



Redefining Human Resources Information Systems with Artificial Intelligence: A Qualitative Study on Digital Maturity, Data Culture, and a Multilayered HRIS Model

Hasan Karacan, Istanbul Sabahattin Zaim University; Mehmet Lütfi Arslan, Istanbul Medeniyet University*

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 11.12.2025

Received in revised form:
19.12.2025

Accepted: 25.12.2025

Key Words: Human Resources Information Systems, Artificial Intelligence, HR Analytics, Digital Maturity, Strategic HR

ORCID: 0000-0002-0615-7418**

Type of Article: Research

ABSTRACT

This study examines the impact of integrating artificial intelligence and HR analytics into Human Resources Information Systems (HRIS) and proposes a new multi-layered HRIS model based on digital maturity and data culture. Through a qualitative research design, semi-structured in-depth interviews were conducted with 17 HR managers and senior executives from 11 organizations in Istanbul, representing various sectors. Thematic analysis of the interviews revealed that organizations can be categorized into three distinct, non-sequential levels of digital maturity: (1) Basic Data Awareness and Recording Discipline, (2) Analytical Integration and Systematic Process Tracking, and (3) AI-Supported Strategic Decision-Making. The findings emphasize that successful AI integration in HRIS depends not only on technological infrastructure but also on data culture, managerial mindset, ethical governance, and organizational behavioral dynamics. Based on these insights, a Four-Layered Strategic HR Model is proposed, consisting of Data Input, Analytics, AI Applications, and Decision Support layers. This model redefines the HR function as a strategic partner capable of "organizational match engineering," where AI augments human judgment rather than replacing it. The study concludes that sustainable digital transformation in HR requires a balanced development of technological investment, data literacy, and ethical frameworks, positioning HR as a key driver of data-driven, human-centric organizational change.

* Cite As/ Alıntı: Karacan, H. & Arslan, M.L. (2025). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yapay Zekâ ile Yeniden Tanımlanması: Dijital Olgunluk, Veri Kültürü ve Çok Katmanlı Bir İKBS Modeli Üzerine Nitel Bir İnceleme, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 10(2), 45-57, Doi: <https://doi.org/10.25203/idd.1847801>.

** Corresponding author. E-mail: hasankorea@gmail.com

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yapay Zekâ ile Yeniden Tanımlanması: Dijital Olgunluk, Veri Kültürü ve Çok Katmanlı Bir İKBS Modeli Üzerine Nitel Bir İnceleme

Hasan Karacan, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi; Mehmet Lütfi Arslan, İstanbul Medeniyet Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 11.12.2025

Revizyon: 19.12.2025

Kabul: 25.12.2025

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, Yapay Zeka, İK Analitiği, Dijital Olgunluk, Stratejik İK

ORCID: 0000-0002-0615-7418

Makale Türü: Araştırma

Bu çalışma, yapay zekâ ve insan kaynakları (İK) analitiğinin İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) ile bütünleştirilmesinin etkisini incelemekte ve dijital olgunluk ile veri kültürüne dayalı yeni, çok katmanlı bir İKBS modeli önermektedir. Nitel araştırma deseni kullanılarak, İstanbul'da faaliyet gösteren ve çeşitli sektörleri temsil eden 11 kuruluştan 17 İK yöneticisi ve üst düzey yönetici ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin tematik analizi, kuruluşların dijital olgunluk düzeylerine göre üç ayrı ve ardışık olmayan kümeye ayrıldığını ortaya koymuştur: (1) Temel Veri Farkındalığı ve Kayıt Disiplini, (2) Analitik Bütünleşme ve Sistemli Süreç Takibi, (3) Yapay Zekâ Destekli Stratejik Karar Mekanizması. Bulgular, İKBS'de yapay zeka ile bütünleşmesinin başarısının yalnızca teknolojik altyapıya değil, aynı zamanda veri kültürüne, yönetsel zihniyete, etik yönetişime ve örgütsel davranışsal dinamiklere bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu bulgulardan hareketle, Veri Girişi, Analitik, Yapay Zekâ Uygulamaları ve Karar Desteği katmanlarından oluşan Dört Katmanlı Stratejik İK Modeli önerilmiştir. Bu model, İK işlevini, yapay zekânın insan yargısını ikame etmek yerine güçlendirdiği ve "örgütsel eşleşme mühendisliği" yapabilen stratejik bir ortak olarak yeniden tanımlamaktadır. Çalışma, İK'da sürdürülebilir dijital dönüşümün, teknolojik yatırım, veri okuryazarlığı ve etik çerçevelerin dengeli bir şekilde geliştirilmesini gerektirdiği sonucuna varmakta ve İK'yı veriye dayalı, insan merkezli örgütsel değişimin kilit bir itici gücü olarak konumlandırmaktadır.

