NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/23/authorization-before-readiness-why-inaccessible-onboarding-is-a-governance-failure-and-what-it-predicts-about-ai-deployment/.

Hazır Olmadan Önce Yetkilendirme: Erişilemez İşe Alım Süreci Neden Bir Yönetişim Başarısızlığıdır ve Bu Durum Yapay Zeka Uygulaması Hakkında Neyi Öngörür?

Heather Grizzle · July 23, 2026

Kurumlar, katılım için gerekli koşulları oluşturmadan önce katılımı yetkilendirir. Erişilemez işe alım süreçleri, bir kuruluşun yapay zeka dağıtımını nasıl yöneteceğini neden öngörür?

İçindekiler

1. Teknolojiye Uygulanan Aynı Başarısızlık
2. Şikayet Sonrası Değil, Yetkilendirme Öncesi
3. Standart Olarak Hazır Olma Durumu
4. Kaynakça

Kurumlar, katılımı mümkün kılan koşulları oluşturmadan önce katılımı yetkilendirmeyi rutin bir uygulama haline getirmiştir. Bir işe alım kararı sonuçlandırılır, bir başlangıç tarihi belirlenir ve çalışan işe geldiğinde görevi için gerekli materyallerin, sistemlerin ve düzenlemelerin hiçbir zaman hazırlanmadığını görür. Kurum, henüz katılıma açık hale getirmediği bir işe birinin katılmasına izin vermiştir. Bu idari bir aksaklık değildir. Bu bir yönetişim başarısızlığıdır ve bu, bir kuruluşun bir yapay zeka sistemini, dağıtımı savunulabilir kılacak gözetim, test ve hesap verebilirlik yapılarını oluşturmadan önce kullanıma yetkilendirdiği durumda ortaya çıkan başarısızlıkla aynıdır.

İşe alım süreci burada işe yarayan bir örnektir çünkü başarısızlık kısa bir zaman diliminde görünür hale gelir ve maliyetleri izlemek kolaydır. Sektörler arasında tekrarlanan bir diziyi ele alalım. Bir departman engelli bir çalışan işe alır. Eğitim materyalleri erişilebilir formatlarda hazırlanmamıştır. Yapılandırılmış iki haftalık bir oryantasyon olarak planlanan süreç bir ayı aşar. Departman, erişim düzenlemelerini çalışanın gelişinden önce değil sonra tasarladığı için eğitim tutarsız bir şekilde verilir. Çalışan, görevinin ilk haftalarını eksik materyalleri belirlemeye, standart süreçlerin neden işlemediğini açıklamaya ve kurumun sağlamış olması gereken bir erişim planı oluşturmaya harcar. Verimlilik gecikir ve bu gecikme, onu üreten süreç yerine bireyin aleyhine kaydedilir.

Bu örüntünün önemi, sadece rahatsız edici olmasından kaynaklanmaz. Önemi, biçimsel olarak kapsayıcı bir eylem içinde yapısal bir dışlanma oluşturmasıdır. Kurum çalışanı işe almıştır. Görünür yükümlülüğünü yerine getirmiştir. Yine de çalışan işlevsel olarak dışlanmış durumda kalır çünkü kurum, işe almayı erişilebilirlik sorusunun bitiş noktası olarak ele almıştır, oysa bu soru asıl o noktada işlerlik kazanmaktadır. Operasyonel hazırlık olmadan yapılan resmi kabul, kimsenin kastetmesine gerek olmayan ve hiçbir politika belgesinin kaydetmeyeceği bir dışlanma üretir.

The mechanism deserves precise naming, because how a failure is attributed determines who is expected to fix it. Deborah Stone′s work on causal stories describes how competing accounts of what caused a harm determine where responsibility is assigned and which remedies become thinkable. An onboarding delay attributed to individual circumstance generates accommodation requests, case-by-case exceptions, and a quiet performance record. The same delay attributed to institutional unreadiness generates procurement requirements, design standards, and sign-off procedures. The facts are identical. The governance consequences are not.

Operasyonel hazırlık olmadan yapılan resmi kabul, kimsenin kastetmesine gerek olmayan ve hiçbir politika belgesinin kaydetmeyeceği bir dışlanma üretir.

