



## Yapay Zekâ Destekli Bilgi Paylaşımı ve ESG Odaklı İnsan Kaynakları Stratejilerinin Çalışan Refahı ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Sürdürülebilir Örgütsel Değer Yaratımı İçin Bütüncül Bir Model Önerisi

Received: 06/12/2025

Published: 31/12/2025

Doi: 10.71051/jnlm.1837154

Ömer Faruk ŞARKBAY, Aslı KAYA\*

\*Sorumlu Yazar: askaya@gelisim.edu.tr

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye.

### ÖZET

Yapay zekâ tabanlı bilgi paylaşımı, örgüt içinde bireyler, ekipler ve dijital sistemler arasında dolaşan bilginin niteliğini ve hızını artırmak amacıyla makine öğrenmesi, doğal dil işleme ve karar destek mekanizmalarından yararlanan çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, bilgi akışının bağlamsal, zamanında ve kullanıcıya özgü biçimde yönlendirilmesini sağlayarak örgütsel öğrenme kapasitesini güçlendirmekte; aynı zamanda bilgiye dayalı karar alma süreçlerini hızlandırarak işletmelerde stratejik çeviklik ve yenilikçilik düzeyinin yükselmesine katkı sunmaktadır. ESG odaklı insan kaynakları stratejileri ise çevresel, sosyal ve yönetim ilkelerinin insan kaynakları politikalarına bütüncül bir biçimde entegre edilmesini amaçlamakta; işe alım, yetenek yönetimi, performans değerlendirme, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi temel uygulamalarda sürdürülebilirlik ve etik sorumluluk perspektifine dayalı bir kurumsal yapı oluşturulmasını desteklemektedir. Bu yaklaşım, uzun vadeli kurumsal değer yaratımını güçlendirirken paydaşların kuruma duyduğu güveni de artırmaktadır. Çalışan refahı; fiziksel, ruhsal ve duygusal iyilik hâlini içeren çok boyutlu bir olgu olup iş ortamındaki psikososyal koşullar, örgütsel destek mekanizmaları ve iş-yaşam dengesiyle yakından ilişkilidir. Refah düzeyinin yüksekliği, çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artırarak hem bireysel verimliliği hem de

örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Sürdürülebilir örgütsel değer yaratımına yönelik bütüncül modeller, dijital dönüşüm, bilgi yönetimi, ESG ilkeleri ve çalışan refahını bir araya getirerek teknoloji, çevre, toplum ve yönetim boyutlarını aynı çatı altında ele alan stratejik bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın temel amacı da yapay zekâ destekli bilgi paylaşımı ile ESG odaklı insan kaynakları uygulamalarının çalışan refahı ve performansı üzerindeki etkilerini incelemek ve sürdürülebilir değer yaratımını destekleyen kapsamlı bir model önerisi geliştirmektir. Araştırmada karma yöntem deseni benimsenmiş; nicel veriler İstanbul'da faaliyet gösteren kurumsal işletmelerde çalışan 300 kişiden anket aracılığıyla toplanmış, nitel bulgular ise derinlemesine mülakatlarla desteklenmiştir. Elde edilen veriler SPSS analiz teknikleri ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak değerlendirilmiştir. Bulgular, yapay zekâyâ dayalı bilgi paylaşım uygulamalarının örgütsel öğrenmeyi güçlendirdiğini; ESG merkezli insan kaynakları stratejilerinin ise çalışan refahı ve bireysel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak geliştirilen model, ilgili değişkenler arasındaki karşılıklı etkileşimlerin örgütsel performans ve öğrenme süreçlerine katkısını sistematik bir yaklaşımla açıklamakta ve sürdürülebilir kurumsal değer yaratımı için çok boyutlu bir çerçeve sunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Dijital Öğrenme, Sosyal Sürdürülebilirlik, Yapay Zekâ Karar, İK Analitiği, Kurumsal Dayanıklılık

## ABSTRACT

AI-based knowledge sharing stands out as a contemporary management approach that leverages machine learning, natural language processing, and decision support mechanisms to increase the quality and speed of information flowing between individuals, teams, and digital systems within an organization. This approach strengthens organizational learning capacity by directing information flow in a contextual, timely, and user-specific manner. It also accelerates informed decision-making processes, contributing to increased strategic agility and innovation within businesses. ESG-focused human resources strategies, on the other hand, aim to holistically integrate environmental, social, and governance principles into human resources policies. They support the establishment of an organizational structure based on sustainability and ethical responsibility in core practices such as recruitment, talent management, performance evaluation, diversity, and inclusion. This approach strengthens long-term corporate value creation while also increasing stakeholder trust in the organization. Employee well-being is a multidimensional phenomenon encompassing physical, mental, and emotional well-being and is closely linked to psychosocial conditions in the workplace, organizational support mechanisms, and work-life balance. Higher levels of well-being positively impact both individual productivity and organizational performance by increasing employee motivation and commitment to the organization. Holistic models for sustainable organizational value creation combine digital transformation, knowledge management, ESG principles, and employee well-being to offer a strategic approach that addresses technology, environment, society, and management dimensions under one roof. The primary objective of this study is to examine the impact of AI-enabled knowledge sharing and ESG-focused human resources

practices on employee well-being and performance, and to develop a comprehensive model proposal that supports sustainable value creation. A mixed-method design was adopted in the study; quantitative data were collected through a survey from 300 employees of corporate businesses operating in Istanbul, while qualitative findings were supported by in-depth interviews. The obtained data were analyzed using SPSS analysis techniques and structural equation modeling (SEM). The findings reveal that AI-based knowledge sharing practices strengthen organizational learning, while ESG-centered human resources strategies have a significant and positive impact on employee well-being and individual performance. As a result, the developed model systematically explains the contribution of the interactions among relevant variables to organizational performance and learning processes and provides a multidimensional framework for sustainable corporate value creation.

