mimarisi	Sayfa 9
08	Teşhisten Uygulamaya: AIQ'dan Botonom Otonom İş Gücüne	Sayfa 10
09	Sık Sorulan Sorular (FAQ)	Sayfa 11
10	Akademik Kaynakça ve Künye	Sayfa 12

01. Şirketinizin IQ'su Kaç?

"IQ'n kaç?" sorusu, modern insanın kendi bilişsel kapasitesini tescilleme çabasının yüzyıllık refleksidir. Önce sınıflarda, sonra kıışlalarda, ardından plaza katlarında karşımıza çıkan o sihirli sayı, bir insanın zihinsel haritasını tek bir skalaya indirgemeyi vadetti. Peki aynı soruyu bugün şirketler için sorsak ne olur?

Yapay zekâ çağında iş dünyası "e-dönüşüm" finişini çoktan geçti. Veriler ekranlara taşındı, bulutlar doldu, muhasebe yazılımları senkronize oldu. Fakat göz ardı edilen devasa bir gerçek duruyor ortada: insanlar hâlâ sabahın köründe ekran okuyor, departmanlar arası silolarda veri taşıyor ve her karar masanın tek bir köşesinde tıkanıp kalıyor. Kısacası sistemler dijitalleşti, operasyonlar hâlâ manuel. İşte tam bu noktada geleneksel zekâ ölçütlerini rafa kaldırıp kurumsal dünyanın yeni aynasına bakmanın vakti geldi: **şirketinizin IQ'su var da, peki AIQ'su kaç?**

AIQ Nedir? (Kısa Cevap)

AIQ, bir şirketin yapay zekâ ile çalışmaya ne kadar hazır olduğunu ölçen bir hazırlık değerlendirmesidir. Şirketin zekâsını puanlamaz; verisinin, süreçlerinin ve karar mekanizmalarının yapay zekâyı taşıyıp taşıyamayacağını görünür kılar.

Şirketlerin zekâsını ölçme fikri yeni değildir. Yönetim literatüründe bunun karşılığı yarım asırdır var: örgütsel zekâ, kolektif zekâ, örgütsel öğrenme, örgütsel bellek, özümseme kapasitesi ve dinamik yetenekler. AIQ bu mirasın üstüne tek bir soru ekliyor: **Bir organizasyon yapay zekâyı kendi bilişsel ve operasyonel sistemine ne kadar iyi alabiliyor?**

Kelimenin Kökeni: Intelligence ve Quotient

Intelligence (Zekâ)

Intelligence kelimesi İngilizcede 14. yüzyılın sonlarında "zihnin en yüksek yetisi, genel doğruları kavrama kapasitesi" anlamında kullanılmaya başlıyor. Kökeni Eski Fransızca *intelligence* ve Latince *intelligentia* / *intellegentia*.

Daha geriye gittiğimizde Latince'deki **intelligere** fiiline ulaşıyoruz: anlamak, kavramak, farkına varmak. Kelimenin **inter** ("arasında") ve **legere** ("seçmek, ayırmak, okumak") bileşenlerinden geldiği yönünde geleneksel bir etimolojik açıklama vardır. Dolayısıyla kelimenin tarihsel semantiğinde ayırt etmek, seçmek, kavramak ve anlamak fikri bulunuyor.

Quotient (Bölüm / Oran)

Quotient ise matematik kökenlidir: bölüm, oran. Latince *quotiens* "kaç kez, ne kadar sıklıkla" demektir; matematikte bir sayının başka bir sayıya bölünmesinden elde edilen sonuç anlamına evrilmiştir.

Türkçede bu ikilinin klasik karşılığı zaten vardır: **zekâ bölümü**. Yani IQ, kelime kelime düşünüldüğünde zekânın kendisini değil, zekâyâ ilişkin bir oranı adlandırır. Zekâyı doğrudan ölçmüyoruz; belirli bir sistem üzerinden bir katsayıya dönüştürüyoruz.

