



StrategyThrust

MANAGEMENT CONSULTING | KAMUYA AÇIK SEKTÖR RAPORU

KAYIT DIŞI ZEKA

İő Hayatında Görünmeyen Yapay Zeka Kullanımı ve Kapatılması Gereken Açık

Kurumların %7,5'i yapay zeka kullandığını söylüyor. Çalışanların %19,2'si zaten kullanıyor. Bu raporun konusu, aradaki fark.

Hazırlayan: StrategyThrust Araştırma ve Strateji Ekibi | 27 Ağustos 2026

Kamuya açıktır. Kaynak gösterilerek serbestçe paylaşılabilir. Ticari bir teklif veya ürün tanıtımı içermez.

Altı bölümlü analiz: Görünürlük açığı, riskin anatomisi, gizlemenin nedenleri, bireysel kullanım ve yapılabilecekler

1

Saha Bulgusu: Yan Yana Duran İki Rakam

Kurumsal beyan ile bireysel kullanım arasındaki makas, gölge yapay zekanın tanımı ve üç yanlış refleks

sf. 6-10

2

Görünürlük Açığı: Kim Ne Kullanıyor

Ölçek uçurumu, sektörel yoğunlaşma, yönetişimin geriye gitmesi ve olgunluk basamakları

sf. 12-16

3

Riskin Anatomisi ve Maliyeti

Üç risk katmanı, üç senaryo, ölçülmüş maliyetler, doğrulama açığı ve hukuki çerçeve

sf. 18-23

4

Neden Gizliyorlar: Yasağın Ters Tepmesi

Gizlemenin beş gerekçesi, yasağın aritmetiği, psikolojik güvenlik ve verimlilik saklama

sf. 25-30

5

Bireysel Kullanım ve Önümüzdeki Beş Yıl

Kullanım profili, evden işe geçiş, görev kayması, yetkinlik uçurumu ve beş yıllık ufuk

sf. 32-36

6

Ne Yapmalı: Çalışan, Yönetici, Kurum, Politika

İlk yedi gün, kontrol listeleri, 90 günlük plan, öz değerlendirme ve sık sorulan sorular

sf. 38-45

Yıldız (*) işareti taşıyan tüm rakamlar StrategyThrust modellemesi veya tahminidir. Birincil kaynaklar sf. 47'deki metodoloji ekinde listelenmiştir.

Yapay zeka kurumlara çoktan girdi. Sorun benimseme değil görünürlük, çözüm ise yasak değil kayıt

DURUM

TÜİK'in ilk kez yayımladığı resmi istatistiğe göre Türkiye'de işletmelerin %7,5'i yapay zeka kullandığını beyan ediyor. Aynı dönemde bireylerin %19,2'si üretken yapay zeka kullanıyor. Kurumsal beyan, fiili kullanımın gerisinde kalıyor.

%7,5 / %19,2

Kurumsal beyan ile bireysel kullanım oranı

KIRILMA

Bu bir Türkiye sorunu değil. 47 ülkede 48.340 çalışanla yapılan araştırmada çalışanların %57'si yapay zeka kullanımını gizlediğini, %48'i şirket verisini herkese açık araçlara yüklediğini söylüyor. Kullanım kurumsal karardan bağımsız yayılıyor.

%57

Yapay zeka kullanımını yöneticisinden gizleyen çalışan oranı

MALİYET

IBM'in 2026 raporunda gölge yapay zekanın karıştığı olayların payı 1 yılda 2 katından fazla artarak %43'e ulaştı. Ortalama veri ihlali maliyeti 6 milyon dolara çıktı. Kurumların %68'inde bu kullanımı tespit edecek bir süreç yok.

%43

Gölge yapay zekanın karıştığı güvenlik olaylarının payı

ÇIKIŞ

Sezgisel refleks yasaklamak. Kanıt tersini söylüyor. Çalışanın kullanımını açıklayıp açıklamamasını belirleyen ana değişken politika değil, kurumsal güven. Yasak riski azaltmıyor, yalnızca görünmez kılıyor. Gereken bir ceza değil, bir kayıt mekanizması.

Kayıt

Yasak değil. Görünür kılmak, riski ölçülebilir hale getirir.

Bir teknolojiyi yasaklamak onu ortadan kaldırmaz. Yalnızca kayıt dışına iter ve ölçülemez hale getirir

Kurumlar yapay zekayı tartışırken, çalışanları bu kararı çoktan onlar adına verdi.

Geriye tek bir soru kalıyor: Bu kullanım kayıt içinde mi olacak, kayıt dışında mı?

KULLANIM YAYGIN

%19,2

bireyde üretken yapay zeka kullanım oranı, Türkiye

%57

kullanımını yöneticisinden gizleyen çalışan, küresel

%66

onaylı olmayan araç kullandığını söyleyen ofis çalışanı

FAYDA GERÇEK

%30

Türkiye'nin 1 yıllık yapay zeka kullanım artış hızı

%41,1

üretim ve hizmet süreçlerinde kullanım, kullanan işletmelerde

%46,5

pazarlama ve satışta kullanım, kullanan işletmelerde

GÖRÜNÜRLÜK YOK

%68

gölge yapay zekayı tespit edecek süreci olmayan kurum

%38

devreye alma öncesi onay şartı arayan kurum, düşüyor

%19

yönetişim ve güvenlik ekiplerini koordine eden kurum

Sonuç: Kullanım ve fayda kanıtlanmış durumda. Eksik olan tek şey, bu kullanımın kurumun görebildiği ve yönetebildiği bir alana taşınması.

BÖLÜM

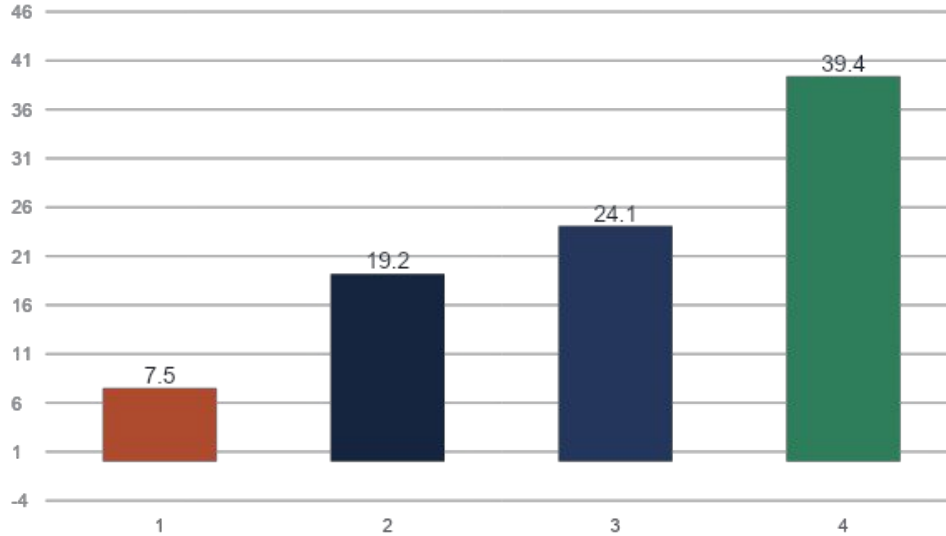
01

Saha Bulgusu: Yan Yana Duran İki Rakam

Resmi istatistik, kurumların ne söylediğini ve insanların ne yaptığını aynı bültende yayımladı. İki birbiri tutmuyor

-
- TÜİK'in ilk kez yayımladığı resmi yapay zeka istatistiği ve içindeki çelişki
 - Kurumsal beyan ile fiili kullanım arasındaki makas nasıl okunmalı
 - Kullanımın kurumsal karardan bağımsız yayılması
 - Metodolojik sınır: İki oran neyi ölçüyor, neyi ölçmüyor

Aynı resmi bültende yan yana duran iki oran, Türkiye'de yapay zekanın kurumlardan değil bireylerden yayıldığını gösteriyor



TÜİK Yapay Zeka İstatistikleri, 2025. İşletme oranı herhangi bir yapay zeka teknolojisini, birey oranı üretken yapay zeka kullanımını ifade eder.

Makas 2,5 kat

Bireysel kullanım, kurumsal beyanın 2,5 katı. Gençlerde bu oran işletme ortalamasının 5 katından fazla. Aradaki fark, kurumun bilmediği kullanımdır.

Kurum yok derken çalışan var diyor

Yapay zeka kullanmayan işletmelerin %74,2'si gerekçe olarak uzmanlık eksikliğini gösteriyor. Oysa aynı kurumdaki çalışanların önemli bölümü bu araçları zaten kullanıyor.

Yayılmı kurumsal karardan bağımsız

Türkiye 1 yılda %30 büyümeye hızıyla yapay zeka kullanımını en hızlı artıran ülkeler arasında. Bu ivme kurumsal bütçe kararlarıyla değil, bireysel benimseyle üretiliyor.

Gölge yapay zeka, kötü niyetli bir davranış değil. Kurumun bilmediği her kullanım bu tanıma girer

Gölge yapay zeka: Bir kurumda, kurumun bilgisi, onayı veya denetimi olmadan iş amacıyla kullanılan her türlü yapay zeka aracı.