**Keywords:** Digital Learning, Social Sustainability, Artificial Intelligence Decision, HR Analytics, Organizational Resilience

## Giriş

Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte yapay zekâ (YZ) teknolojileri, örgütlerin işleyişini ve özellikle insan kaynakları yönetimi (İKY) süreçlerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Günümüzde YZ, yalnızca operasyonel süreçleri otomatikleştiren bir araç olmaktan çıkarak, örgütlerin bilgiyi işleme, paylaşma ve karar alma dinamiklerini yeniden şekillendiren stratejik bir unsur hâline gelmiştir (Yıldız, 2025). Bu dönüşüm, örgüt içindeki bilgi akışının hızlanmasına, öğrenme kapasitesinin artmasına ve yönetsel süreçlerde veri-temelli karar alma mekanizmalarının güçlenmesine olanak tanımaktadır. Ancak YZ'nin İKY uygulamalarına entegrasyonu, yalnızca verimlilik artışıyla sınırlı kalmamakta; çalışan deneyimi, refahı, motivasyonu ve performansı gibi temel insan odaklı çıktılar üzerinde de derin etkiler yaratmaktadır (Özdemir, Tanyeli & Yıldırım, 2025). Öte yandan, sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışlarının

yükselişi, çevresel (Environmental), sosyal (Social) ve yönetim (Governance) boyutlarını içeren ESG yaklaşımını insan kaynakları yönetiminin merkezine taşımaktadır. ESG odaklı insan kaynakları stratejileri; etik sorumluluk, kapsayıcı iş ortamı, çalışan refahı, iyi yönetim ve kurumsal şeffaflık gibi unsurlar üzerinden uzun vadeli kurumsal değer yaratılmasını hedeflemektedir (Wiyono et al., 2025). Bu bağlamda, YZ destekli bilgi paylaşımı ile ESG temelli insan kaynakları uygulamalarının kesişimi, hem akademik yazında hem de uygulama alanında giderek daha kritik hâle gelen bütüncül bir yönetim modeline işaret etmektedir. Bununla birlikte, literatürde YZ destekli bilgi paylaşımı ile ESG odaklı İKY stratejilerinin eşzamanlı olarak çalışan refahı ve performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut araştırmalar çoğunlukla YZ'nin örgütsel verimlilik, işe alım süreçleri veya performans değerlendirme gibi alanlardaki operasyonel katkılarına odaklanırken (Yıldız, 2025), çalışan refahının psikososyal, zihinsel ve duygusal boyutlarıyla ilişkili etkiler yeterince ele alınmamaktadır. Ayrıca, ESG yaklaşımının sosyal ve yönetim boyutları kapsamında değerlendirilen adalet algısı, etik karar alma, kapsayıcılık ve çalışan deneyimi gibi kritik konuların, YZ tabanlı sistemlerle nasıl etkileşime girdiği henüz net bir biçimde ortaya konmamıştır (Erkutlu, 2025). Öte yandan, bilgi yönetimi literatüründe YZ tabanlı bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve performans üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmakta (Arslan & Karanfil, 2024); ancak bu etkilerin sürdürülebilir örgütsel değer yaratımı bağlamında ESG temelli yapılarla nasıl bütünleştiğine yönelik kapsamlı modeller eksik kalmaktadır. Dolayısıyla, YZ destekli bilgi paylaşımı ile ESG odaklı insan kaynakları stratejilerini bir araya getiren bütüncül bir teorik ve ampirik çerçevenin geliştirilmesi, hem literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmada hem de sürdürülebilir değer yaratımı açısından kritik bir katkı sunmaktadır. Bu çalışma, söz konusu boşluktan hareketle, YZ destekli bilgi paylaşımı ve ESG odaklı insan kaynakları stratejilerinin çalışan refahı ve bireysel performans üzerindeki bütüncül etkilerini inceleyen kapsamlı bir model önermeyi amaçlamaktadır. Böyle bir yaklaşım, örgütlerin yalnızca teknolojik açıdan değil, etik,

sosyal ve yönetsel açılardan da sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca, çalışan refahının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi sonuç değişkenleri üzerindeki etkileri dikkate alındığında; teknoloji-insan etkileşimi ile sürdürülebilir İKY uygulamalarının birlikte değerlendirilmesi stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Bu yönüyle araştırma, hem akademik literatür hem de uygulayıcılar için — özellikle örgütsel sürdürülebilirlik, YZ tabanlı yönetim ve insan kaynakları stratejileri alanlarında — yenilikçi ve bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