GİRİŞ

Günümüzün dinamik ve hızla değişen iş ortamında işletmelerin başarısını belirleyen temel unsurlardan biri, insan kaynağının nasıl yönetildiğidir. Artan rekabet, dijitalleşme, uzaktan ve hibrit çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve işgücü piyasasındaki dalgalanmalar, insan kaynakları yönetimini (İKY) hem stratejik hem de operasyonel açıdan daha karmaşık bir yapıya dönüştürmektedir. Bu bağlamda İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS), işe alımdan performans yönetimine, eğitim ve gelişimden işgücü planlamasına kadar uzanan geniş bir yelpazede İK süreçlerini destekleyen temel bir dijital altyapı hâline gelmiştir. İKBS, yalnızca verileri kayıt altına alan ve raporlayan bir yazılım olmanın ötesine geçerek, kurumların işgücüsüyle ilgili kararlarını hızlandıran ve bu kararların doğruluğunu artıran bir karar destek sistemi rolü üstlenmektedir. Bununla birlikte İK fonksiyonlarının giderek artan çeşitliliği ve kurumların, çalışanlar ile paydaşlarının ürettiği büyük hacimli veriyle birleştiğinde, bu sistemlerin tek başına yeterli olmaması önemli bir zorluk alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu noktada, yapay zekâ uygulamaları ve insan kaynakları analitiği, İKBS'nin sunduğu imkânları genişleten iki tamamlayıcı teknoloji olarak öne çıkmaktadır. Aday eşleştirme, performans tahmini, çalışan bağlılığının analizi, sessiz istifa davranışının tespiti, işgücü planlaması ve yetenek yönetimi gibi kritik süreçlerde yapay zekâ ve analitik yöntemler, karar destek kapasitesini belirgin biçimde güçlendirmektedir (Guan & Frenkel, 2018; Jia & Hou, 2024; Nyathani, 2023a). Geniş veri kümelerinden anlamlı örüntüler çıkarabilen algoritmalar, rutin ve tekrarlayan görevlerin otomasyonunu mümkün kılarken, aynı zamanda yöneticilere risk alanları, fırsatlar ve geleceğe dönük olası senaryolar hakkında öngörü sunmaktadır (Davenport, 2019; Nalini, 2024; Sharma et al., 2023). Böylece İK işlevleri, yalnızca geçmişe dönük raporlama yapan bir yapıdan, öngörücü ve reçete edici analitikten yararlanan stratejik bir iş ortağına evrilme potansiyeline kavuşmaktadır. Yapay zekâ ve İK analitiğinin İKBS ile bütünleşik kullanımı, İK departmanlarının etkinlik ve verimliliğini artırmanın yanında, kurumların sürdürülebilir büyüme hedeflerine de doğrudan katkı sağlayabilecek bir zemin sunmaktadır (Jia & Hou, 2024).