"Ölçtüğümüz şey gerçekten zekâ mı, yoksa zekânın ölçülebilir olduğunu varsaydığımız belirli göstergeler mi? Bu sorunun hikâyesi, zekâyı ölçmeye çalışırken zekânın tek bir şey olmadığını fark eden Alfred Binet ile başlıyor."

02. IQ Nedir? Alfred Binet IQ'yu İcat Etmedi

Binet ve çalışma arkadaşı Théodore Simon, 1905'te Paris'teki çocukların bilişsel becerilerini değerlendirmek üzere modern zekâ testlerinin başlangıç noktalarından biri olan **Binet-Simon ölçeğini** geliştirdi.

Ama amaçları bugünkü popüler anlamıyla "insanların zekâsını bir sayıya indirgemek" değildi. Binet'in asıl meselesi çok daha pratikti: *Okulda özel desteğe ihtiyaç duyan çocukları nasıl belirleyebiliriz?* 1905 ölçeği yaklaşık otuz maddeden oluşuyordu; farklı yaş gruplarının ortalama olarak yapabildiği görevler üzerinden **zihinsel yaş (mental age)** kavramı geliştirildi.

Burada önemli bir tarihsel nüans var: Binet, zekânın tek bir basit sayıya indirgenmesine mesafeli bir isimdi. *The Cambridge Handbook of Intelligence*, Binet'nin farklı çocukların aynı toplam puanı elde ederken çok farklı beceri profillerine sahip olabileceğine dikkat çektiğini ve zekâyı birden fazla yetinin bileşimi olarak gördüğünü belirtir.

1912'de Alman psikolog William Stern, zihinsel yaş ile takvim yaşı arasındaki orana dayanan **Intelligenzquotient** kavramını önerdi: zihinsel yaşı 10, takvim yaşı 8 olan bir çocuk için $10 / 8 = 1,25$. Bugün alışkın olduğumuz üç haneli sayı ise 1916'da Lewis Terman'ın bu oranı ondalıktan kurtarmak için 100 ile çarpmasıyla ortaya çıktı: $1,25 \times 100 = 125$ (Stanford-Binet testi).

IQ Neyi Ölçer, Neyi Ölçmez?

Bugün kullandığımız IQ, Stern'in orijinal formülüyle hesaplanmıyor. Modern testlerde esas olarak **sapma zekâ bölümü (deviation IQ)** kullanılıyor. APA'nın tanımına göre modern IQ, kişinin performansının aynı yaş grubundaki normatif ortalamadan ne kadar saptığını gösteren standartlaştırılmış bir puandır (Ortalama 100, standart sapma genellikle 15). Dolayısıyla bugün "IQ 130" dediğimizde matematiksel olarak "zihinsel yaşı 13, takvim yaşı 10" gibi bir oran kastedilmez.

Bir sonraki aşama David Wechsler ile geldi (1939). Wechsler ölçeği zekâyı tek bir özellikten ziyade sözel kavrama, algısal organizasyon ve işleme hızı gibi farklı bilişsel göstergeler üzerinden değerlendirdi.

IQ, Zekânın Tamamı Değildir

IQ'nun yakaladığı şeyler arasında akıl yürütme, problem çözme, örüntüleri fark etme, sözel kavrama, çalışma belleği performansı ve işleme hızı bulunur. Buna karşılık geleneksel IQ ölçümleri: **yaratıcılığı bütünüyle ölçmez, sosyal beceriyi bütünüyle ölçmez, duygusal zekâyı, karakteri, motivasyonu, bilgeliği, etik muhakemeyi ve pratik yaşam becerisini** deterministik biçimde belirlemez.

IQ Değişmez Bir Sayı mı? Flynn Etkisi

Yirminci yüzyıl boyunca pek çok ülkede IQ testlerinin ortalama puanlarının nesiller boyunca yükseldiği gözlemlendi. James Flynn'in çalışmaları bu fenomeni sistematik biçimde ortaya koydu ve bulgu **Flynn etkisi** olarak anıldı. Bu bulgu, IQ performanslarının çevresel, teknolojik ve kültürel koşullardan bağımsız olmadığını gösterdi. Eğer zekâ çevreden ve koşullardan bağımsız değilse, ölçüm kavramını bireyden öteye, kurumsal yapılara taşımak zorundayız.