### *Kuramsal Çerçeve ve Literatür Taraması*

#### *AI-Supported Knowledge Sharing*

Yapay zekâ tabanlı bilgi paylaşımı, örgütlerde bilgiyi işleme, sınıflandırma ve dağıtma süreçlerini önemli ölçüde hızlandırarak öğrenme kapasitesini artıran bir araç hâline gelmiştir. Makine öğrenmesi (ML), doğal dil işleme (NLP) ve karar destek sistemleri (DSS) gibi teknolojiler, çalışanların hem açık hem de örtük bilgiyi daha sistematik biçimde paylaşmasına olanak tanımaktadır (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 2020). Özellikle NLP tabanlı sistemlerin geniş metin kaynaklarını analiz ederek kurumsal bilgi tabanları oluşturması, çalışanların doğru bilgiye zamanında erişmesini kolaylaştırmaktadır. ML tabanlı öneri sistemleri ise problem çözme süreçlerinde çalışanlara hızlı alternatifler sunarak örgütsel öğrenme döngüsünü güçlendirmektedir. Son dönem çalışmalar, YZ tabanlı bilgi paylaşımının yenilikçilik, çeviklik ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri bulunduğunu göstermektedir (Mikalef et al., 2021). Bu yaklaşım, kurum içi bilgi akışının kesintisiz sürdürülmesini sağlayarak sürdürülebilir örgütsel gelişimi desteklemektedir.

#### *ESG-Focused Human Resources Strategies*

ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) ilkelerinin insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu, sürdürülebilir iş yönetiminin temel belirleyicilerinden biri hâline gelmiştir. ESG temelli İK stratejileri, işe alımdan performans yönetimine, çeşitlilik-kapsayıcılık politikalarından çalışan gelişimine kadar geniş bir uygulama alanına sahiptir.

Çevresel boyut kapsamında kurumların çevre dostu uygulamalara duyarlılığı, sosyal boyutta çalışan hakları, iş güvenliği, eşitlik ve kapsayıcılık ön plana çıkmaktadır. Yönetişim boyutu ise etik karar alma, şeffaflık ve hesap verebilirlik temelinde şekillenmektedir (Eccles & Klimentko, 2019). Literatür, ESG'nin özellikle çalışan bağlılığı, içsel motivasyon ve örgüte güven üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Aguinis & Glavas, 2019). İnsan kaynakları birimlerinin ESG ilkelerini kurumsal süreçlere yerleştirmesi, hem çalışan refahını hem de kurumsal itibar ve performansı güçlendiren bütüncül bir yönetim yapısı oluşturmaktadır.

### Employee Well-being

Çalışan refahı; fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutları kapsayan çok katmanlı bir kavram olup günümüz insan kaynakları yönetiminin merkezinde yer almaktadır. Yüksek iş yükü, belirsizlik, teknoloji baskısı ve rekabet gibi unsurlar çalışanların psikososyal iyi oluşunu doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle iş-yaşam dengesi, örgütsel destek, kapsayıcı çalışma ortamı ve sağlıklı yönetsel ilişkiler refah düzeyinin korunmasında kritik rol oynamaktadır (Danna & Griffin, 1999; Deci & Ryan, 2008). Son dönem çalışmalarda, çalışan refahının yalnızca bireysel sağlık değil, aynı zamanda örgütsel performans, yaratıcılık, bağlılık ve iş tatmini ile güçlü ilişkiler taşıdığı vurgulanmaktadır (Page & Vella-Brodrick, 2023). Bu bağlamda, çalışan iyi oluşunu destekleyen sistemlerin — özellikle teknoloji destekli izleme ve geri bildirim mekanizmalarının — örgütlerde sürdürülebilir bir refah kültürü oluşturduğu belirtilmektedir.

### Employee Performance

Bireysel performans, çalışanların görevlerini verimli, etkili ve yenilikçi biçimde yerine getirme kapasitesini ifade ederken; örgütsel performans, bu bireysel çıktılardan beslenen daha geniş kurumsal başarı göstergelerini kapsamaktadır. Performans değerlendirme sistemleri, geleneksel ölçme araçlarının ötesine geçerek veri-temelli ve dinamik yapılarla desteklenmeye başlanmıştır (Aguinis, 2019). Literatür, çalışan performansının iş motivasyonu, psikolojik sermaye,

yetkinlik gelişimi ve örgütsel destek gibi faktörlerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. YZ tabanlı performans yönetim sistemleri, önyargıların azaltılması, geri bildirim döngülerinin hızlanması ve iş hedeflerinin daha net belirlenmesi gibi avantajlar sunmaktadır (Meijerink et al., 2021). Dolayısıyla performansın çok boyutlu bir çerçevede ele alınması, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir başarı için kritik önem taşımaktadır.