Kişisel hesap

Çalışan kendi e-postasıyla açtığı ücretsiz hesabı iş görevlerinde kullanır. En yaygın biçim budur.

Kişisel cihaz

Kurumsal ağda erişim engelliyse, aynı iş kişisel telefon veya bilgisayardan yapılır. Engel kullanımı değil yalnızca kaydı durdurur.

Gömülü özellik

Kullanılan bir yazılıma sonradan eklenen yapay zeka özelliği. Kurum ayrı bir araç satın almadığı için farkında olmayabilir.

Tarayıcı eklentisi

Metin özetleyen, yazı düzelten veya toplantı not tutan eklentiler. Kurulumları kolaydır ve genellikle hiçbir onaydan geçmez.

Toplantı asistanı

Görüşmeye katılıp kayıt ve özet üreten araçlar. Diğer katılımcıların rızası çoğu zaman alınmamıştır.

Onaylı aracın onaysız kullanımı

Kurum bir aracı onaylamış olabilir ancak hangi veriyle kullanılacağını tanımlamamıştır. Bu da kayıt dışı bir alandır.

Ortak payda niyet değil görünürlüktür. Altı biçimin hiçbirinde çalışan kurumuna zarar vermeyi amaçlamaz, altısında da kurum ne olduğunu göremez.

İki oran aynı elmayla ölçülmedi. Yine de aradaki mertebe farkı, ölçüm farkıyla açıklanamayacak kadar büyük

BU KARŞILAŞTIRMANIN SINIRLARI

- İki oran farklı evrenleri kapsıyor: 10 ve üzeri çalışanlı girişimler ile 16-74 yaş nüfus
- İşletme oranı kurumsal beyana, birey oranı kişisel beyana dayanıyor
- Bir çalışanın kişisel kullanımı, işverenin kurumsal kullanımı sayılmaz
- Bireysel kullanımın tamamı işe dönük değil. Beyan edilen mesleki kullanım oranı %33,8

YİNE DE NEDEN ANLAMLI

- Mertebe farkı 2,5 kat. Ölçüm farkının bunu tek başına açıklaması güç
- Küresel araştırmalar aynı yöne işaret ediyor ve doğrudan iş yerini ölçüyor
- Ofis çalışanlarının %66'sı onaylı olmayan araç kullandığını söylüyor
- Çalışanların %48'i şirket verisini herkese açık araçlara yüklediğini kabul ediyor

Bu raporun iddiası, iki oranın birbirinden çıkarılabileceği değildir. İddiası şudur: Kurumların yapay zeka kullanımına dair bildikleri ile kurumlarında olan biten arasında ölçülebilir bir fark var ve bu fark bugün hiçbir yerde kayıt altına alınmıyor.

Raporun geri kalanı, bu farkın büyüklüğünü, maliyetini ve kapatılma yollarını inceliyor.

Gölge yapay zeka yeni bir olgu değil. 2010'ların gölge bilişim dalgasının aynısı, ancak taşınan yük çok daha ağır

	GÖLGE BİLİŞİM (2010'lar)	GÖLGE YAPAY ZEKA (2020'ler)
Tetikleyen	Yavaş satın alma süreçleri	Yavaş satın alma ve onay süreçleri
Tipik araç	Kişisel bulut depolama, mesajlaşma	Herkese açık üretken yapay zeka araçları
Dışarı çıkan	Dosyalar	Sözleşme, müşteri verisi, kaynak kod, strateji
Geri alınabilir mi	Genellikle evet, dosya silinebilir	Hayır, veri üçüncü taraf modele aktarılmış olur
Çıktının doğruluğu	Sorun değil, dosya dosyadır	Kritik. Çıktı yanlış olabilir ve karar ona dayanır

KRİTİK FARK

Gölge bilişimde kaybolan şey dosyanın kontrolüydü. Gölge yapay zekada kaybolan şey hem verinin kontrolü hem de kararın gerekçesi. Bir çalışan doğrulanmamış bir çıktıya dayanarak karar aldığı anda, o kararın nasıl alındığını sonradan kimse yeniden kuramaz.

Kurumlar bu tabloyla karşılaştığında genellikle üç şeyden birini yapıyor. Üçü de sorunu büyütüyor

1

Yasaklamak

Kurumsal ağda erişimi engellemek

Çalışan kişisel telefonuna ve kişisel hesabına geçer. Kullanım devam eder, tek fark artık tamamen görünmezdir. Veri aynı yere gider, kurum hiçbir kayda sahip olmaz.

2

Görmezden gelmek

Politika üretmemek, konuyu açmamak

Kullanım rastgele yayılır. Kimin hangi veriyi nereye yüklediği bilinmez. Bir sorun çıktığında sorumluluğun kime ait olduğu belirsizdir.

3

Tek seferlik duyuru yapmak

Bir e-posta ile kural bildirmek

Kural okunur ve unutulur. Eğitim almamış bir çalışan, kuralı ihlal ettiğini fark etmeden ihlal eder. Küresel araştırmada eğitim almış çalışan oranı yalnızca %47.

Üçünün ortak hatası aynı: Sorunu bir disiplin meselesi sanmak. Oysa bu bir görünürlük ve tasarım meselesidir.

BÖLÜM

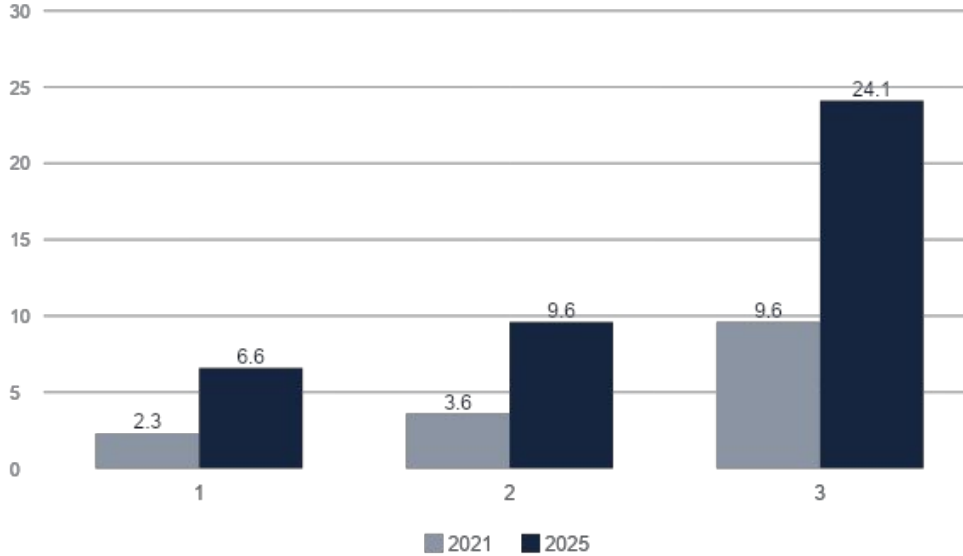
02

Görünürlük Açığı: Kim Ne Kullanıyor

Yapay zeka kullanımı kurum ölçeğine, sektöre ve yaşa göre çok farklı hızlarda yayılıyor. Yönetişim hepsinin gerisinde

-
- Ölçek uçurumu: Büyük işletme ile KOBİ arasındaki 4 kat fark
 - Sektörel dağılım ve kullanım amaçları
 - Yayılım hızlanırken denetimin gevşemesi
 - Yerli çözüm kullanımının %6,3'te kalması

Büyük işletmelerde kullanım oranı KOBİ'lerin 4 katı. Ancak gölge kullanım riski tam tersi yönde işliyor



Yapay zeka teknolojilerinden herhangi birini kullandığını beyan eden girişimlerin oranı, çalışan sayısına göre.

Kurumsal kullanım büyüklükle artıyor

250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerde oran %24,1. Küçük işletmelerde %6,6. Bütçe, uzman kadro ve satın alma kapasitesi farkı bu makası açıklıyor.

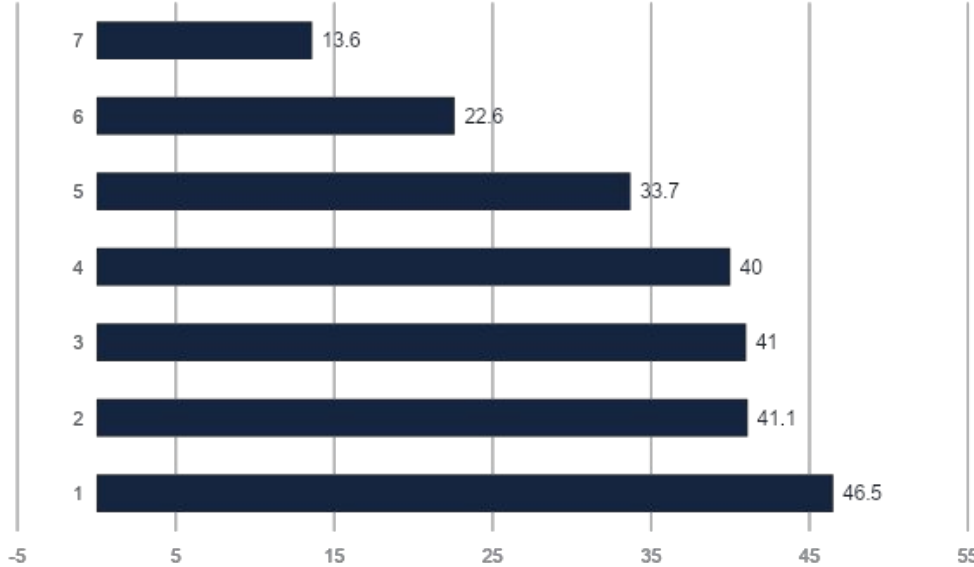
Gölge kullanım riski ters yönde

Büyük kurumda en azından bir bilgi işlem birimi, erişim kontrolü ve politika ihtimali var. KOBİ'de bunların hiçbiri yoksa, kullanımın tamamı kayıt dışında gerçekleşir.