03. IQ'dan AIQ'ya: Örgütsel Zekâ

İnsan zekâsını ölçmeye çalıştık. Sonra bu ölçümün çevreden etkilendiğini gördük. Bugün çevremizin en büyük dönüşümü yapay zekâdır. IQ hiçbir zaman "insanın tamamı" değildi; insanın bazı bilişsel kapasitelerini ölçülebilir bir çerçeveye alma girişimiydi. Dolayısıyla AIQ için de "şirketinizin zekâsını ölçüyor" diyemeyiz. Daha doğru kavramsallaştırma şudur: **şirketinizin yapay zekâ çağında çalışma ve dönüşme kapasitesini anlamaya çalışıyor.**

Böylece IQ'dan AIQ'ya geçiş bir kelime oyunu olmaktan çıkıp köklü bir kavramsal transfer hâline gelir.

Karl Albrecht'in 7 Boyutlu Modeli

Karl Albrecht, 2000'lerin başında örgütsel zekâyı (*organizational intelligence*) bir işletmenin sahip olduğu beyin gücünü harekete geçirip misyonuna odaklama kapasitesi olarak tanımladı. Albrecht'in modeli yedi boyuttan oluşur:

1. Stratejik Vizyon

Şirketin nereye gittiğini, neden var olduğunu ve neyi başarmak istediğini tüm ekibin net biçimde bilmesi.

2. Ortak Kader

Çalışanların şirketin başarısı veya başarısızlığı ile kendi gelecekleri arasında kurduğu bağ.

3. Değişim İştahı

Yeni koşullara, teknolojiye ve pazar değişimlerine direnç göstermeden uyum sağlama refleksi.

4. Kalp (Heart)

Organizasyonun enerjisi, çalışanların işe kattığı adanmışlık ve istek düzeyi.

5. Hizalanma & Uyum

Departmanların silolara bölünmeden aynı hedefe doğru senkronize hareket etme yeteneği.

6. Bilginin Yayılımı

Kurumsal bilginin kişilerin zihninde kilitli kalmayıp tüm sisteme serbestçe akabilmesi.

7. Performans Baskısı (Performance Pressure)

Herkesin kendi işinin sonucundan sorumlu olduğu, hesap verebilirliğin kurum kültürüne yerleştiği operasyonel ciddiyet.

Daha da önemlisi Albrecht, bunun için *Organizational Intelligence Profile* adında bir değerlendirme yaklaşımı geliştirerek örgütsel zekânın insan IQ'suna benzer biçimde ölçülebileceğini savundu. 2002'de Albrecht, kavramı somutlaştırmak için şirketlere teorik olarak birer **OIQ (Organizational Intelligence Quotient)** atfedilebileceğinden söz ediyordu.

04. Şirketlerin de Zekâsı Olabilir mi?

Bu soru yeni değildir. Fakat bugün sorunun kendisi değişti. 2000'lerde soru "bir organizasyon ne kadar akıllı?" iken bugün giderek "**bir organizasyon yapay zekâ ile birlikte ne kadar akıllı çalışabilir?**" hâline geliyor.

Kavram	Temel Soru	Kurumsal Anlamı
IQ	İnsan bilişsel olarak ne yapabiliyor?	Bireysel akıl yürütme, hafıza ve kavrama kapasitesi.
Örgütsel Zekâ	Organizasyon kolektif olarak ne yapabiliyor?	Kurumun beyin gücünü hedefe odaklama yeteneği.
Kolektif Zekâ	İnsanlar birlikte ne kadar akıllı davranabiliyor?	Grup zekâ faktörü (c); grubun en zekisinden bağımsız performans.
Örgütsel Öğrenme	Organizasyon deneyimlerinden öğrenebiliyor mu?	Hatalardan ders çıkarma; tek ve çift döngülü kurumsal evrim.
Örgütsel Bellek	Organizasyon bildiklerini koruyabiliyor mu?	Bilginin çalışan ayrılrsa bile şirkette kalma derecesi.
Özümleme Kapasitesi	Dışarıdan gelen bilgiyi alıp kullanabiliyor mu?	Yeni teknolojiyi ve LLM çıktılarını işe dönüştürme kası.
Dinamik Yetenekler	Değişen çevreye göre kendini yapılandırabiliyor mu?	Süreç ve kaynakları hızla yeniden organize edebilme becerisi.
AIQ	Organizasyon yapay zekâ ile çalışmaya ne kadar hazır?	Veri, süreç ve karar mekanizmalarının yapay zekâyı taşıma yetisi.