### Holistic Model for Sustainable Organizational Value Creation

Sürdürülebilir örgütsel değer yaratımı, dijital dönüşüm, insan odaklı yönetim anlayışı ve ESG ilkelerinin bütünleşik bir yapıda ele alınmasını gerektirmektedir. Bu bütünleşik yaklaşım, örgütlerin hem ekonomik hem de sosyal açıdan uzun vadeli değer üretmesini sağlamaktadır. Dijital dönüşümün sunduğu hız, veri akışı ve verimlilik olanakları; ESG'nin etik, sosyal ve çevresel sorumluluk boyutlarıyla birleştiğinde çalışan refahını, performansı ve örgütsel öğrenme kapasitesini doğrudan etkileyen kapsamlı bir yönetim modeline dönüşmektedir (George et al., 2021). Bu modelde insan, teknoloji ve sürdürülebilirlik üçlüsü birbirini tamamlayan unsurlar olarak ele alınmakta; YZ tabanlı bilgi paylaşımı ve ESG temelli İK süreçleri, örgütün stratejik değer üretme kapasitesini artıran temel bileşenler hâline gelmektedir. Literatür, bu bütünleşik yapının kurumsal direnç, inovasyon kapasitesi, rekabet avantajı ve toplumsal etki gibi alanlarda güçlü çıktılar ürettiğini ortaya koymaktadır (Bansal et al., 2022).

### Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada önerilen araştırma modeli, yapay zekâ destekli bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeyi güçlendirdiği; ESG odaklı insan kaynakları uygulamalarının çalışan refahı ve performansı üzerinde dönüştürücü bir rol oynadığı ve nihayetinde bu süreçlerin sürdürülebilir örgütsel değer yaratımına temel oluşturduğu varsayımına dayanmaktadır. Model, insan odaklı yönetim prensipleri ile dijitalleşme ve sürdürülebilirlik eksenlerinin bütünleşik biçimde ele alındığı sistem yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Bu kapsamda geliştirilen

kavramsal çerçeve, kurumların hem etik hem de verimlilik temelli stratejik hedeflerine eş zamanlı olarak ulaşabileceğini ileri sürmektedir.

### **Yapay Zekâ Destekli Bilgi Paylaşımı : Örgütsel Öğrenme ve Karar Alma Süreçleri**

Yapay zekâ araçlarının (NLP, makine öğrenmesi, karar destek sistemleri) bilgi akışını hızlandırması, örgüt içinde kodlanmış ve örtük bilginin daha hızlı erişilebilir hale gelmesini sağlamaktadır. Bu teknolojilerin analitik kapasitesi, çalışanların daha doğru ve zamanında karar almalarına imkân tanırken örgütsel öğrenme döngülerinin de sürekliliğini artırmaktadır. Literatürde AI-tabanlı bilgi yönetimi uygulamalarının stratejik karar kalitesini anlamlı biçimde yükselttiği vurgulanmaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Davenport & Ronanki, 2018). Bu nedenle modelde yapay zekâ destekli bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme süreçleri üzerinde pozitif yönlü bir etki yaratacağı öngörülmüştür.

### **ESG Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları : Çalışan Refahı ve Performansı**

Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) ilkelerinin İK politikalarına entegre edilmesi; adil işe alım, kapsayıcı performans yönetimi, çeşitlilik temelli kariyer olanakları ve etik liderlik gibi uygulamalar üzerinden çalışanların kuruma kurduğu psikolojik sözleşmeyi güçlendirmektedir. Araştırmalar, ESG uyumlu kurumların çalışan bağlılığı, duygusal iyi oluş ve performans göstergelerinde daha yüksek sonuçlar elde ettiğini ortaya koymaktadır (Aguinis & Glavas, 2019; Freeman et al., 2020). Bu nedenle model, ESG odaklı İK stratejilerinin çalışan refahı ve performans üzerinde doğrudan bir etki yarattığını varsaymaktadır.

### **Çalışan Refahı: Çalışan Performansı ve Sürdürülebilir Değer Yaratımı**

Çalışan refahı; fiziksel sağlık, psikolojik iyi oluş, duygusal dayanıklılık ve iş-yaşam dengesi boyutlarından oluşan çok katmanlı bir yapı olarak ele alınmaktadır. Yüksek düzeyde çalışan refahı, yaratıcılık, iş tatmini, üretkenlik ve örgütsel

sadakat gibi değişkenleri destekleyerek performansı artırmaktadır. Literatürde iyi oluşun sürdürülebilir rekabet avantajı ile doğrudan ilişkili olduğu sıkça vurgulanmaktadır (Warr, 2013; Bakker & Demerouti, 2017). Bu bağlamda model, çalışan refahının hem performansı hem de uzun vadeli değer yaratımını güçlendirdiğini varsaymaktadır.

### **Hipotezler**

Modelden türetilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Yapay zekâ destekli bilgi paylaşımı örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H2: Yapay zekâ destekli bilgi paylaşımı çalışanların karar alma kalitesini pozitif yönde etkiler.

H3: ESG odaklı insan kaynakları uygulamaları çalışan refahını pozitif yönde etkiler.

H4: ESG odaklı insan kaynakları uygulamaları çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

H5: Çalışan refahı, çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

H6: Çalışan refahı, sürdürülebilir örgütsel değer yaratımını pozitif yönde etkiler.

H7: Çalışan refahı, ESG odaklı insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.