Yerli çözüm kullanımı çok düşük

İşletmelerde yerel yapay zeka çözümlerinin kullanım oranı %6,3 seviyesinde. Yani veri büyük ölçüde yurt dışı sağlayıcılara akıyor ve bu, veri yerleşimi açısından ayrı bir başlık.

Yapay zeka kullanan işletmelerde ilk üç alan, doğrudan gelir ve maliyet üreten çekirdek süreçler



Yapay zeka kullandığını beyan eden işletmeler içindeki oranlar. Bir işletme birden fazla alan bildirebilir.

Sektörel yoğunlaşma keskin

Bilgi ve iletişim sektöründe kullanım %47,1. Finans ve sigortada %21,1. Bu iki sektör dışında yaygınlık hızla düşüyor.

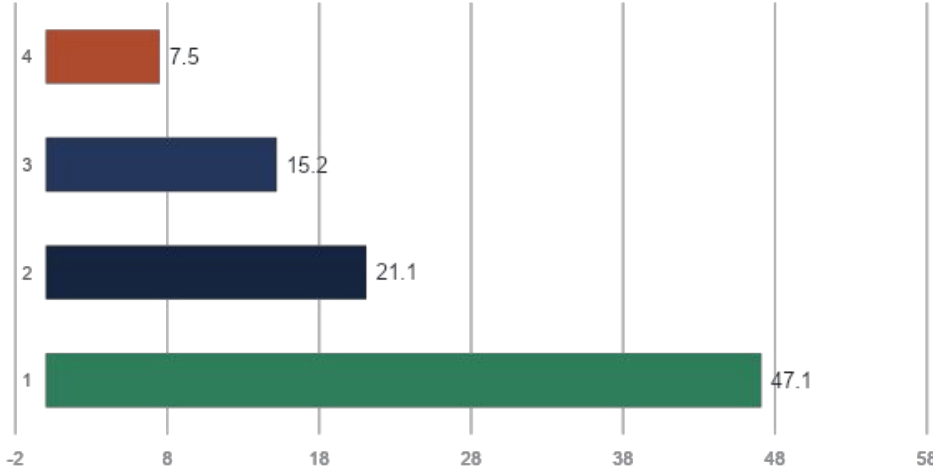
Riskin en yüksek olduğu yer ilk sıra

Pazarlama ve satış, müşteri kişisel verisinin en yoğun işlendiği alan. Kullanımın en yaygın olduğu yer ile veri hassasiyetinin en yüksek olduğu yer çakışıyor.

Güvenlik listenin altında

Bilişim güvenliği amaçlı kullanım %22,6. Yani yapay zeka daha çok üretmek için kullanılıyor, korumak için değil.

İki sektör dışında kurumsal kullanım hızla düşüyor. Ancak gölge kullanım sektöre göre ayırım yapmıyor



TÜİK Yapay Zeka İstatistikleri, 2025. Ekonomik faaliyet grubuna göre kullanım oranları.

Kurumsal kullanım yoğunlaşmış

Bilgi ve iletişim sektöründe her 2 işletmeden biri yapay zeka kullanıyor. Genel ortalamanın 6 katından fazla.

Gölge kullanım yoğunlaşmıyor

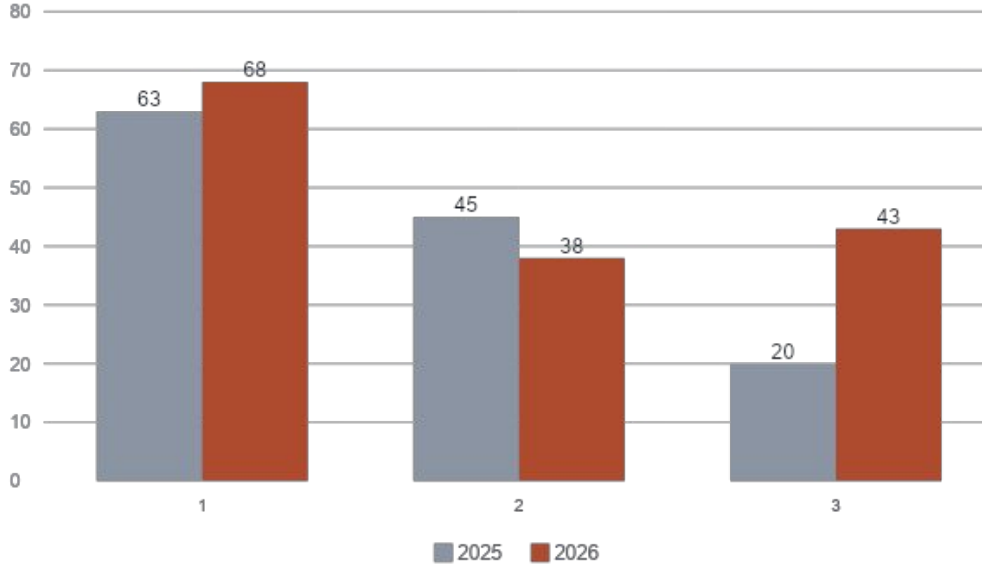
Bir muhasebeci, bir avukat, bir öğretmen veya bir üretim planlamacısı aynı araçları aynı kolaylıkla kullanabiliyor. Sektör farkı, bireysel benimsemede belirleyici değil.

Makas en geniş olduğu yer

Kurumsal kullanımın en düşük olduğu sektörlerde makas en geniştir. İmalat, inşaat, perakende ve sağlıkta kurumsal oran düşük, bireysel kullanım oranı yüksek.

Sezgiye aykırı sonuç: Gölge yapay zeka riski, teknolojiye en uzak sektörlerde en yüksektir. Çünkü oralarda kullanım vardır ancak onu karşılayacak hiçbir kurumsal yapı yoktur.

Kullanım hızlanırken denetim gevşiyor. Bu, teknolojinin yayılmasından daha endişe verici bir bulgu



IBM ve Ponemon Institute, 16 ülke ve 17 sektörden 602 kurum. Veri ihlali yaşamış kurumlar üzerinden.

Üç eğilim de yanlış yöne gidiyor

Tespit süreci olmayan kurumların payı arttı, onay şartı arayanların payı düştü, olaylardaki gölge yapay zeka payı 2 katından fazla büyüdü.

Koordinasyon neredeyse yok

Kurumların yalnızca %19'u yönetim ve güvenlik ekiplerinin çalışmalarını koordine ettiğini söylüyor. Kalanında iki taraf birbirinden habersiz çalışıyor.

Farkındalık var, karşılık yok

Veri ihlali yaşayan kurumların %85'i güvenlik ve yönetime daha fazla harcama yapmayı planlıyor. Yani sorun biliniyor, ancak henüz bütçeden öteye geçmemiş.

Kurumların büyük bölümü ilk iki basamakta. Değer üçüncü basamakta başlıyor, risk ise ilk ikisinde birikiyor

00	İNKAR <i>Bizde kullanılmıyor</i>	Kullanım var, kayıt yok. Kurum riski hiç ölçmüyor ve bir olay yaşandığında hazırlıksız yakalanıyor.
01	YASAK <i>Kullanılması yasak</i>	Kullanım kişisel cihaza ve kişisel hesaba kayıyor. Risk aynı, görünürlük daha da azalıyor.
02	İZİN <i>Şu araçlar serbest</i>	Onaylı araç listesi var ancak eğitim, sınıflandırma ve denetim yok. İyileşme var, ölçüm hâlâ yok.
03	KAYIT <i>Kim, ne, neyle, hangi veriyle</i>	Kullanım kayıt altında. Hangi veri sınıfının hangi araca gidebileceği tanımlı. Risk ölçülebilir.
04	ENTEGRASYON <i>Süreç içine gömülü</i>	Yapay zeka iş akışının parçası. Çıktı doğrulaması, denetim izi ve sorumluluk tanımlı.

Sıçrama noktası 02'den 03'e geçiştir. İzin vermek bir politika kararıdır. Kayıt tutmak ise bir tasarım kararıdır ve asıl fark burada oluşur.