Science 2010 ve MIT Kolektif Zekâ Tanımı

Anita Woolley, Christopher Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi ve Thomas Malone'un 2010'da *Science*'ta yayımlanan araştırması, grupların çeşitli görevlerdeki performansını inceleyerek bireysel zekâdan bağımsız olarak performansı açıklayabilen bir **kolektif zekâ faktörünün (collective intelligence factor, c)** bulunduğuna dair kanıt sundu.

Daha da ilginç, grup zekâsının sadece grubun en zeki bireyinin zekâsıyla açıklanamadığını bulmalarıdır. MIT'nin kolektif zekâ literatüründeki tanımı da meseleyi özetler: *Bireylerin, bilgisayarların veya başka aktörlerin birlikte algılama, öğrenme, yargılama ve problem çözme gibi akıllı davranışlar göstermesi.*

Bugün bunun kapsamına insan ve bilgisayar kolektifleri de giriyor. Yapay zekâ artık organizasyonun dışındaki bir araç olmak zorunda değil; organizasyonun bilişsel sisteminin bir parçası hâline gelebiliyor. Dolayısıyla geleceğin şirketi **insan zekâsı, kolektif zekâ ve makine zekâsının birlikte çalıştığı hibrit bir sistemdir.**

05. Örgütler Öğrenir mi?

1978'de Chris Argyris ve Donald Schön *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* kitabını yayımladı. Temel soru şuydu: bir organizasyon öğrenebilir mi? Argyris ve Schön'ün yaklaşımı, organizasyonların sadece davranışlarını değiştirmesinden değil, davranışlarının altında yatan varsayımları sorgulayıp değiştirmesinden de söz eder.

Tek Döngülü Öğrenme (Single-Loop)

"Hata yaptım, düzelt." Mevcut kurallar ve hedefler sorgulanmadan sadece operasyonel sapma giderilir. Termostat mantığıdır.

Çift Döngülü Öğrenme (Double-Loop)

"Hata yaptım; neden böyle yaptığımı ve bu davranışı üreten varsayımı sorgula." Kurallar, normlar ve hedefler yeniden yapılandırılır.

Şirketlerin Hafızası Var mı?

James Walsh ve Gerardo Ungson'ın 1991 tarihli *Organizational Memory* makalesi yaklaşımımız için özellikle değerlidir. Yazarlar doğrudan örgütsel bellek kavramını ele alır ve organizasyonların bilgiyi edinme, saklama ve geri çağırma süreçlerini inceler. Daha da önemlisi makale, organizasyonlara insan özellikleri atfetme (antropomorfizm) problemini açıkça tartışır.

Şirket düşünüyor, öğreniyor, hatırlıyor, karar veriyor dediğimizde aslında antropomorfik bir dil kullanıyoruz. Ama akademik literatür bunun farkında ve bu metaforu ciddi biçimde incelemiştir.

Yapay zekâ çağında soru daha da ilginç hâle gelir: Bir şirketin bilgisi çalışanlarının zihninde, farklı sistemlerde ve dağınık dokümanlarda tutuluyorsa şirketin hafızası nerede başlıyor, nerede bitiyor? Kritik bilgi birkaç kişinin erişiminde kalıyor, çalışan değiştiğinde deneyim de onunla birlikte gidiyorsa ortada ne kadar kurumsal hafızadan söz edebiliriz? **Yapay zekâ tam da bu noktada, şirketin dağınık bilgisini anlamlandıran ve erişilebilir kılan yeni bir hafıza katmanı hâline gelebilir.**

Özümseme Kapasitesi: Bilgiyi Almak Yetmiyor

Wesley Cohen ve Daniel Levinthal'ın 1990 tarihli *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation* çalışması bu tartışmanın temel taşlarından biridir.