Bununla birlikte, yapay zekâ ve analitik araçlarının İKBS'ne entegrasyonu teknik olduğu kadar yönetsel ve kültürel boyutları da olan karmaşık bir dönüşüm sürecini içermektedir. Veri gizliliği ve etik ilkeler, çalışanların izlenmesi ve performanslarının sayısallaştırılması gibi hassas alanlarda öne çıkmakta; aynı zamanda kurum içinde veri disiplini, veri kalitesi ve analitik okuryazarlık gibi unsurlar bu entegrasyonun başarısını doğrudan etkilemektedir (Asril et al., 2023; Mozgovoy & Mettler, 2019; Weaver & Treviño, 2001). İK profesyonellerinin ve yöneticilerin rollerinin, yetkinlik setlerinin ve karar alma pratiklerinin de bu dönüşümle birlikte yeniden tanımlanması gerekmektedir. Dolayısıyla asıl soru, yalnızca “yapay zekâ ve analitik kullanılabilir mi?” değil, “bu teknolojiler, İKBS içinde nasıl konumlandırılırsa hem verimli hem de etik, hem de sürdürülebilir bir insan kaynakları yönetimi için anlamlı bir çerçeve üretir?” sorusudur.

Bu çalışma tam da bu sorunsaldan hareketle, yapay zekâ ve insan kaynakları analitiğinin İKBS içine entegrasyonu ile ortaya çıkan bütünleşik yapının, İK süreçleri üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu çerçevede yeni bir İKBS öneri modeli geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel odak noktası, İKBS'in mevcut kullanım biçimlerini, yapay zekâ ve analitik entegrasyonunun potansiyel fayda ve zorluklarını ve bu entegrasyonun kurumsal performans ile sürdürülebilir büyüme üzerindeki olası etkilerini birlikte ele almaktır. Bu bağlamda araştırma, şu temel sorulara yanıt aramaktadır: Yapay zekâ ve İK analitiğinin İKBS'ne entegrasyonu İK süreçlerini nasıl dönüştürmekte ve kurumların verimliliğini artırmada nasıl bir rol oynamaktadır? Bu entegrasyonun beraberinde getirdiği fırsatlar ve riskler nelerdir? Çalışanların rolleri ve becerileri bu dönüşümden nasıl etkilenmekte, kurumlar bu geçiş sürecini nasıl yönetmektedir? Veri odaklı bir İK yaklaşımı, İKBS üzerinden örgütlerin stratejik karar alma yetkinliğini hangi açılardan güçlendirmektedir? Ve son olarak, yapay zekâ ve İK analitiği, yeteneklerin kazanılması, elde tutulması ve çalışan katılımının artırılması süreçlerine hangi mekanizmalar üzerinden katkıda bulunmaktadır?

Çalışmanın özgün katkısı, bu sorulara verilen yanıtları yalnızca kavramsal düzeyde bırakmaması, aynı zamanda yapay zekâ ve İK analitiğini entegre eden yeni bir İKBS öneri modeliyle somutlaştırmasıdır. Geliştirilen model, İK profesyonellerine kişiselleştirilmiş öneriler üretebilen analitik bir altyapı tasarlamayı, kurumların en kritik İK problemlerinden olan çalışan katılımı, çalışan hareketliliği ve yüksek potansiyelli çalışanların tespiti gibi alanlarda veri temelli bir yol haritası sunmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte model, İK karar verme süreçlerinin kurumsal stratejiyle daha güçlü biçimde hizalanmasına imkân tanıyan, katmanlı bir İKBS mimarisine dayanmaktadır. Böylece çalışma, hem teorik düzeyde İKBS, yapay zekâ ve İK analitiği üçgenini bütünsel bir çerçevede ele almakta, hem de uygulama düzeyinde kurumlara bu teknolojilerin nasıl entegre edilebileceğine ilişkin somut bir tasarım ve yönetim perspektifi önermektedir.