BÖLÜM

03

Riskin Anatomisi ve Maliyeti

Gölge yapay zeka üç ayrı risk üretiyor ve bunların yalnızca biri güvenlikle ilgili. Diğer ikisi daha az konuşuluyor

-
- Veri riski: Dışarı çıkan ve geri alınamayan bilgi
 - Karar riski: Doğrulanmamış çıktıya dayanan kararlar
 - Sorumluluk riski: Kurumun bilmediği bir aracın ürettiği sonuçtan doğan yükümlülük
 - Ölçülmüş maliyetler ve Türkiye'deki hukuki çerçeve

Güvenlik riski en çok konuşulan, ancak çoğu kurum için en olası zarar diğer iki katmandan geliyor

VERİ RİSKİ

- Çalışanların %48'i şirket verisini herkese açık araçlara yüklediğini söylüyor
- Yüklenen içerik arasında iç yazışmalar, sözleşmeler, müşteri bilgisi ve kaynak kod var
- Veri üçüncü taraf modele aktarıldığında geri alınamaz
- Yerli çözüm kullanımı %6,3. Veri büyük ölçüde yurt dışına akıyor

KARAR RİSKİ

- Çalışanların %66'sı çıktının doğruluğunu kontrol etmiyor
- %56'sı yapay zeka kaynaklı bir hata yaptığını kabul ediyor
- Hatalı çıktı bir rapora, teklife veya müşteri yazışmasına girdiğinde iz bırakmaz
- Kararın hangi gerekçeyle alındığı sonradan yeniden kurulamaz

SORUMLULUK RİSKİ

- Kurum onaylamadığı bir aracın ürettiği sonuçtan da sorumlu tutulabilir
- İşe alım, performans değerlendirme ve müşteri iletişimi en hassas alanlar
- Kişisel veri işlemede hukuki dayanak ve aydınlatma yükümlülüğü ortadan kalkmaz
- Kişisel hesaplar kurumsal kimlik yönetiminin ve işten ayrılış süreçlerinin dışındadır

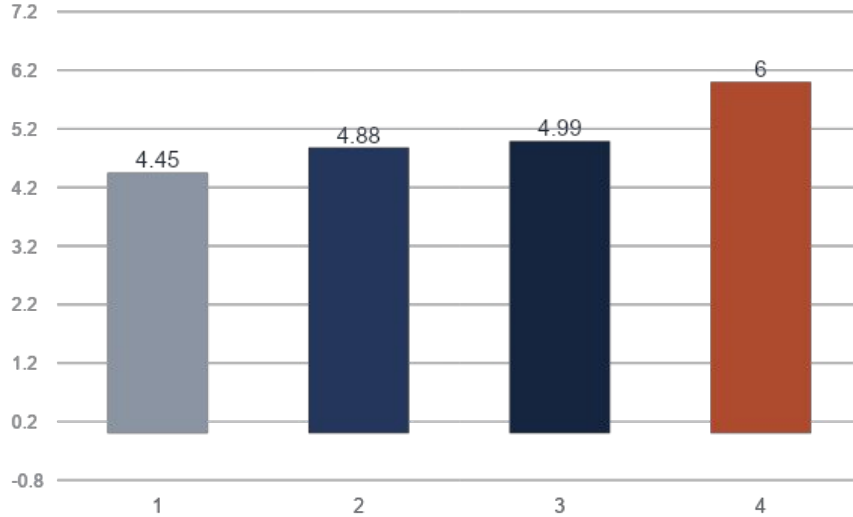
Veri riski bir güvenlik olayıdır ve fark edilir. Karar riski çoğu zaman hiç fark edilmez. Bu yüzden ölçülmesi en zor, birikmesi en kolay risktir.

Aşağıdaki üç durum kurgudur ancak hiçbiri varsayımsal değil. Üçü de bilinen davranış örüntülerinden türetilmiştir

	DURUM	SONUÇ	
1	Teklif hazırlayan satış uzmanı Veri	Bir müşteri için teklif hazırlarken, önceki sözleşme metnini ve müşterinin talep listesini kişisel hesabına yapıştırır. Amacı yalnızca metni düzenlemektir.	Sözleşme ve müşteri bilgisi kurum dışına çıkmıştır. Müşteriyle imzalanan gizlilik taahhüdü ihlal edilmiş olabilir ve kurumun bundan haberi yoktur.
2	Rapor yazan finans analisti Karar	Sektör raporu hazırlarken bir pazar büyüklüğü rakamını yapay zekaya sordurur. Gelen rakam makul görünür ve kontrol edilmeden rapora girer.	Rakam yanlıştır. Rapor yönetim kuruluna sunulur ve bir yatırım kararının gerekçelerinden biri olur. Hatanın kaynağı hiçbir zaman tespit edilemez.
3	Aday değerlendiren yönetici Sorumluluk	Gelen özgeçmişleri hızlıca elemek için hepsini bir araca yükleyip sıralama ister. Amacı zaman kazanmaktır.	Adayların kişisel verileri rızaları olmadan üçüncü tarafa aktarılmıştır. Ayrıca eleme ölçütü bilinmemektedir ve ayrımcılık iddiasına karşı savunulamaz.

Üç senaryonun ortak özelliği: Hiçbirinde çalışan kural çiğnediğini düşünmüyor ve üçünde de kurum olan biteni hiç öğrenmiyor.

Veri ihlali maliyeti 1 yılda %12 artarak 6 milyon dolara çıktı. Gölge yapay zeka bu artışın başlıca sürücülerinden



Küresel ortalama, milyon ABD doları. IBM ve Ponemon Institute yıllık çalışması.

670 bin \$

Gölge yapay zekanın ihlal başına eklediği ek maliyet, 2025

%97

Yapay zeka kaynaklı ihlal yaşayıp erişim kontrolü bulunmayan kurum

Hangi veri sızıyor

Gölge yapay zeka olaylarında müşteri kişisel verisinin açığa çıkma oranı %65. Genel ortalama %53. Yani bu olaylar en hassas veriyi orantısız biçimde etkiliyor.

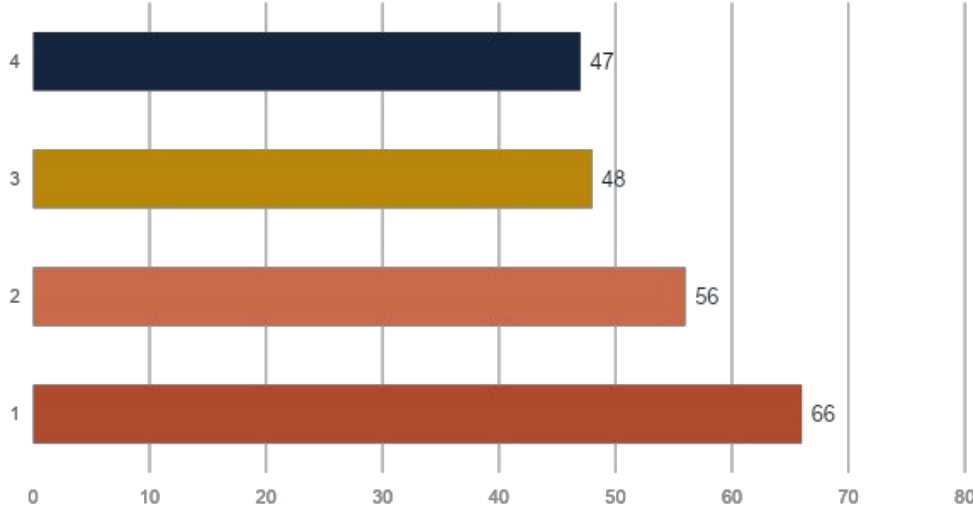
Fikri mülkiyet en pahalısı

Fikri mülkiyet daha seyrek açığa çıkıyor ancak kayıt başına maliyeti en yüksek kalem. Gölge yapay zeka olaylarında kayıt başına 178 dolar.

Tespit süresi uzuyor

Bir ihlali fark edip kontrol altına alınan ortalama süresi 247 gün. Bir önceki yıla göre 6 gün daha uzun. Görünmeyen araç, tespiti de geciktiriyor.

En sessiz risk burada. Çalışanların üçte ikisi çıktığı hiç kontrol etmiyor ve yarıdan fazlası bunun sonucunu yaşamış



KPMG ve Melbourne Üniversitesi, 47 ülkede 48.340 katılımcı.

Neden fark edilmiyor

Yapay zeka çıktısı akıcı ve kendinden emin görünür. Yanlış bir sayı veya uydurulmuş bir kaynak, doğru olanla aynı tonda sunulur. Hata sinyali vermez.

İz bırakmaz

Bir rapora giren hatalı bir veri, sonradan hangi araçtan geldiği bilinmediği için kaynağına kadar takip edilemez. Düzeltme değil, tekrar üretim gerekir.

Eğitim en zayıf halka

Çalışanların yalnızca %47'si herhangi bir yapay zeka eğitimi almış. Doğrulama alışkanlığı doğuştan gelmez, öğretilmesi gerekir.

Kurum onaylamadığı bir aracın kullanımından da sorumludur.