Özümseme kapasitesi kabaca şudur: bir firmanın dışarıdan gelen değerli bilgiyi fark etme, özümseme ve ticari olarak kullanma kapasitesi. Bu kapasite büyük ölçüde organizasyonun önceden sahip olduğu ilgili bilgi birikimine bağlıdır. Yani şirket yeni bilgiyi sadece "aldığı" için öğrenmez; onu anlayabilecek bir altyapıya sahip olması gerekir.

Bunu yapay zekâyâ taşıdığımızda tablo netleşir: **Şirket LLM'e erişim satın alabilir. Ama bu, şirketin yapay zekâ kapasitesinin yüksek olduğu anlamına gelmez.** Çünkü modelden gelen çıktıyı değerlendirecek, bağlama oturtacak, doğrulayacak, süreçlerine entegre edecek ve aksiyona dönüştürecek bir örgütsel kapasite gerekir. Yapay zekâ kullanmak başka şey, yapay zekâ ile çalışabilecek bir organizasyona sahip olmak başka şeydir.

06. Dinamik Yetenekler: Değişime Uyum Kasi

David Teece, Gary Pisano ve Amy Shuen'in 1997 tarihli *"Dynamic Capabilities and Strategic Management"* makalesi bir başka temel taşıdır. Dinamik yetenekler yaklaşımı, özellikle hızlı teknolojik değişim ortamında şirketlerin rekabet avantajını koruyabilmek için süreçlerini, kaynaklarını, bilgilerini, teknolojilerini ve örgütsel yapılarını yeniden yapılandırabilme kapasitesine odaklanır.

Teece ve arkadaşları bu koşullarda şirketlerin iç teknolojik, örgütsel ve yönetsel süreçlerini geliştirmesinin kritik olduğunu savunur. Şirket sadece var olan varlıkları işletmekle kalamaz; yeni teknolojik dalgalar geldiğinde iş süreçlerini süratle yeniden orkestre edebilmelidir.

Vegard Kolbjørnsrud (2024): İnsan-AI İş Birliği

2024'te yayımlanan Vegard Kolbjørnsrud'un *"Designing the Intelligent Organization: Six Principles for Human-AI Collaboration"* makalesi ise güncel bir köprü kurar. Yazar örgütsel zekâyı organizasyonun bilgi edinme, bilgiyi uygulama, problem çözme ve uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlar; örgütsel zekânın bireysel zekâdan farklı olduğunu, bunun aktörlerin zekâsı kadar örgütsel mimari ve kültüre de bağlı olduğunu savunur.

Akademik Mirastan AIQ'ya

Başta sorduğumuz "şirketin IQ'su olabilir mi?" sorusuna artık cevap verebiliriz. Evet, akademik ve yönetim literatüründe bunun karşılığı zaten vardır. Ama tek bir kavram yoktur; örgütsel zekâ, kolektif zekâ, örgütsel öğrenme, örgütsel bellek, özümseme kapasitesi ve dinamik yetenekler gibi birbirini tamamlayan büyük bir literatür vardır. Yapay zekâ çağında bunların üzerine yeni bir soru ekleniyor: **bir organizasyon yapay zekâyı kendi bilişsel ve operasyonel sistemine ne kadar iyi entegre edebilir?**

AIQ: Bir Skor Değil, Bir Başlangıç Noktası

Buraya kadar iki ayrı hikâyeden söz ettik:

1. İnsanın kendi bilişsel kapasitesini anlamlandırmak için geliştirdiği ölçüm araçlarının hikâyesi.
2. Organizasyonların da zaman içinde öğrenen, hatırlayan, karar veren ve değişen koşullara uyum sağlayan sistemler olarak ele alınmaya başlanması.