Araştırma deseni de bu amacı destekleyecek şekilde yapılandırılmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren ve İKBS kullanan on bir farklı kuruluştan, insan kaynakları yöneticileri, direktörler ve üst düzey yöneticilerden oluşan on yedi katılımcı ile derinlemesine, yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş; bu görüşmeler tematik analiz yoluyla çözümlenmiştir. Böylece hem farklı ölçek ve sektörlerdeki kurumların İKBS kullanımı ve dijital olgunluk düzeyleri karşılaştırmalı biçimde incelenmiş, hem de yapay zekâ ve İK analitiği entegrasyonuna ilişkin algılar, beklentiler ve güçlükler çok boyutlu olarak ortaya konmuştur. Çalışmanın devam eden bölümlerinde, önce ilgili literatür çerçevesi sunulmakta, ardından kullanılan yöntem açıklanmakta, daha sonra ise elde edilen bulgular eşliğinde önerilen İKBS modeli tartışılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, teknoloji ve insan yönetimi kesişiminde konumlanan stratejik bir yapıdır ve tarihsel olarak insan kaynakları yönetiminde yaşanan dönüşümleri yakından takip ederek evrimleşmiştir. Başlangıçta yalnızca personel kayıtlarını tutmayı amaçlayan basit veri tabanları niteliğinde olan İKBS, zamanla işletmelerin büyümesi, teknolojinin ilerlemesi, rekabetin artması ve iş süreçlerinin karmaşıklaşmasıyla birlikte daha yönetilebilir, bütünlük ve analitik bir mimariye doğru gelişmiştir (Bhuiyan et al., 2014; Ogilvie & Stork, 2003; Thomas K, 2023). Bu dönüşümün temel itici gücü, kurumların insan kaynağını yalnızca operasyonel bir maliyet unsuru olarak değil, aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajının belirleyici bir faktörü olarak görmeye başlamalarıdır. Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte İKBS; işe alım, performans değerlendirme, yetenek yönetimi, eğitim, işgücü planlaması ve çalışan deneyimi gibi fonksiyonların yürütüldüğü, bütüncül ve stratejik bir karar destek sistemi hâline gelmiştir (Gilch & Sieweke, 2021; A. Pandey et al., 2023; S. Pandey, 2020).

İKBS'nin bu dönüşümünde, bilgi teknolojilerinin sunduğu otomasyon kapasitesi kadar, işletmelerin veri odaklı karar alma anlayışını benimsemeye başlaması da etkili olmuştur. Modern işletmelerde artık her işlem, her etkileşim ve her süreç dijital izler üretmekte; bu izler veri bilimi, istatistiksel modelleme ve makine öğrenimi teknikleri için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Böylece insan kaynakları analitiği kavramı, İKBS'nin temel bileşenlerinden biri hâline gelmiştir (Davenport, 2019). İK analitiği, geniş veri kümelerinden anlamlı örüntüler çıkarmayı, çalışan davranışlarını tahmin etmeyi, insan kaynağına ilişkin riskleri önceden öngörmeyi ve İK kararlarını daha nesnel bir temele oturtmayı amaçlamaktadır (Vuralallaham, 2022). Analitik dört temel kategoride ele alınmaktadır: Tanımlayıcı, tanısız, öngörücü ve reçete edici analitik. Tanımlayıcı analitik mevcut durumu görünür kılarken, tanısız analitik sorunların nedenlerini anlamaya yöneliktir; öngörücü analitik gelecekte ortaya çıkabilecek eğilimleri ve riskleri tahmin etmeye imkân tanır; reçete edici analitik ise İK yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere hangi aksiyonları almaları gerektiğine dair öneriler/yol haritası geliştirir (Gupta & Sharma, 2023). Bu katmanlı yapı, insan kaynağı yönetimine stratejik bir derinlik kazandırmakta, İK fonksiyonunu işletmenin karar alma mekanizmalarıyla daha sıkı biçimde bütünleşmesine yardım etmektedir (Arslan, 2012).