Bilmemek, yükümlülüğü ortadan kaldırmaz

Veri sorumlusu kim	Kişisel veri bir çalışan tarafından işlenmiş olsa bile, işleme faaliyeti kurumun işi kapsamında gerçekleştiyse veri sorumlusu kurumdur. Aracın onaylı olup olmaması bu tanıımı değiştirmez.
Aydınlatma ve hukuki dayanak	Müşteri verisinin bir yapay zeka aracına aktarılması bir işleme faaliyetidir. Aydınlatma yükümlülüğü ve geçerli bir hukuki dayanak gerekliliği ortadan kalkmaz.
Yurt dışına aktarım	Herkese açık araçların önemli bölümü yurt dışında barındırılır. Kişisel verinin yurt dışına aktarımı ayrı bir rejime tabidir ve kendiliğinden serbest değildir.
Sözleşmesel gizlilik	Müşterilerle imzalanan gizlilik taahhütleri, verinin üçüncü taraf bir araca girmesi halinde ihlal edilmiş sayılabilir. Bu, veri koruma mevzuatından bağımsız bir risktir.
Sonuçtan doğan sorumluluk	İşe alım elemesi, performans değerlendirmesi veya müşteriye verilen bir taahhüt yapay zeka çıktısına dayandığında, sonucun sorumluluğu kurumda kalır.
<i>Bu bölüm genel bilgilendirme amaçlıdır ve hukuki görüş niteliği taşımaz. Kurumsal uygulamalar için hukuk müşavirinden görüş alınmalıdır.</i>	

Riskin en garip tarafı burada: Kararı alan, riski taşıyan ve bedeli ödeyen taraflar birbirinden farklı

TARAF	ROLÜ	KAZANCI	TAŞIDIĞI RİSK
Çalışan	Aracı seçer ve veriyi girer	İşini hızlandırır, görünür performansı artar	Genellikle hiçbirini. Sorun çıkarsa da kaynak nadiren tespit edilir
Yönetici	Çoğu zaman haberi yoktur	Ekibinin çıktısı artmış görünür	Bir olay çıktığında hesap verecek ilk kişi olur
Kurum	Karar sürecinin dışındadır	Doğrudan bir kazanç kaydetmez	Veri ihlali, hukuki yükümlülük ve itibar kaybının tamamı
Müşteri	Süreçten habersizdir	Yok	Kişisel verisinin nereye gittiğini bilmez ve rıza vermemiştir

TEŞVİK UYUMSUZLUĞU

Çalışan için kayıt dışı kullanım rasyonel bir tercihtir. Kazanç ona ait, risk kuruma. Bu bir ahlak sorunu değil, bir tasarım sorunudur. Teşvikler böyle kurgulandığı sürece davranışın kendiliğinden değişmesini beklemek gerçekçi değildir.

BÖLÜM

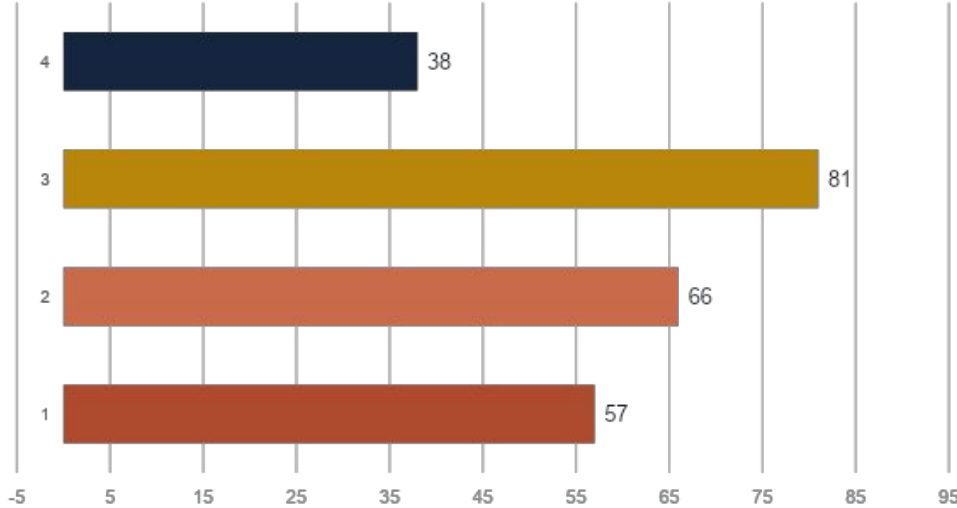
04

Neden Gizliyorlar: Yasağın Ters Tepmesi

Bu raporun kalbi. Çalışanların gizleme davranışı irrasyonel değil. Anlaşıldığında çözüm de değişiyor

-
- Gizlemenin beş rasyonel gerekçesi
 - Yasağın neden riski azaltmayıp yalnızca görünürlüğü azalttığı
 - Psikolojik güvenlik bulgusu: Politikadan daha güçlü bir değişken
 - Çift standart algısı ve verimlilik saklama davranışı

Farklı yöntemlerle yapılmış birbirinden bağımsız araştırmalar aynı yöne işaret ediyor



Dört ayrı araştırmadan derlenmiştir. Örneklem, coğrafya ve soru formülasyonları farklıdır, doğrudan toplanamaz.

Örneklem bağımsız

Biri 47 ülkede 48.340 kişi, biri 4 ülkede 1.250 ofis çalışanı, biri 500 kişilik ulusal örneklem. Farklı yöntemler aynı olguyu ölçüyor.

Hukuki farkındalık düşük

İş bilgisini kişisel hesabına girenlerin %64,4'ü bunun bazı durumlarda hukuka aykırı olabileceğini bilmediğini söylüyor.

En hassas veriler dahil

Çalışanların %23'ü iç yazışma veya doküman, %11,8'i müşteri bilgisi, %11,4'ü sözleşme yaptırdığını kabul ediyor.

Hiçbiri kötü niyet değil. Beşi de çalışanın kendi konumunu koruma refleksi ve beşi de kurumun kurduğu düzenin sonucu

1	Yetersiz görünme korkusu	Yapay zeka kullandığı biliniirse yeteneğinin sorgulanacağını düşünüyor. Genç çalışanlarda bu kaygı belirgin biçimde daha yüksek.	İmaj
2	Kolaya kaçma algısı	Çıktının değeri değil, ne kadar emek harcadığı ölçülüyorsa, hızlı üretmek kusur gibi görünür.	Ölçüm
3	Daha fazla iş yüklenme	Zaman kazandığı anlaşılırsa boşalan zamana yeni iş verileceğini biliyor. Bu yüzden kazandığı zamanı saklıyor.	Tesvik
4	İkame edilme kaygısı	Yaptığı işin yapay zeka ile yapılabildiği görülürse, kendisine olan ihtiyacın sorgulanacağını düşünüyor.	Güvence
5	Onay sürecinden kaçınma	Kurumsal onay süreci yavaşsa, çalışan işini yetiştirmek için süreci atlar. Yavaşlık, kayıt dışılığı üretir.	Süreç

Beş gerekçenin ortak paydası: Çalışan, dürüst davranmanın kendisine zarar vereceğini düşünüyor. Bu bir karakter sorunu değil, bir sistem çıktısıdır.

Bir yasak kararının kullanım üzerindeki etkisi ile görünürlük üzerindeki etkisi aynı yönde değil

Yasak öncesi

Kullanım var, kısmen görünür

Bazı çalışanlar açıkça kullanır, bazıları kişisel hesap tercih eder. Kurum en azından bir kısmını görebilir.

Yasak kararı

Erişim kurumsal ağda engellenir

Karar duyurulur. Kurumsal cihazlarda ilgili siteler kapatılır. Sorunun çözüldüğü varsayılır.

Yasak sonrası

Kullanım aynı, görünürlük sıfır

İşini yetiştirmesi gereken çalışan kişisel telefona geçer. Aynı veri aynı yere gider, kurum artık hiçbir kısmını göremez.

Uzun vade

Risk birikir, öğrenme durur

Kimse yöntemini paylaşmaz, kimse hata bildirmez. Kurum ne riski ne de kazancı ölçebilir. İyi kullanım örnekleri yayılmaz.

Yasak, kullanımı değil ölçümü ortadan kaldırır. Bir riski görünmez kılmak onu azaltmaz, yalnızca yönetilemez hale getirir.

Çalışanın kullanımını açıklayıp açıklamamasını belirleyen en güçlü etken, kurumun politikası değil kurumsal güven

Harvard Business Review'da Haziran 2026'da yayımlanan çalışmanın bulgusu: Açıklama davranışını en güçlü biçimde yordayan değişkenler kurumsal güven ve psikolojik güvenliktir. Bu iki değişkenin etkisi, resmi politikaların ve onaylı araç sunmanın etkisinden daha büyüktür.