Yapay zekâ bu iki hikâyeyi aynı anda başka bir düzleme taşıyor. Çünkü artık şirketlerin yalnızca bilgi üretmesi, bilgiyi saklaması ya da süreçlerini yönetmesi yeterli değildir; yapay zekânın ürettiği yeni bilişsel kapasiteyi örgütsel yapının içine alabilmeleri gerekir.

Tam da bu nedenle AIQ'yu yalnızca bir test olarak düşünmek eksik kalır. AIQ, şirket ile yapay zekâ arasındaki ilişkinin hangi noktada kurulabileceğini anlamaya yönelik bir hazırlık değerlendirmesidir.

"Teknoloji ne kadar hızlı evrilirse evrilsin, şirketin iç ritmi aynı hızla değişmez. Önce aynaya bakmak, bilginin nerede kilitlendiğini görmek ve hangi rutinleri yapay zekâyı güvenle devredebileceğinizi anlamak zorundasınız."

07. AIQ Neyi Ölçer?

Bir şirketin yapay zekâ ile uyumlu çalışabilmesi, öncelikle kurumsal zihninin işleyişini şeffaf biçimde görmesinden geçer. AIQ, şirketi yapay zekâ açısından "puanlamaktan" ziyade, dönüşümün önündeki yapısal engelleri görünür kılan bir check-up mekanizmasıdır. Bu değerlendirme üç temel parametre üzerinden okunur:

1. Dijital Altyapı (Digital Infrastructure)

Şirket bilgiyi nerede saklıyor? Veriler bireylerin zihninden bağımsız olarak erişilebilir mi? Veri siloları yıkılmış durumda mı, yoksa bilgi departmanlar arasında manuel olarak mı taşınıyor? API hazırlığı ve veri bütünlüğü ne düzeyde?

2. Operasyonel Disiplin (Operational Discipline)

Tekrarlayan işler tanımlı birer sürece evrilmiş durumda mı? Karar kuralları yazılı mı, yoksa "herkes kendi tarzında" mı çalışıyor? Bir işin girdisi, eylemi, durma koşulu ve çıktısı net mi? Süreçler ölçülebilir ve denetlenebilir mi?

3. Ekip & Süreç (Team & Process Workflow)

Karar mekanizmaları birkaç kişinin masasında mı tıkanıyor, yoksa organizasyon içinde akışkan mı? Şirket içinde delegasyon kültürü var mı? Çalışanlar rutin işleri otonom sistemlere devretmeye psikolojik ve operasyonel olarak hazır mı?

15 Sorudan Çıkan Sonuçlar

Botonom'un geliştirdiği AIQ, 15 soruyla bu durumu analiz ederek şirkete dört temel çıktı sunar:

- **0–100 AI-Ready Score:** Şirketin genel hazırlık derecesini gösteren objektif katsayı.
- **Şirket Arketipi:** Şirketin operasyonel karakterini tanımlayan teşhis (Örn: *Silo Tutsağı*, *Süreç Kaşifi*, *Otonom Adayı*, *Dijital Öncü*).
- **Kurtarılabılır Zaman Tahmini:** Şirketin haftalık bazda yapay zekâya devredebileceği rutin adam-saat potansiyeli.
- **İlk 90 Gün Yol Haritası:** Hangi sürecin ne zaman ve hangi öncelikle otonom agent'lara devredileceğini gösteren uygulama planı.

Dolayısıyla AIQ'nun temel sorusu sadedir: "**Şirketiniz yapay zekâ kullanıyor mu?**" değil, "**Şirketiniz yapay zekâ ile çalışmaya ne kadar hazır?**"

08. Teşhis ve Uygulama: AIQ'dan Botonom'a

Yapay zekâ dönüşümünü yalnızca "güçlü bir LLM'e erişim satın almak" olarak görmek büyük bir yanılgıdır. Şirketler model satın alabilir; ancak o modelden gelen çıktıyı değerlendirecek, bağlama oturtacak, doğrulayacak ve aksiyona dönüştürecek bir örgütsel kapasiteye (özümseme kapasitesine) sahip olmalıdır. AIQ kullanmak başka şey, yapay zekâ ile çalışabilecek bir organizasyona sahip olmak başka şeydir.