Teknolojiye Uygulanan Aynı Başarısızlık

Kurumlar artık bu başarısızlığın kaynaklandığı işlevler genelinde otomatik ve yapay zeka destekli sistemleri kullanıma sokmaktadır: işe alım tarama süreçleri, işe alım platformları, çalışan eğitimi sunumu, performans izleme, planlama ve kurum içi karar destek. Yapay zeka destekli bir süreç bu nedenle otomatik olarak erişilebilir veya iyi yönetilen bir süreç haline gelmez. Engelli çalışanların bir sistemi etkin bir şekilde kullanıp kullanamayacağı test edilmeden tedarik edilip devreye alındığında, teknoloji altta yatan örüntüyü düzeltmez. Aksine, test edilmemiş bir erişim varsayımını tek biçimli ve hızlı bir şekilde uygulayarak bu örüntüyü sanayileştirir.

Yetkilendirme noktasında sorulması gereken asıl soru, bir sistemin teknik özelliklerine göre işlev görüp görmediği değildir. Bir platform tam olarak tasarlandığı gibi çalışabilir ve yine de onu kullanması gereken kişiler ona erişemiyor, onda gezinemiyor veya onunla anlamlı bir şekilde etkileşime giremiyorsa, kurumsal bir araç olarak başarısız olabilir. Uygunluğu onaylayan tedarikçi belgeleri, ürün hakkında bir iddiadır. İş gücü hakkında bir kanıt değildir. Bu pazardaki kamuya açık kanıtlar henüz bu ikisinin birbirine eşdeğer sayılmasını desteklememektedir ve bunları birbirine karıştıran tedarik araçları, riski azaltıyormuş gibi görünürken aslında bu riski kuruma aktarır.

Yasal çerçeve bunu zaten öngörmektedir. Amerikalılar için Engellilik Yasası (ADA), düzenlemeyi çalışanın başlatması ve gerekçelendirmesi gereken bir talep olarak değil, işverenin karşılıklı etkileşimli bir yükümlülüğü olarak çerçeveler. Rehabilitasyon Yasası'nın 508. Bölümü, federal kurumlar tarafından tedarik edilen bilgi ve iletişim teknolojisine erişilebilirlik gereklilikleri getirmektedir ve etkisi, sözleşme ilişkileri ve benimsenen eyalet standartları aracılığıyla doğrudan federal alıcıların çok ötesine uzanmaktadır. Avrupa'da, (AB) 2019/882 sayılı Direktif Haziran 2025'ten bu yana yürürlüktedir ve Avrupalı tüketicilere hizmet veren kuruluşları, nerede kayıtlı olduklarına bakılmaksızın kapsamaktadır; EN 301 549 ise teknik referans olarak işlev görmektedir. Herhangi bir Avrupa bağlantısı olan işverenler artık, kamu sözleşmelerinden dışlanma olasılığı da dahil olmak üzere tedarik sonuçları taşıyan bir erişilebilirlik rejimi altında faaliyet göstermektedir.

Yasal çerçevenin sağlamadığı şey bir yöntemdir. Yasal yükümlülükler, erişilebilirliğin gerekli olduğunu belirler. Ancak bir tedarik görevlisine imza atmadan önce hangi kanıtı talep etmesi gerektiğini, yeterli bir testin neye benzediğini veya bir sistemin devreye alındıktan sonra yetersiz bulunması durumunda ne olacağını söylemezler.

İşte bu boşluk, yönetişim araçlarının bulunması gereken yerdir ve çoğu kurumun şu anda hiçbir şeyinin bulunmadığı yerdir.

Şikayet Sonrası Değil, Yetkilendirme Öncesi

Bir şikayetten sonra başlayan yönetişim, yönetişim değildir. Bu, kağıt üzerinde iz bırakan bir düzeltme faaliyetidir. Doğru yaklaşım, erişilebilirlik değerlendirmesini yetkilendirme noktasına yerleştirmektir; çünkü kurum bu noktada hâlâ tedarikçi üzerinde etki gücüne sahiptir ve geri dönüşü pahalı hale getirecek operasyonel taahhütlerde henüz bulunmamıştır.

Bir kuruluş, yapay zeka destekli bir istihdam sistemi kullanım için onaylanmadan önce en azından şu altı soruyu yanıtlayabilmelidir.