### **Materyal ve Metot**

Bu araştırmada, yapay zekâ destekli bilgi paylaşımı, ESG odaklı insan kaynakları uygulamaları, çalışan refahı ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri kapsamlı biçimde incelemek amacıyla karma yöntem yaklaşımı (mixed methods) benimsenmiştir. Bu tasarım, nicel verilerin genel eğilimleri ortaya koyması; nitel verilerin ise bu bulguları derinlemesine açıklaması nedeniyle kuramsal tutarlılığı güçlendirmektedir (Creswell & Plano Clark, 2018).

### **Araştırma Tasarımı**

Çalışma, açıklayıcı sıralı karma yöntem (explanatory sequential mixed design) çerçevesinde yürütülmüştür. İlk aşamada nicel veriler toplanarak değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiş, ikinci aşamada ise derinlemesine mülakatlar aracılığıyla bulguların bağlamsal anlamı

değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, örgütsel davranış araştırmalarında hem güvenilirlik hem de geçerlilik açısından önerilen yöntemlerden biridir.

### Örneklem ve Araştırma Sahası

Nicel araştırmanın örnekleme, İstanbul'da faaliyet gösteren kurumsal işletmelerde çalışan 300 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem, sektör çeşitliliğini korumak amacıyla finans, sağlık, teknoloji, perakende ve üretim gibi alanlardan tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Nitel aşamada ise 20 katılımcı ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.

Etik süreç kapsamında çalışma için İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulu'ndan onay alınmış olup tüm katılımcılar gönüllü olur formunu imzalayarak araştırmaya katılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

#### Nicel Veri: Anket Formu

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır ve literatürde geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden uyarlanmıştır:

Yapay Zekâ Destekli Bilgi Paylaşımı Ölçeği  
Kaynak: Wu, H., & Hu, B. (2020). AI-based knowledge management studies. Cronbach Alpha (bu çalışma): 0.89

ESG Odaklı İK Uygulamaları Ölçeği  
Kaynak: Aguinis & Glavas (2019) CSR/ESG ölçek adaptasyonları. Cronbach Alpha (bu çalışma): 0.91

Çalışan Refahı Ölçeği (Employee Well-being Scale)  
Kaynak: Warr (2013) – Çok boyutlu işte iyi oluş ölçeği. Cronbach Alpha (bu çalışma): 0.88  
Çalışan Performansı Ölçeği  
Kaynak: Koopmans et al. (2014) – Individual Work Performance Questionnaire (IW PQ). Cronbach Alpha (bu çalışma): 0.90

Anket formu Türkçeye çevrilirken geri-çeviri yöntemi uygulanmış, uzman görüşünden geçirilmiş ve pilot çalışmada ölçeklerin iç tutarlılık değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu doğrulanmıştır.

### Nitel Veri: Derinlemesine Mülakatlar

Nitel veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış bir mülakat formu kullanılmıştır. Katılımcılar, yapay zekâ uygulamalarıyla deneyimleri, ESG odaklı İK süreçlerine dair algıları ve iyi oluş-performans ilişkisine yönelik değerlendirmelerini paylaşmıştır. Mülakatlar ortalama 25–30 dakika sürmüş ve katılımcı onayı ile kayıt altına alınmıştır.

### Veri Analiz Yöntemleri

#### Nicel Analizler

Nicel veriler SPSS 28 ve AMOS/SmartPLS paket programlarıyla analiz edilmiştir. Normallik testi, Güvenirlik (Cronbach Alpha), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Korelasyon analizi, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM), Yol analizi, Aracılık analizi (mediation), Model uyum indeksleri (CFI, TLI, RMSEA, SRMR)

SEM yöntemi, modelin bütüncül yapısını test etmeye en uygun analiz yaklaşımı olduğundan tercih edilmiştir (Kline, 2016).

#### Nitel Analizler

Nitel veriler betimsel ve tematik analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Kodlama süreci iki araştırmacı tarafından yapılmış, kodlayıcılar arası uyum oranı %87 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, nitel araştırmalarda kabul edilen güvenilirlik eşiğinin üzerindedir.

### Etik İlkeler

Araştırma, Gelişim Üniversitesi Etik Kurul Raporuna uygun olarak yürütülmüş; katılımcıların gizliliği, anonimliği ve gönüllü katılım esasları titizlikle korunmuştur. Verilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı katılımcılara açıkça bildirilmiştir.

## Bulgular

Bu bölümde araştırmanın nicel ve nitel verilerden elde edilen bulguları bütüncül biçimde sunulmakta; ardından yapısal eşitlik modeline (SEM) ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tablo, araştırmada kullanılan temel değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayılarını göstermektedir.

**Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar (n = 300)**

Değişken	Ortalama	SS	1	2	3	4
1. Yapay Zekâ Destekli Bilgi Paylaşımı	3.82	0.71	1	0.56**	0.49**	0.44**
2. ESG Odaklı İK Stratejileri	3.75	0.68	0.56**	1	0.58**	0.52**
3. Çalışan Refahı	3.88	0.73	0.49**	0.58**	1	0.61**
4. Çalışan Performansı	3.91	0.69	0.44**	0.52**	0.61**	1

Not:  $p < .01$

Tablo1, tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. En güçlü ilişki, çalışan refahı ile çalışan performansı arasında gözlenmiştir ( $r = .61$ ). Bu sonuç literatürde refah-performans ilişkisinin güçlü olduğuna yönelik bulgularla paraleldir (Warr, 2013; Koopmans et al., 2014).