POLİTİKA ODAKLI YAKLAŞIM

- Kural yazılır ve duyurulur
- Araçlar engellenir veya kısıtlanır
- İhlal bir disiplin konusu olarak kurgulanır
- Çalışan riski kendi üstlenerek kullanmaya devam eder
- Sonuç: Kullanım aynı, görünürlük daha düşük

GÜVEN ODAKLI YAKLAŞIM

- Kullanımın zaten var olduğu kabul edilir
- Geçmişe dönük sorgusuz bir bildirim penceresi açılır
- Paylaşılan yöntem takdir edilir, cezalandırılmaz
- Kazanılan zamanın bir bölümü çalışanda kalır
- Sonuç: Kullanım görünür, risk ölçülebilir

Pratik sonuç: *Yapay zeka yönetişimi bir bilgi işlem projesi değil, bir insan kaynakları ve kültür projesidir. Teknik kontroller gereklidir ancak tek başına yeterli değildir.*

En çarpıcı davranış burada: Çalışanlar yalnızca aracı değil, kazandıkları zamanı da saklıyor

%66

İşini bitirdikten sonra meşgul görünmek için çevrim içi kalan çalışan

%64

Erken bitirmemek için işini bilinçli olarak yavaşlatan çalışan

5 saat

Haftada yalnızca meşgul görünmeye harcanan ortalama süre

Mekanizma

Çalışan yapay zeka ile 3 saatlik işi 1 saatte bitiriyor. Kalan 2 saati bildirirse, kendisine yeni iş veriliyor. Bildirmezse, kimse fark etmiyor. İkinci seçenek çalışan için her zaman daha güvenli.

Kurumun kaybı çift katmanlı

Kurum hem verimlilik kazancını göremiyor hem de o kazancı yeniden yatırıma dönüştüremiyor. Kazanılan zaman ne öğrenmeye ne iyileştirmeye ne de yeni işe gidiyor.

Kök neden ölçümde

Sorun çalışanın tembelliği değil, kurumun görünür meşguliyeti ölçüp gerçek çıktıyı ölçmemesi. Ölçüm neyi ödüllendiriyorsa davranış oraya gider.

Yöneticiler de yapıyor

Aynı araştırmada yöneticilerin %73'ü benzer davranışı kendilerinin de sergilediğini kabul ediyor. Yani bu davranış hiyerarşinin her katmanında var.

Bu, gölge yapay zekanın en az konuşulan maliyetidir: Kurumun hiç göremediği bir verimlilik artışı, hiç kullanamadığı bir kapasiteye dönüşür.

Kural koyan ile kurala tabi olan arasındaki algı farkı, politikaların en hızlı aşınma nedeni

İFADE	KATILIM	ANLAMI
Kurumumda yapay zeka politikası var	%86	Politikanın varlığı büyük ölçüde biliniyor
Yönetim farklı kurallara tabi	%81	Politikanın eşit uygulandığına inanılmıyor
Yapay zekayı kendi teknoloji ekibimden iyi biliyorum	%72	Kural koyanın yetkinliği sorgulanıyor
Aynı görüş üst düzey yöneticilerde	%77	Algı yalnızca alt kademedede değil
Büyük kurumlarda çift standart algısı	%85	Kurum büyüdükçe algı güçleniyor

Bir politikanın gücü, metninden değil eşit uygulandığına duyulan inançtan gelir. Çalışanların %81'i yönetimin farklı kurallara tabi olduğunu düşünüyorsa, o politika yazıldığı gün itibarıyla işlevsizdir.

BÖLÜM

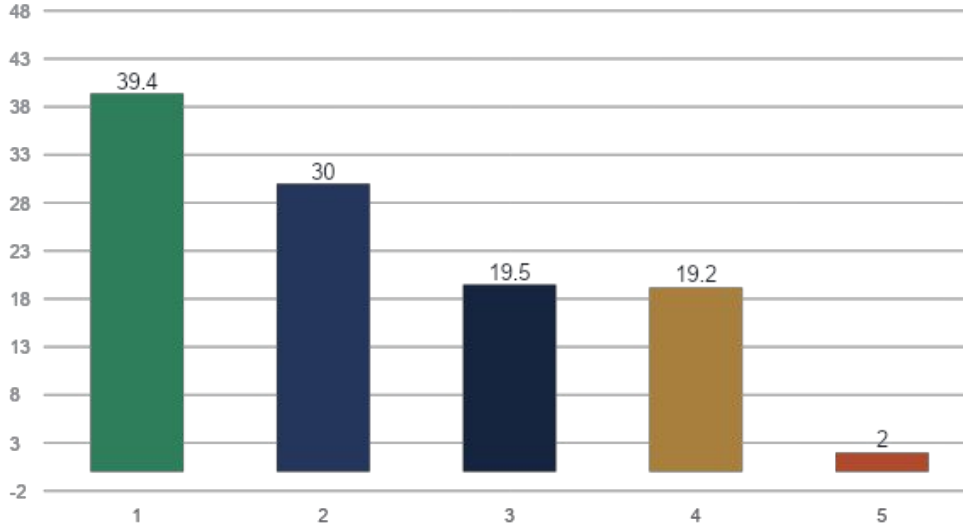
05

Bireysel Kullanım ve Önümüzdeki Beş Yıl

Yapay zeka iş yerine ofisten değil evden girdi. Bireysel kullanım alışkanlıkları, kurumsal geleceği de belirleyecek

-
- Kimin kullandığı: Yaş, eğitim ve cinsiyet kırılımı
 - Günlük hayatta yapay zeka ve mesleki kullanıma geçiş
 - Yetkinlik uçurumu ve kullanmayanların gerekçeleri
 - Beş yıllık ufuk: Neyin değişmesi beklenir, neyin değişmemesi

Kullanım yaşla keskin biçimde düşüyor, eğitimle keskin biçimde artıyor. Bu iki eğilim birlikte bir uçurum üretiyor



TÜİK Yapay Zeka İstatistikleri, 2025. 65-74 yaş grubu değeri yaklaşıktır ve en düşük kullanım grubudur.

Kullanım amacı çoğunlukla kişisel

Kullanıcıların %79,7'si özel amaçlarla kullandığını söylüyor. Mesleki kullanım %33,8, eğitim amaçlı kullanım %31,4.

Eğitim seviyesiyle doğrusal artıyor

Eğitim seviyesi yükseldikçe kullanım oranı düzenli biçimde artıyor. Kadınlarda eğitim amaçlı kullanım erkeklerden daha yüksek.

Kullanmayanın gerekçesi ihtiyaçsızlık

Kullanmayanların %63,3'ü ihtiyaç duymadığını söylüyor. Diğer gerekçeler bilgi eksikliği, farkındalık yetersizliği ve güvenlik endişesi.

Yapay zeka iş yerine bir satın alma kararıyla değil, çalışanın kişisel alışkanlığıyla giriyor



Zincirde hiçbir onay adımı yok

Beş adımın hiçbirinde kurumun devreye girdiği bir nokta bulunmuyor. Kurum ancak bir sorun çıktığında haberdar oluyor.

Müdahale noktası üçüncü adım

İşe taşıma anı, kurumun yakalayabileceği tek doğal andır. Bu noktada bir bildirim mekanizması varsa zincir kayıt içine girer.

Yasak zinciri kırmıyor

Yasak yalnızca beşinci adımı derinleştirir. Araç aynı kalır, kullanım aynı kalır, tek fark kurumun görme ihtimalinin sıfırlanmasıdır.

Meslekler değil görevler değişiyor. Bir işin içindeki görevlerin ağırlığı kayınca, işin kendisi de yeniden tanımlanır

AĞIRLIĞI AZALAN GÖREVLER

- Sıfırdan taslak üretmek
- Biçim düzeltme ve formatlama
- Bilgiyi bir yerden bulup derlemek
- Standart yazışma ve rutin özet
- Basit çeviri ve dil düzeltmesi

AĞIRLIĞI ARTAN GÖREVLER

- Sorunun doğru tanımlanması
- Çıktının doğrulanması ve kaynağa inilmesi
- Bağlam ve kurum bilgisiyle yorumlama
- Etik ve hukuki sınırın gözetilmesi
- Sonuç için sorumluluk üstlenmek

DEĞİŞMEYEN GÖREVLER

- İlişki kurmak ve güven inşa etmek
- Müzakere ve ikna
- Belirsizlik altında karar vermek
- Ekip yönetmek ve geri bildirim vermek
- Fiziksel ve saha işleri

Kayma, yer değiştirme değil

Soldaki görevler ortadan kalkmıyor, harcanan süre azalıyor. Boşalan süre ortadaki sütuna kaymazsa, kazanç kayboluyor.

Ortadaki sütun öğretilebilir

Doğrulama, bağlamla yorumlama ve sınır gözetme öğrenilebilir becerilerdir. Bugün çalışanların yalnızca %47'si herhangi bir eğitim almış.

Kullanmak ile iyi kullanmak aynı şey değil. Asıl uçurum erişimde değil, yöntemde açılıyor

KULLANMAYAN

Nüfusun yaklaşık 5'te 4'ü

- İhtiyaç duymadığını düşünüyor
- Nereden başlayacağını bilmiyor
- Güvenlik ve mahremiyet endişesi taşıyor
- Yaş ilerledikçe ve eğitim seviyesi düştükçe bu grupta olma ihtimali artıyor

KULLANAN

Nüfusun yaklaşık 5'te 1'i

- Soru sorar ve gelen cevabı alır
- Çıktıyı doğrulamaz, %66 hiç kontrol etmiyor
- Hangi bilginin paylaşılmaması gerektiğini bilmiyor olabilir
- Aracın ne zaman yanıldığını fark edemez

İYİ KULLANAN

Belirgin biçimde daha küçük bir grup

- Göreve göre araç ve yöntem seçer
- Çıktıyı bağımsız kaynaktan doğrular
- Hangi veriyi paylaşmayacağını önceden belirlemiştir
- Aracı bir cevap makinesi değil, bir taslak üretici olarak kullanır

Politika tartışması genellikle birinci gruptan ikinci gruba geçişe odaklanıyor. Oysa hem bireysel hem kurumsal getirinin büyük bölümü, ikinci gruptan üçüncü gruba geçişte üretiliyor.