1. İhale şartnamesine sonradan değil, baştan hangi erişilebilirlik gereksinimleri yazılmıştır?
2. Yalnızca vekil kullanıcılarla veya otomatik denetleyicilerle değil, etkilenen kullanıcılarla hangi testler yapılmıştır?
3. Hangi iletişim erişimi düzenlemeleri belgelenmiştir ve sistem güncellendikçe bunları sürdürmekten kim sorumludur?
4. Sistemle birlikte hangi insan destek prosedürü işlemektedir ve bu prosedür kaynak ayrılmış mıdır yoksa sadece isim olarak mı vardır?
5. Teknolojinin belirli bir çalışan için işe yaramaması durumunda tanımlanmış başarısızlık prosedürü nedir ve bu prosedürü devreye sokma yükünü o çalışanın üzerine mi bırakmaktadır?
6. Ve yetkilendirmeyi kim, hangi kanıta dayanarak, reddetme yetkisiyle imzalamaktadır?

None of these questions is technically demanding. Their absence from most procurement files is the point. Lester Salamon′s account of governance describes public action as a matter of tool selection, where the instrument chosen carries distributive consequences independent of the goal it was chosen to serve. Procurement is such a tool. Selecting an automated onboarding platform is not a neutral operational decision. It allocates who bears the cost of the system′s limitations, and in the absence of pre-authorization requirements, that cost falls consistently on the employees least positioned to absorb it.

Standart Olarak Hazır Olma Durumu

The reframing this article proposes is narrow but consequential. Accessible onboarding is not a service courtesy extended to disabled employees. It is an observable indicator of whether an institution authorizes commitments it is prepared to honor. Organizations that prepare access provisions before an employee's first day have demonstrated that they anticipate foreseeable requirements, account for users unlike the designers, and accept responsibility for equitable implementation. Organizations that respond only after a disabled employee encounters a barrier have not met an unexpected problem. They have disclosed that readiness was never part of the authorization criteria.

Aynı standart doğrudan teknoloji yönetişimine aktarılır. Erişilebilirlik, gözetim ve hesap verebilirlik, gecikme, zarar veya dışlanma meydana geldikten sonra sonradan eklenmemeli, yetkilendirmeden önce belirlenmelidir. Zaten devreye almış olduğu bir sistem hakkında yukarıdaki altı soruyu yanıtlayamayan bir kurum, o sistem hakkında bir yönetişim kararı vermemiştir. Bir satın alma kararı vermiş ve buna yönetişim adını vermiştir.

Kapsayıcılık, geliş anından sonra başlayamaz. Gözetim de öyle.

> **UYGULAMA HAKKINDA**
>
> *Novara Consulting Group LLC, erişilebilirliği ve işgücü katılımını etkileyen yapay zeka sistemlerinin yönetişimi ve tedariki konusunda kamu ve kurumsal alıcılara danışmanlık yapmaktadır.*

Kaynakça

Americans with Disabilities Act of 1990, 42 U.S.C. § 12101 vd.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series.

Dickson, R. K., & Isisah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournali's Journal of Human Resource, 9*(1), 1–21.

Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the accessibility requirements for products and services (European Accessibility Act). *Official Journal of the European Union*, L 151.

ETSI. (2021). *EN 301 549: Accessibility requirements for ICT products and services* (V3.2.1).

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce.

Rehabilitation Act of 1973, Section 508, 29 U.S.C. § 794d.

Salamon, L. M. (Ed.). (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford University Press.

Stone, D. (2012). *Policy paradox: The art of political decision making* (3rd ed.). W. W. Norton.

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2022). *The Americans with Disabilities Act and the use of software, algorithms, and artificial intelligence to assess job applicants and employees* (EEOC-NVTA-2022-2).

World Wide Web Consortium. (2023). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*. W3C Recommendation.

TİPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Nasıl alıntılanır

Grizzle, H. M. (2026, July 23). Hazır Olmadan Önce Yetkilendirme: Erişilemez İşe Alım Süreci Neden Bir Yönetişim Başarısızlığıdır ve Bu Durum Yapay Zeka Uygulaması Hakkında Neyi Öngörür?. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003355