Yapay zekânın gelişimiyle birlikte İKBS'nin analitik kapasitesi daha da genişlemiş, özellikle büyük veri kümeleri üzerinde çalışan makine öğrenimi algoritmaları, İK süreçlerinde ciddi dönüşümlere yol açmıştır (Bar-Gil et al., 2024b). Özellikle aday eşleştirme, performans tahmini, çalışan bağlılığı analizi, duygusal tükenmişlik riski tahmini, işgücü planlaması, kariyer rotası önerileri ve çalışan devri tahmini gibi birçok alanda yapay zeka destekli modellerin uygulandığı görülmektedir (Abasaheb & Subashini, 2024; Deepa et al., 2024; Nalini, 2024; Nyathani, 2023b). Bu uygulamalar yapay zekânın yalnızca operasyonel süreçleri hızlandırmakla kalmadığını, aynı zamanda karar mekanizmalarının doğruluğunu artırarak İK'yı işletmenin stratejik bir ortağı hâline getirdiğini göstermektedir (Chappuis, 2023). Bununla birlikte yapay zekânın İK süreçlerine entegrasyonu etik, veri gizliliği, algoritmik önyargı, şeffaflık ve açıklanabilirlik gibi önemli soru işaretlerini de beraberinde getirmektedir (Danach et al., 2024). Bu nedenle yapay zeka uygulamalarının İKBS ile entegrasyonunda yalnızca teknik kapasite değil, aynı zamanda yönetsel olgunluk, kültürel uyum ve çalışan güveni gibi unsurlar belirleyici bir rol oynamaktadır (Chvarkov & Gromova, 2024).

Literatürde tartışılan bir diğer kritik konu, İKBS'nin kurumsal performans üzerindeki etkisidir. Dijitalleşmiş bir İKBS, veri kalitesinin artmasını, süreçlerin standartlaşmasını, tekrar eden iş yükünün azalmasını ve çalışan deneyiminin iyileşmesini sağlamaktadır. Bu da kurumların daha çevik, daha öngörülebilir ve daha stratejik kararlar almasına imkân tanımaktadır. Bununla birlikte literatür, teknolojik kapasitenin tek başına bu dönüşümü yaratmaya yetmediğini, kurum içindeki yetkinliklerin, veri okuryazarlığının, gerekli rollerin yeniden yapılandırılmasının ve dönüşümün değişim yönetimi perspektifiyle ele alınmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Mullins, 2021). Bu noktada çalışma, yapay zeka ve analitik entegre edilmiş bir İKBS'nin yalnızca teknik bir sistem olmadığını; organizasyonun kültürel, yönetsel ve stratejik boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken çok katmanlı bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatürde öne çıkan bir başka tartışma, kurumların dijital olgunluk seviyelerinin İKBS kullanımını ve yapay zeka entegrasyonunu doğrudan etkilediğidir. Dijitalleşme seviyesi düşük olan kurumlar daha çok veriyi kaydetme ve raporlama odaklı basit sistemler kullanırken, dijitalleşme seviyesi yüksek olan kurumlar öngörücü analitik ve makine öğrenimi modellerine dayalı karar destek sistemleri geliştirmektedir. Araştırmada yapılan saha çalışması da bunu doğrular niteliktedir: Farklı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşların dijital olgunluk düzeyleri, İKBS kullanım derinliğini, analitik uygulama kapasitesini ve yapay zekâ entegrasyonuna yönelik yaklaşımlarını belirgin biçimde farklılaştırmaktadır.

Bu literatür çerçevesi, çalışmanın hem kavramsal temelini ortaya koymakta hem de yapay zekâ ve analitik entegrasyonlu bir İKBS modeline duyulan ihtiyacı teorik olarak gerekçelendirmektedir. Bir sonraki bölümde, bu ihtiyaç doğrultusunda yürütülen araştırmanın yöntemsel çerçevesi sunulacaktır.

3. YÖNTEM

Bu araştırmada, insan kaynakları bilgi sistemlerinin yapay zekâ ve insan kaynakları analitiği ile entegrasyonunu incelemek ve bu doğrultuda bütünlük bir İKBS öneri modeli geliştirmek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmada tematik analiz (Byrne, 2022) temel alınmış ve İstanbul merkezli farklı sektörlerden 11 kuruluştan 17 İK yöneticisi ve üst düzey yönetici ile yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar, İK süreçlerindeki dijital olgunluk düzeylerini, veri kültürü gelişimini, yönetsel zihniyeti ve yapay zekâ bütünlüğüne yönelik beklentileri anlamaya yönelik sistematik bir veri temeli oluşturmuştur. Araştırmanın konusu, teknik bir sistem dönüşümü ile yönetsel ve kültürel değişkenlerin kesişiminde yer aldığından, olgunun yalnızca ölçülebilir çıktılar üzerinden değil, aynı zamanda kurumların deneyimleri, algıları ve uygulamaları üzerinden çok katmanlı biçimde anlaşılmasını gerektirmektedir.