Burada yaklaşım net olmalıdır: **AIQ teşhis aşamasıdır, Botonom ise uygulama.** Önce AIQ ile şirket verisinin ve süreçlerinin nerede durduğunu ("Neredeyim?") görür, ardından uygun görevleri Botonom'un rol bazlı otonom AI çalışanlarına devredersiniz.

Güvenlik Çemberi: Veri Katmanında RBAC ve Onay Kapıları

Bunu somutlaştıran mekanizma yetki modelidir. Bir agent'ın ne yapabileceği, kod içinde gömülü bir davranış değil, veri katmanında tanımlı bir yetkidir. Hangi işi tek başına bitirebileceği, hangi eylemin bir insanın onayına takılacağı ve gözetimsiz çalıştığında neyin kapalı kalacağı önceden yazılır. İnsan denetimi (HITL), yetki sınırları (RBAC) ve örgütsel sorumluluk üçlüsü, pratikte tam olarak budur.

Süreç Seçimi: Öğleden Sonra Testi

Bir şirketin genel hazırlığını görmek başka, belirli bir sürecin agent pilotuna gerçekten uygun olup olmadığını değerlendirmek başkadır. Bunun için pratik bir yöntem vardır:

Süreci bugün yürüten kişinin bir öğleden sonra boyunca yaptığı işi yazabilmesi, karar kurallarını ve durma koşullarını net olarak sayabilmesi gerekir. Eğer bir işin girdisi belirsizse, durma kuralı yoksa ve karar kişisel sezgilere bağlıysa, o iş henüz agent'a devredilmeye hazır değildir.

Sonuç: Yeni Dönemin Eşiğinde

Bugün iş dünyasında devasa bir panik dalgası var: Her gün yeni bir model, yeni bir agent piyasaya çıkıyor ve şirketler geride kalma korkusuyla teknoloji avcılığı yapıyor. Oysa asıl mesele hangi aracı satın aldığınız değil, o aracın sizin kurumsal zihninize ne kadar uyum sağlayabildiğidir.

Önce AIQ ile nerede durduğunuzu görün, sonra yapay zekâyı organizasyonunuzun otonom bir parçası hâline getirin. Çünkü önümüzdeki dönemde rekabet, en çok aracı kullananlar arasında değil; yapay zekâyı kendi kurumsal kapasitesine en iyi dönüştürenler arasında yaşanacaktır.

Bundan sonra soru basittir: "Yapay zekâ kullanıyor musunuz?" değil:

"Yapay zekâ ile çalışmaya ne kadar hazırsınız?" ve "AIQ'nuz kaç?"

09. Sık Sorulan Sorular

AIQ skoru tam olarak neyi ölçüyor?

Şirketin zekâsını ya da başarısını değil, yapay zekâ ile çalışmaya hazırlığını ölçüyor. On beş soruluk değerlendirme üç boyutta okunuyor: Dijital Altyapı, Operasyonel Disiplin, Ekip & Süreç. Sonuç 0-100 arasında bir AI-Ready Score, bir arketip, kurtarılabilir zaman tahmini ve ilk 90 gün için bir yol haritası olarak dönüyor. Skor bir not değil, nereden başlanacağını gösteren bir harita.

Düşük bir AIQ skoru ne anlama geliyor?

Şirketin kötü yönetildiği anlamına gelmiyor. Genellikle şu üçünden birini gösteriyor: bilgi kişilerin zihninde duruyor ve dışarıdan erişilebilir değil, tekrarlayan işler tanımlı bir sürece dönüşmemiş, ya da kararlar birkaç kişinin masasında tıkanıyor. Bunların üçü de yapay zekâdan önce de sorundu; yapay zekâ sadece görünür kılıyor. Düşük skor, dönüşümün imkânsız olduğunu değil, kaçınılmaz olduğunu ve hangi sırayla yapılması gerektiğini söylüyor.