Tahmin satmıyoruz. Aşağıdaki üç sütun, bugünkü verinin işaret ettiği yön ile belirsiz kalan alanları ayırıyor

YÜKSEK OLASILIKLI

- Yapay zeka ayrı bir araç olmaktan çıkıp kullanılan yazılımların içine gömülür
- Kurumsal politika ve kayıt mekanizmaları yaygınlaşır, bugün istisna olan standart olur
- Yapay zeka okuryazarlığı işe alım ilanlarında yaygın bir gereklilik haline gelir
- Doğrulama ve kaynak gösterme, çıktı üretmekten daha değerli bir beceri olur

BELİRSİZ

- Hangi mesleklerin ne ölçüde etkileneceği. Bu konudaki tahminlerin isabet geçmişi zayıftır
- Verimlilik kazancının ücretlere mi, istihdama mı, yoksa kâr marjına mı yansıtacağı
- Yerli model ve çözümlerin pazar payının artıp artmayacağı
- Düzenleyici çerçevenin ne zaman ve hangi kapsamda netleşeceği

DEĞİŞMESİ BEKLENMEYEN

- Sorumluluğun insanda kalması. Çıktıyı kullanan, sonucundan sorumludur
- Kişisel verinin korunmasına ilişkin temel yükümlülükler
- Bağlamı, müşteriye ve kurumu tanıma gerekliliği
- Kötü tanımlanmış bir sorunun, hiçbir araçla iyi çözülmemesi

Bu tablonun ortadaki sütunu, sağdakinden ve soldakinden daha uzun olmalıydı. Yapay zeka hakkında bugün en dürüst cümle, bilmediklerimizin bildiklerimizden fazla olduğudur.

BÖLÜM

06

Ne Yapmalı

Dört ayrı muhatap için dört ayrı liste. Hepsi bu hafta başlatılabilir ve hiçbiri yeni bir bütçe gerektirmiyor

-
- Çalışan için: Kendini ve kurumunu korumanın yolu
 - Yönetici için: Ekibinde görünürlüğü nasıl kurarsın
 - Kurum için: 90 günlük kayıt altına alma planı
 - Politika yapıcılar ve bireyler için öneriler

Raporun tamamını okuyacak vaktiniz yoksa, bu sayfa yeterli. Yedi gün, günde bir adım

1 Sorun

Ekibinizdeki 3 kişiye tek bir soru sorun: Hangi işinizde işe yaradığını fark ettiniz?

2 Sayın

Aldığınız cevapları not edin. Kaç farklı araç, kaç farklı görev çıktı? Bu sizin ilk envanteriniz.

3 Kendinizi açın

Kendi kullanımınızı ekibe anlatın. Neyi denediğinizi, nerede yanlış olduğunuzu söyleyin.

4 Sınır çizim

Tek cümlelik bir kural yazın: Müşteri kişisel verisi ve imzalı sözleşme metni hiçbir herkese açık araca girmez.

5 Hesap açın

Kurumsal bir hesap açılabilir mi bakın. Açılmıyorsa kimden isteneceğini öğrenin.

6 Doğrulama öğretin

Ekibe tek bir alışkanlık kazandırın: Sayı, tarih ve mevzuat atfı kaynağından kontrol edilir.

7 Takvime alın

3 ay sonrası için 30 dakikalık bir gözden geçirme toplantısı koyun. Tek seferlik iş, iş değildir.

Yedi günün sonunda mükemmel bir politikanız olmayacak. Ama bir haftadan fazla süredir bilmediğiniz bir şeyi biliyor olacaksınız.

Altı kural. Beşi seni korur, biri kurumunu. Hiçbiri kimseden izin almanı gerektirmiyor

1	Hiçbir zaman girme	Müşteri kişisel verisi, çalışan özlük bilgisi, imzalı sözleşme metni, kimlik ve finansal bilgi, henüz açıklanmamış finansal sonuçlar.	Veri
2	Anonimleştirerek gir	İsim, unvan, firma adı ve tanımlayıcı ayrıntıları çıkarıp yapıyı koru. Çoğu görev için bağlam yeterlidir, kimlik gerekmez.	Veri
3	Çıktıyı hiçbir zaman doğrudan kullanma	Sayıları, tarihleri, mevzuat atıflarını ve kaynakları bağımsız olarak kontrol et. Akıcı bir cümle doğru olduğu anlamına gelmez.	Doğrulama
4	Kaynak isteyip kaynağı aç	Verilen kaynağı gerçekten aç ve içeriğini gör. Var olmayan kaynak üretilmesi bilinen bir hata biçimidir.	Doğrulama
5	Kullandığını söyle	Bir çıktıyı paylaşırken yapay zeka desteğiyle hazırlandığını belirt. Bu, sorumluluğu paylaştırmaz ancak gözden geçirmeyi mümkün kılar.	Şeffaflık
6	Kurumsal hesap iste	Kurumunun onaylı bir hesabı varsa kişisel hesap yerine onu kullan. Yoksa talep et. Talep, politikanın oluşmasını hızlandırır.	Kurum

Pratik ölçüt: Bir bilgiyi tanımadığın birine e-posta ile göndermekten çekiniyorsan, o bilgiyi herkese açık bir yapay zeka aracına da girme.

Ekibinde gölge kullanım olup olmadığını sormanın bir yolu var, bir de yolu yok. Yanlış soru cevabı yok eder

CEVABI YOK EDEN SORULAR

- Yasak olduğu halde kullanan var mı
- Kim hangi araçları izinsiz kullanıyor
- Bu raporu okuduktan sonra kimse kullanmasın
- Kullananları bana bildirin

CEVAP ÜRETEK SORULAR

- Hangi işlerde işinizi kolaylaştırdığını fark ettiniz
- Hangi görevde işe yaramadığını gördünüz
- Hangi bilgiyi girmekte tereddüt ettiniz
- Size hangi araç veya erişim verilse işiniz hızlanır

Kendi kullanımını önce sen açıkla

Ekibin, yöneticisinin nasıl davrandığına bakar. Sen kendi kullanımını anlatmadan kimsenin anlatmasını bekleme.

Kazanılan zamanı geri verme sözü ver

Bir görev hızlandığında boşalan zamanın tamamını yeni işle doldurmayacağını açıkça söyle ve buna uy.

Yöntemi paylaşanı görünür biçimde takdir et

İyi bir kullanım yöntemi paylaşan kişiyi ekip önünde takdir et. Bu, bildirimi maliyetli olmaktan çıkarır.

90 günlük plan. Amaç mükemmel bir politika yazmak değil, kullanımı görünür kılıp riski ölçülebilir hale getirmek

0-30 GÜN

GÖRÜNÜRLÜK

- Sorgusuz bildirim penceresi: Geçmiş kullanım için hiçbir yaptırım uygulanmayacağı açıkça duyurulur
- Kısa ve anonim bir kullanım anketi
- Hangi araçların, hangi görevlerde kullanıldığının envanteri
- Bir üst yöneticinin kendi kullanımını açıklaması

30-60 GÜN

SINIR

- Veri sınıflandırması: Hangi bilgi hangi araca girebilir, 1 sayfayı geçmeyecek biçimde
- Onaylı araç listesi ve kurumsal hesap tahsisi
- Yüksek riskli kullanım alanlarının tanımı
- Hukuk ve bilgi güvenliği görüşünün alınması

60-90 GÜN

YETKİNLİK

- Tüm çalışanlara temel eğitim, doğrulama alışkanlığı merkezde
- Role özel eğitim: Satış, finans, insan kaynakları ve üretim ayrı ayrı
- Basit bir kayıt mekanizması ve gözden geçirme ritmi
- İlk çeyrek sonu değerlendirmesi ve politikanın revizyonu

Sıralama kritik: Görünürlük sınırdan önce gelmelidir. Sınırı önce koyarsanız, ölçmeye çalıştığınız davranış siz ölçmeden önce yer altına iner.

Kurumunuzun bu raporda anlatılan açığa ne kadar maruz olduğunu ölçmenin en hızlı yolu

1 Çalışanlarımızın hangi yapay zeka araçlarını kullandığını biliyor muyuz?

2 Hangi veri türlerinin hangi araca girebileceği yazılı olarak tanımlı mı?

3 Kurumsal olarak tahsis edilmiş bir hesap var mı, yoksa herkes kendi hesabını mı kullanıyor?

4 Yapay zeka kullanımı konusunda tüm çalışanlara verilmiş bir eğitim var mı?

5 Bir çalışan hata yaptığında bunu cezalandırılmadan bildirebileceği bir yol var mı?

6 Yöneticiler kendi kullanımlarını ekipleriyle açıkça paylaşıyor mu?

7 Müşteri verisinin yapay zeka aracına girmesi durumunda hukuki durumumuzu biliyor muyuz?

8 İşe alım, performans veya müşteri iletişimde yapay zeka kullanılıp kullanılmadığını biliyor muyuz?