Veri analizinde (Naeem et al., 2023) yansıtımlı tematik analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Tüm transkriptler öncelikle tekrar tekrar okunarak veriye aşinalık kazanılmış, ardından açık kodlama ile anlamsal birimler oluşturulmuştur. Benzer kodlar gruplanarak alt ve üst temalar geliştirilmiş; tema seçimi yalnızca sıklığa değil, araştırma sorularıyla olan anlamsal ilişkiye göre yapılmıştır. Analizin güvenilirliğini artırmak için ikinci bir kodlayıcıyla araştırmacılar arası tutarlılık değerlendirilmiş ve kodlama farklılıkları uzlaşma yoluyla giderilmiştir. Bu süreç, analizin betimsel ötesinde yorumlayıcı bir derinlik kazanmasını sağlamıştır.

Bu nedenle nitel yöntem, çalışmanın temel amacına uygun olarak derinlikli veri elde etmeyi ve yapay zekâ ile İKBS bütünlüğünde kurumsal bağlamlarda nasıl anlamlandırıldığını ortaya çıkarabilmeyi mümkün kılmıştır.

3.1. Araştırmanın Tasarımı ve Felsefi Yaklaşım

Araştırmanın ontolojik temeli, sosyal gerçekliğin tek ve değişmez bir yapıdan ibaret olmadığı; kurumların teknoloji kullanımı, karar alma pratikleri ve insan kaynakları süreçlerinin örgütsel bağlama göre farklılaşabileceği anlayışına dayanmaktadır. Epistemolojik olarak çalışma, bilginin doğrudan ölçülebilir göstergelerden değil, katılımcıların deneyimleri, yorumları ve kurumsal pratikler üzerinden üretildiğini kabul eden yorumsamacı bir çizgi izlemektedir. Yapay zekâ entegrasyonu gibi teknoloji-merkezli görünen bir alanın, aslında güçlü biçimde insan davranışları, örgüt kültürü, karar alma dinamikleri ve yönetsel inanışlarla şekillendiği gerçeği, nitel yöntemin bu araştırma için uygunluğunu pekiştirmektedir. Bu doğrultuda araştırma nitel, keşfedici bir desen benimsemiştir. Keşfedici yaklaşım, literatürde tam olarak yanıtlanmamış olan "İKBS'nin yapay zekâ ile birleşmesi kurumları nasıl dönüştürmektedir?" sorusuna bağlamsal bir çerçeve sunarak katkı sağlamaktadır. Nicel bir tasarımın sağlayamayacağı; algılar, direnç biçimleri, kültürel bariyerler, karar verme mekanizmaları ve geleceğe yönelik beklentiler gibi derinlikli unsurlar, nitel araştırma ile görünür hâle getirilmiştir.

3.2. Araştırma Amacı ile Yöntem Arasındaki Uyum

Çalışmanın temel amacı, yapay zekâ ve İK analitiğinin İKBS üzerine etkisini çok boyutlu olarak değerlendirmek ve bu doğrultuda yeni bir İKBS modeli geliştirmektir. Bu amaç, kurumların mevcut sistem kullanım düzeylerinin, veri yönetimi pratiklerinin, analitik olgunluk seviyelerinin ve yönetsel tutumlarının anlaşılmasını gerektirmektedir. Nicel veri, teknolojinin nerede kullanıldığını gösterebilse de, "neden kullanıldığı", "nasıl algılandığı", "uygulamada ne tür zorluklar yaşandığı" ve "karar alma süreçlerini nasıl etkilediği" gibi araştırmanın merkezindeki soruları derinlemesine açıklayamaz. Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşmeler, kurum içi dinamikleri, kullanım pratiklerini ve yönetsel değerlendirmeleri bütüncül bir yapıda ortaya koymak için ideal bir araç olmuştur.