AIQ ile Botonom arasındaki ilişki nedir?

AIQ teşhis, Botonom uygulama. AIQ şirketin nerede durduğunu ve hangi süreçlerin devredilmeye uygun olduğunu gösteriyor. Botonom ise rol bazlı yapay zekâ çalışanlarını işe alıp şirketin kendi araçlarına, süreçlerine ve kanallarına bağladığınız platform. AIQ'yu doldurmak Botonom kullanmayı gerektirmiyor; rapor kendi başına bağımsız bir belgedir.

Şirketimiz zaten yapay zekâ kullanıyor, yine de AIQ'ya ihtiyacımız var mı?

Bir modele erişmek ile o modelin çıktısını işe dönüştürebilecek bir organizasyona sahip olmak farklı şeyler. Yönetim literatüründe bunun adı özümseme kapasitesi: dışarıdan gelen bilgiyi fark etme, özümseme ve kullanma kapasitesi, büyük ölçüde şirketin önceden sahip olduğu birikime bağlı. Ekipler bireysel olarak yapay zekâ kullanırken şirketin süreçleri hiç değişmemiş olabilir. AIQ tam da bu farkı ölçüyor.

AIQ raporu için verdiğimiz bilgilere ne oluyor?

Değerlendirme şirket adı ve e-posta ile tamamlanıyor; rapor hem ekranda gösteriliyor hem de e-posta ile gönderiliyor. Sorular şirketin çalışma biçimine dair; müşteri verisi, finansal tablo ya da sistem erişimi istenmiyor. Sonuç bağlantısı yanıtları kendi içinde taşıdığı için raporu paylaşmak isterseniz bağlantı tek başına yeterli.

Bir sürecin agent'a devredilmeye uygun olduğunu nasıl anlarız?

AIQ şirketin genel hazırlığını gösteriyor; tek bir sürecin pilota uygun olup olmadığı ayrı bir soru. Onun için pratik bir yöntem var: süreci bugün yapan kişinin bir öğleden sonra boyunca yaptığı işi yazabilmesi, karar kurallarını ve durma koşullarını sayabilmesi gerekiyor. Ayrıntısı *Agent Pilotları Neden Üretime Geçemiyor* yazısında.

10. Akademik Kaynakça

Zekâ Ölçümü ve Tarihçesi

- Binet, A. & Simon, T. (1905). Binet-Simon ölçeği.
- Stern, W. (1912). *Intelligenzquotient* kavramı (zihinsel yaş / takvim yaşı oranı, ondalık biçimde).
- Terman, L. M. (1916). Stanford-Binet ölçeği; oranın 100 ile çarpılarak bugünkü üç haneli IQ biçimine dönüştürülmesi.
- Wechsler, D. (1939). Wechsler ölçeği.
- Flynn, J. R. Nesiller boyunca IQ ortalamalarındaki yükseliş (Flynn etkisi).
- American Psychological Association (APA). *APA Dictionary of Psychology*: "intelligence", "measures of intelligence", "deviation IQ" maddeleri.
- Sternberg, R. J. (ed.). *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press.

Örgütsel Zekâ, Öğrenme ve Yönetim

- Albrecht, K. (2002). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. AMACOM. Yedi boyut ve Organizational Intelligence Profile.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. & Malone, T. W. (2010). "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups." *Science*, 330(6004), 686-688.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). "Organizational Memory." *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Kolbjørnsrud, V. (2024). "Designing the Intelligent Organization: Six Principles for Human-AI Collaboration." *California Management Review*, 66(2), 44-64.
- MIT Center for Collective Intelligence (CCI). Kolektif zekâ tanımı ve araştırma külliyatı.

Şirketinizin AIQ Skorunu Hemen Hesaplayın

15 soruluk ücretsiz değerlendirmeyi tamamlayın; şirketinizin yapay zekâ hazırlık skorunu, operasyonel arketipini ve 90 günlük yol haritasını anında görün.

botonom.com/aiq