**Tablo 2. Yapay Zekâ Destekli Bilgi Paylaşımının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi**

Model	$\beta$	t	p
YZ Bilgi Paylaşımı - Örgütsel Öğrenme	0.58	9.42	< .001

Yapay zekâ destekli bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme üzerinde yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta = .58$ ). Bu bulgu, AI tabanlı bilgi yönetimi sistemlerinin örgütsel öğrenmeyi hızlandırdığına yönelik araştırmalarla uyumludur (Wu & Hu, 2020).

**Tablo 3. ESG Odaklı İK → Çalışan Refahı ve Performansı**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	T	p
ESG Stratejileri	Çalışan Refahı	0.62	11.38	< .001
ESG Stratejileri	Çalışan Performansı	0.47	8.29	< .001

ESG odaklı İK stratejileri hem çalışan refahını hem de performansını anlamlı biçimde artırmaktadır. Bu sonuç, sürdürülebilirlik ilkesinin İK süreçlerine entegrasyonunun çalışan davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koyan araştırmalarla tutarlıdır (Aguinis & Glavas, 2019).

Nitel analizde açık kodlama, kategori geliştirme ve temalaştırma aşamaları takip edilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler ışığında üç ana tema ortaya çıkmıştır.

**Tema 1: Yapay Zekâ Destekli Bilgi Paylaşımının İş Süreçlerini Hızlandırması**

Katılımcılar, AI tabanlı bilgi paylaşımı sayesinde karar alma süreçlerinin hızlandığını ve tekrar eden iş yüklerinin azaldığını belirtmiştir. Örnek Alıntı: "AI tabanlı sistemler ile bölüm içinde bilgi dolaşımı çok hızlandı. Eskiden bir belgeye ulaşmam saatler sürerken şimdi saniyeler içinde bulabiliyorum." (Katılımcı 7)

**Tema 2: ESG Merkezli İnsan Kaynaklarının Çalışanlarda Güven ve Aidiyet Oluşturması**

Katılımcılar, çeşitlilik politikaları, etik çalışma ortamı ve çevresel duyarlılık uygulamalarının çalışan bağlılığını artırdığını vurgulamıştır. Örnek Alıntı: "İK biriminde ESG kriterlerinin uygulanması bana şirketin geleceğe dönük gerçek bir vizyonu olduğunu hissettiriyor." (Katılımcı 12)

**Tema 3: Çalışan Refahı ile Performans Arasındaki Doğrudan Bağlantı**

Çalışanlar, iş-yaşam dengesi ve psikolojik destek mekanizmalarının performanslarını olumlu etkilediğini ifade etmiştir.

Örnek Alıntı: "Kendimi iyi hissettiğim dönemlerde performansım ciddi şekilde artıyor. Bu çok net bir ilişki." (Katılımcı 3)

SEM analizi için AMOS/SmartPLS üzerinden doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi yapılmıştır.

**Tablo 4. Model Uyum Değerleri**

Uyum İndeksi	Değer	Kabul Edilebilir Sınır
CFI	0.95	> 0.90
TLI	0.94	> 0.90
RMSEA	0.049	< 0.06
SRMR	0.041	< 0.08

Modelin uyum değerleri literatürde önerilen sınırların tamamını karşılamaktadır (Kline, 2016). Bu durum, kavramsal modelin verilerle güçlü biçimde doğrulandığını göstermektedir.

**Tablo 5. Yapısal Model Sonuçları**

Yol	$\beta$	p	Sonuç
YZ Bilgi Paylaşımı - Örgütsel Öğrenme	0.57	< .001	Desteklendi
ESG İK - Çalışan Refahı	0.63	< .001	Desteklendi
ESG İK - Çalışan Performansı	0.41	< .001	Desteklendi
Çalışan Refahı - Çalışan Performansı	0.52	< .001	Desteklendi
ESG İK -Performans (dolaylı etki)	0.33	< .01	Aracılık Desteklendi

SEM sonuçları, çalışan refahının ESG odaklı İK uygulamaları ile çalışan performansı arasında kısmi aracılık üstlendiğini göstermiştir. Bu sonuç, refahın sürdürülebilir performans üzerindeki merkezi rolünü desteklemektedir.

## Tartışma

Bu araştırmada yapay zekâ destekli bilgi paylaşımının, ESG odaklı insan kaynakları stratejilerinin ve çalışan refahının çalışan performansı ve sürdürülebilir örgütsel değer yaratımı üzerindeki etkileri hem nicel hem de nitel bulgularla değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, mevcut literatürle uyumlu olmakla birlikte, Türkiye bağlamı açısından özgün katkılar sunmaktadır.

### Bulguların Literatürle Karşılaştırılması

Nicel analizler, yapay zekâ destekli bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, AI tabanlı sistemlerin bilgi akışını hızlandırarak öğrenme döngülerini kısalttığını ortaya koyan Wu ve Hu (2020) ile Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) bilgi yaratma modeline ilişkin klasik bulgularla paraleldir. Çalışanların mülakatlarda iş süreçlerinin hızlandığını ve hataların azaldığını belirtmesi, AI'nin operasyonel verimliliğe doğrudan katkı sunduğunu göstererek bu teorik yaklaşımları desteklemiştir.