9 Yapay zeka ile kazanılan zamanın nereye gittiğini ölçüyor muyuz?

10 Bu soruların cevaplarını 3 ay sonra yeniden gözden geçirecek bir takvimimiz var mı?

Puanlama

Her evet 1 puan. 0-3 arası: Bu rapordaki 90 günlük plan doğrudan size yazıldı. 4-7 arası: Temeliniz var, eksik olan kayıt ve ölçüm. 8-10 arası: Türkiye ortalamasının önündesiniz, deneyiminizi paylaşın.

Beş öneri. Hiçbiri yeni bir yasak önermiyor, hepsi mevcut kullanımı kayıt içine almayı hedefliyor

1

KOBİ'ye hazır şablon sağlayın

Kullanmayan işletmelerin %74,2'si uzmanlık eksikliğini gerekçe gösteriyor. Hazır politika şablonu, veri sınıflandırma örneği ve kontrol listesi bu engelin büyük bölümünü kaldırır.

2

Rehberliği yasaktan önce koyun

Düzenleyici iletişim bugün ağırlıkla riskler ve yaptırımlar üzerinden kuruluyor. Nasıl doğru kullanılacağını gösteren rehberlik, aynı kaynakla daha fazla uyum üretir.

3

Yapay zeka okuryazarlığını müfredata bağlayın

Kullanmanın değil, doğrulamanın öğretilmesi gereken beceri olduğu net biçimde tanımlanmalı. Çıktı doğrulama, dijital okuryazarlığın parçası haline gelmeli.

4

Yerli çözüm kullanımını izleyin

Yerel çözüm kullanımı %6,3'te. Veri yerleşimi açısından bu oran, teknoloji politikasının merkezinde olması gereken bir göstergedir.

5

Resmi istatistiği derinleştirin

TÜİK'in ilk bülteni önemli bir başlangıç. Kurumsal beyan ile çalışan beyanının aynı örnekleme ölçülmesi, bu raporun konu ettiği açığı doğrudan ölçülebilir kılar.

Ortak nokta: Beş önerinin hiçbiri kullanımı kısıtlamayı hedeflemiyor. Hepsini, zaten gerçekleşen kullanımın görünür ve güvenli olmasını amaçlıyor.

İş dışında da geçerli üç başlık. Özellikle bu araçları yeni kullanmaya başlayanlar ve aile büyükleri için

GÜVENLE KULLANIN

- Metin özetleme, taslak yazma ve çeviri
- Bir konuyu basit anlatımla öğrenme
- Fikir üretme, liste ve plan çıkarma
- Yabancı dil pratiği ve sınav hazırlığı

DİKKATLE KULLANIN

- Sağlık ve ilaç bilgisi: Yalnızca soru hazırlamak için, teşhis için değil
- Hukuki ve mali konular: Yönlendirme için, karar için değil
- Haber ve güncel olay: Tarih ve rakamları kaynağından doğrulayın
- Çocuğunuzun ödevi: Cevap için değil, anlatım için

HİÇ GİRMEYİN

- Kimlik numarası, banka ve kart bilgileri, parolalar
- Sağlık raporları ve tıbbi tetkik sonuçları
- Başkalarının kişisel bilgileri ve fotoğrafları
- İş yerinizden aldığınız gizli belgeler

ÜÇ SORULUK KONTROL

Bu bilgiyi tanımadığım birine gönderir miydim? Bu cevabın yanlış olması durumunda ne kaybederim? Bu cevabı bağımsız bir kaynaktan doğrulayabilir miyim? Üçüne de rahatça cevap veremiyorsanız, o soruyu bir insana sorun.

Bu raporun taslağı paylaşıldığında en çok gelen altı soru ve kısa cevapları

Yapay zeka kullanımını tamamen yasaklasak olmaz mı?

Olur, ancak kullanım durmaz. Yalnızca kişisel cihaza kayar ve kurumun görebildiği son parça da kaybolur. Yasak riski değil ölçümü ortadan kaldırır.

Küçük bir işletmeyiz, bu bizi ilgilendirir mi?

Daha çok ilgilendirir. Büyük kurumda en azından bir bilgi işlem birimi ve erişim kontrolü ihtimali var. KOBİ'de bunlar yoksa kullanımın tamamı kayıt dışıdır.

Ücretli kurumsal sürüm almak sorunu çözer mi?

Kısmen. Veri işleme koşullarını iyileştirir ancak doğrulama alışkanlığını, veri sınıflandırmasını ve kullanım kaydını kendiliğinden getirmez.

Çalışanlarımıza güveniyoruz, bu bir güven sorunu mu?

Hayır. Rapordaki hiçbir davranış kötü niyet göstergesi değil. Sorun, dürüst davranmanın çalışan için maliyetli hale gelmiş olması.

Verilerimiz zaten bulutta, ne fark eder?

Bulut sağlayıcınızla imzalı bir sözleşmeniz ve tanımlı bir veri işleme rejiminiz var. Kişisel bir yapay zeka hesabında bunların hiçbirisi yok.

Bu rapor bir hizmet satışı mı?

Hayır. Rapor ücretsizdir, serbestçe paylaşılabilir ve içinde hiçbir ürün veya hizmet tanıtımı bulunmaz. Bu bir kamu bilgilendirme çalışmasıdır.

Raporla ilgili görüş ve sorularınızı www.strategythrust.com üzerinden iletebilirsiniz. Gelen sorular bir sonraki sürümde dikkate alınacaktır.

KAPANIŞ

Kayıt dışılık bir teknoloji sorunu değil, bir güven sorunudur.

Ekonomide de böyleydi. Bir faaliyet kayıt dışına, yasaklandığı için değil kayıt içinde kalmak zorlaştığı için çıkar.

%7,5 / %19,2

Kurumsal beyan ile bireysel kullanım arasındaki makas

%57

Yapay zeka kullanımını yöneticisinden gizleyen çalışan oranı

%43

Güvenlik olaylarında gölge yapay zekanın payı, 1 yılda 2 kat arttı

Bu rapor kamuya açıktır. Kaynak gösterilerek serbestçe paylaşılabılır, alıntılanabilir ve çoğaltılabilir. Ticari bir teklif içermez, herhangi bir ürün veya hizmet satışı amaçlamaz.

Bu raporu, ekibinde ne olup bittiğini bilmediğini düşünen bir yöneticiye iletmek, raporun tamamından daha değerlidir.

Rakamların hangisinin birincil kaynaktan, hangisinin StrategyThrust değerlendirmesinden geldiği açıkça ayrılmıştır

BİRİNCİL VE İKİNCİL KAYNAKLAR

- TÜİK, Yapay Zeka İstatistikleri 2025. Girişimlerde ve Hanehalkında Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırmalarına dayalı ilk resmi bülten
- IBM ve Ponemon Institute, Cost of a Data Breach Report 2025 ve 2026. 16 ülke, 17 sektör, 602 kurum
- KPMG ve Melbourne Üniversitesi, yapay zekaya güven ve kullanım üzerine küresel araştırma. 47 ülke, 48.340 katılımcı
- PagerDuty Shadow AI Survey 2026. 4 ülkede 1.250 ofis çalışanı
- Harvard Business Review, Haziran 2026, çalışanların yapay zeka kullanımını neden açıklamadığı üzerine araştırma
- Microsoft ve AI Economy Institute, Global AI Diffusion Report 2026
- 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ikincil mevzuatı

METODOLOJİ NOTLARI

- Yıldız (*) işareti taşıyan her rakam StrategyThrust tahmini veya değerlendirmesidir.
- TÜİK'in işletme ve birey oranları farklı evrenleri kapsar ve doğrudan birbirinden çıkarılamaz. Sf. 8'de bu sınır ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.
- Küresel çalışan araştırmaları farklı örneklem, coğrafya ve soru formülasyonlarına dayanır. Oranlar toplanmamış, yan yana gösterilmiştir.
- IBM verileri yalnızca veri ihlali yaşamış kurumları kapsar ve tüm kurumlara genellenemez.
- Beş yıllık ufuk bölümü bir tahmin değil, mevcut verinin işaret ettiği yönlerin ve belirsizliklerin ayrıştırılmasıdır.
- Yaş kılınımadaki 65-74 yaş değeri yaklaşıktır.

YASAL UYARI VE BAĞIMSIZLIK BEYANI

Bu doküman bir kamu bilgilendirme ve analiz çalışmasıdır. Hukuki görüş, bilgi güvenliği denetimi, tıbbi veya mali tavsiye niteliği taşımaz. Kişisel verilerin korunmasına ilişkin kurumsal uygulamalar için hukuk müşavirinden ve bilgi güvenliği uzmanından görüş alınmalıdır. Raporda adı geçen araştırmalar kendi metodolojileri ve sınırlarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

StrategyThrust, ATAOL AI Techs bünyesindeki strateji ve yönetim danışmanlığı markasıdır. Bu rapor kamu yararına, ücretsiz olarak hazırlanmış ve yayımlanmıştır. Herhangi bir ürün veya hizmet tanıtımı içermez.