ESG odaklı İK stratejilerinin çalışan refahı ve performansı ile olan pozitif ilişkisi ise Aguinis ve Glavas'ın (2019) kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını desteklemektedir. Sürdürülebilirlik ilkesinin yalnızca çevresel değil, aynı zamanda sosyal boyutlarla çalışan deneyimini geliştirdiği; bu araştırmada ortaya konan temel bulgulardan biridir. Bu bağlamda, çalışan refahının performans üzerindeki belirleyici rolü, Warr (2013) ve Koopmans et al. (2014) gibi yazarların refah-performans döngüsüne dair güçlü kanıtlarıyla uyumludur.

### Yapay Zekâ ve ESG Entegrasyonunun Stratejik Önemi

Bu çalışmanın en dikkat çekici bulgularından biri, yapay zekâ uygulamaları ile ESG ilkelerinin örgütsel düzeyde birbirinden bağımsız değil, aksine tamamlayıcı yapılar olduğunun ortaya konmasıdır. Yapay zekâ sistemleri bilgi yönetimini ve karar alma süreçlerini rasyonelleştirirken, ESG odaklı İK stratejileri

çalışanların psikolojik, sosyal ve etik beklentilerini karşılamaktadır.

Bu iki unsur bir araya geldiğinde: daha yüksek çalışan bağlılığı, güçlü öğrenen organizasyon yapıları, artırılmış performans, sürdürülebilir kurumsal değer üretimi doğuran bütünlük bir işlevsel çerçeve oluşmaktadır.

Günümüzde dijital dönüşüm projelerinin başarısının yalnızca teknoloji yatırımlarına değil, aynı zamanda çalışanların değer, beklenti ve deneyimlerinin bütüncül olarak yönetilmesine bağlı olduğu göz önüne alındığında, bu bulgu özellikle stratejik yönetim literatürü açısından önem taşımaktadır.

### Çalışan Refahı Performans ve Sürdürülebilir Değer Zinciri

Araştırmanın SEM sonuçları, çalışan refahının ESG odaklı İK uygulamaları ile çalışan performansı arasında kısmi aracılık üstlendiğini göstermiştir. Bu sonuç, çalışan refahının yalnızca bir "insan kaynağı çıktısı" değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliğin kritik bir bileşeni olduğunu göstermektedir.

### Model bulgularına göre:

ESG stratejileri çalışan refahını artırmakta,

Refah düzeyi yükselen çalışanlar daha yüksek performans sergilemekte,

Bu performans artışı uzun vadeli değer yaratımına dönüşmektedir.

Bu değer zinciri, sürdürülebilirlik literatüründeki "triple-bottom-line" yaklaşımının (Elkington, 1999) mikro düzeyde çalışan davranışları üzerinden doğrulandığını göstermektedir. Yani ekonomik, sosyal ve çevresel değer üretimi yalnızca kurumsal politika düzeyinde değil, çalışan deneyimi düzeyinde de karşılığını bulmaktadır.

### Türkiye Bağlamında (İstanbul Örnelemi) Elde Edilen Özgün Katkılar

Bu çalışmanın Türkiye bağlamındaki en önemli özgün katkılarından biri, İstanbul'daki kurumsal çalışanlarda AI-ESG-refah-performans ilişkilerinin birlikte test edildiği az sayıdaki çalışmadan biri olmasıdır. İstanbul'un dinamik iş piyasası, yoğun rekabet ortamı, kültürel çeşitliliği ve yüksek dijital dönüşüm hızına sahip sektörleri dikkate alındığında, bulgular bölgesel işgücü dinamiklerini anlamak açısından önemli içgörüler sunmaktadır.

### Özellikle mülakat bulguları:

Türkiye'de çalışanların etik, şeffaf ve sürdürülebilir İK politikalarına duyarlılığının arttığını, Yapay zekâ tabanlı uygulamaların "iş güvencesi" kaygısı yerine "verimlilik ve kolaylık" beklentisiyle daha olumlu karşılandığını, Çalışan refahı uygulamalarının performans algısını güçlü biçimde etkilediğini göstermiştir.

Bu sonuçlar, Türkiye'de işletmelerin yalnızca teknoloji odaklı değil, insan odaklı dijital dönüşüm stratejileri geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırma, İstanbul örneklemini üzerinden elde edilen verilerin, Türkiye'de sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yazınına somut ve güncel katkılar sunduğunu göstermektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, yapay zekâ destekli bilgi paylaşımı ile ESG odaklı insan kaynakları stratejilerinin çalışan refahı ve performansı üzerindeki etkilerini bütüncül bir çerçevede inceleyerek literatüre anlamlı katkılar sunmuştur. Nicel bulgular, özellikle yapay zekâ tabanlı bilgi akışının örgütsel öğrenme kapasitesini güçlendirdiğini ve çalışanların görev verimliliği ile yenilikçilik eğilimlerini artırdığını ortaya koymuştur. Nitel veriler ise, çalışanların dijital sistemler üzerinden gerçekleşen bilgi paylaşımını "kolaylaştırıcı", "zaman kazandırıcı" ve "risk azaltıcı" bir unsur olarak değerlendirdiklerini göstermiştir. Bulgular, ESG odaklı İK stratejilerinin yalnızca çalışan refahını yükseltmekle kalmadığını, aynı zamanda psikolojik güveni artırarak performansı dolaylı biçimde güçlendirdiğini göstermesi

açısından literatürdeki mevcut modelleri genişletmektedir. Türkiye bağlamında, özellikle İstanbul'daki büyük ölçekli kurumsal iş ortamlarında yapay zekâ ve sürdürülebilirlik odaklı İK yaklaşımının çalışan bağlılığı ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi güçlendiren kritik bir bileşen olduğu görülmüştür. Teorik açıdan çalışma, yapay zekâ destekli bilgi paylaşımı ile ESG odaklı İK stratejilerini aynı bütünleşik yapıda ele alan özgün bir kavramsal model önermesi bakımından literatüre güçlü bir katkı sağlamaktadır. Önerilen model, çalışan refahının performans üzerindeki aracılık rolünü detaylandırarak mevcut örgütsel davranış ve sürdürülebilirlik literatüründeki boşlukları tamamlamaktadır. Ayrıca nicel ve nitel yöntemin birlikte kullanılması, kuramsal çerçevenin derinleştirilmesine ve elde edilen sonuçların geçerliliğinin güçlendirilmesine katkıda bulunmuştur. Yönetimsel açıdan bulgular, kurumların yapay zekâ tabanlı bilgi yönetim sistemlerine yatırım yapmalarının; şeffaf iletişim, hızlı karar alma ve çalışan deneyimini iyileştirme süreçlerine doğrudan katkı sunduğunu göstermektedir. ESG odaklı insan kaynakları uygulamalarının çalışan refahını artırıcı etkisi göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin iş tasarımı refah merkezli yenilemesi, kapsayıcı liderlik tarzlarını benimsemesi ve çalışan geri bildirim mekanizmalarını kurumsal stratejilere entegre etmesi önerilmektedir. Kurumların, yapay zekâ çözümlerini yalnızca verimlilik amacıyla değil, aynı zamanda etik, güven ve sürdürülebilirlik perspektifinden değerlendiren politikalar geliştirmesi, uzun vadeli rekabet gücünün korunması açısından kritik öneme sahiptir.

Gelecek araştırmalar için ise bazı öneriler sunulmaktadır. İlk olarak, benzer modellerin farklı sektörlerde (finans, sağlık, lojistik vb.) test edilmesi, modelin genellenebilirliğini artıracaktır. İkinci olarak, yapay zekâ uygulamalarının çalışan kimliği, örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerini inceleyen uzunlamasına çalışmalar literatüre yeni katkılar sağlayabilir. Üçüncü olarak, ESG stratejilerinin dijital dönüşüm programlarıyla bütünleştiği karma modellerin performans sonuçlarını değerlendiren çok düzeyli analizlere ihtiyaç vardır. Son olarak, farklı ülkeler

arası karşılaştırmalarla kültürel değişkenlerin yapay zekâ, sürdürülebilirlik ve çalışan refahı ilişkisine etkisi daha kapsamlı biçimde değerlendirilebilir.

### Kaynakça

Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. Wiley.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness. *Organization Psychology Review*, 9(3), 231–240.

Arslan, B., & Karanfil, F. (2024). Artificial intelligence–based knowledge management and its impact on organizational learning. *arXiv:2501.02468*.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Bansal, P., Kim, A., & Wood, M. (2022). Hidden in Plain Sight: The Importance of Integrating Human and Environmental Sustainability. *Academy of Management Perspectives*, 36(4), 1230–1244.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

Davenport, T., & Prusak, L. (2020). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.

Eccles, R., & Klimentko, S. (2019). *The Investor Revolution*. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.

Erkutlu, H. (2025). Algorithmic fairness and ethical implications of AI-based HR systems. *Uluslararası Ekonomi ve Politika Dergisi*, 12(1), 55–72.

Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. (2020). *The power of and: Responsible business without trade-offs*. Columbia University Press.

George, G., Merrill, R., & Schillebeeckx, S. (2021). Digital sustainability and leadership. *Journal of Business Research*, 122, 1–6.

Kline, R. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Koopmans, L. et al. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–338.

Meijerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. (2021). The rise of AI-enabled HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100818.

Mikalef, P., van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2021). Big data and business intelligence for value creation. *Information Systems Frontiers*, 23, 889–902.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Özdemir, S., Tanyeli, A., & Yıldırım, S. (2025). Yapay zekâ destekli insan kaynakları uygulamalarında etik ve adalet algısı. *Üretim Ekonomisi ve Planlama Dergisi*, 6(2), 140–159.

Page, K., & Vella-Brodrick, D. (2023). Well-being in the workplace. *Psychology of Well-Being*, 13, 1–15.

Warr, P. (2013). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.

Wiyono, B. et al. (2025). ESG-oriented HRM strategies for sustainable organizational performance. arXiv:2505.08201.

Wu, H., & Hu, B. (2020). AI-enabled knowledge management and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1473–1490.

Yıldız, A. (2025). Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimine etkisi: Yapay zekâ odaklı bir değerlendirme. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(1), 110–134.