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır; çünkü hedef, istatistiksel genelleme yapmak değil, yapay zekâ ile İKBS bütünlüğü konusunda deneyimi olan kurumların bilgi birikimini derinlemesine analiz etmektir. Dolayısıyla yöntem ile araştırma amacı arasında hem kuramsal hem yönetsel düzeyde güçlü bir uyum bulunmaktadır.

3.3. Örneklem Stratejisi ve Katılımcı Profili

Çalışmanın örnekleme, İstanbul'da faaliyet gösteren ve aktif olarak İKBS kullanan on bir kurumdaki olmaktadır. Bu kurumlar, sektör çeşitliliği gözetilerek seçilmiştir. Finans, teknoloji, savunma sanayi, otomotiv, eğitim ve sivil toplum gibi sektörlerde yer alan kuruluşlar arasında dijital olgunluk seviyelerinin belirgin biçimde farklılık gösterdiği bilinmektedir. Mülakat bilgileri aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 1.1: Mülakat Katılımcı Bilgileri

Katılımcı	Tarih	Ölçek	Gender	Pozisyon	Tecrübe	Mülakat süresi
K 1-2	13.01.2025	Büyük	Erkek	İK Müdürü	20 yıl	39 Dk
K 3	16.01.2025	Büyük	Erkek	İK Direktör	16 yıl	50 Dk
K 4	27.01.2025	Büyük	Erkek	İK Parner	9 yıl	49 Dk
K 5	30.01.2025	Büyük	Erkek	İK İş Geliştirme	11 yıl	27 Dk
K 6-7	30.01.2025	Büyük	Erkek	İK İşe Alım & Analitik	8 yıl	31 Dk
K 8	30.01.2025	Büyük	Erkek	İK Müdürü	12 yıl	1 Saat 13 Dk
K 9	15.02.2025	Büyük	Erkek	Daire Başkanı	22 yıl	1 Saat 27 Dk
K 10-11	18.02.2025	Büyük	Erkek	İK partner & Analitik	12 yıl	36 Dk
K 12	18.02.2025	Orta	Erkek	Genel Müdür	21 yıl	50 Dk
K 13	22.02.2025	Büyük	Erkek	İK Direktörü	15 yıl	52 Dk
K 14-15	25.02.2025	Büyük	Kadın	İşe Alım Direktör	10 yıl	45 Dk
K 16	25.02.2025	Orta	Kadın	İK Partner	6 yıl	36 Dk
K 17	28.02.2025	Büyük	Erkek	İK İşe Alım Direktör	17 yıl	51 Dk

Toplam on yedi katılımcı araştırmaya dâhil edilmiş olup, bu kişilerin tamamı üst düzey yönetici, insan kaynakları direktörü, İK yöneticisi, İKBS yöneticisi, İK partneri veya sistem kullanımında yetkili profesyonellerden oluşmaktadır. Katılımcıların pozisyonları gereği hem stratejik karar alma süreçlerine hem operasyonel uygulamalara hâkim olmaları, verilerin çok boyutluluğunu güçlendirmiştir. Araştırmada belirli bir demografik dağılım hedeflenmemiş, bunun yerine kurumların İKBS kullanım derinliğini temsil eden roller tercih edilmiştir. Dolayısıyla katılımcılar, çalışmanın amacına hizmet eden yüksek bilgiye sahip uzmanlar olarak değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Türkiye’de faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki kurumların insan kaynakları fonksiyonlarında dijital dönüşümün seyri ve yapay zekâ bütünleşmesi, yalnızca teknolojik altyapıya değil, aynı zamanda veri kültürü, yönetsel zihniyet ve kurumsal davranışsal dinamiklere bağlı olarak çok yönlü bir gelişim süreci izlemektedir. İstanbul merkezli 11 kurumda görev yapan 17 İK yöneticisi ve üst düzey yöneticiyle yürütülen yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerin tematik analizi, kurumların dijital olgunluk düzeylerinin üç ayrı ancak ardışık olmayan kümeye ayrıldığını ortaya koymuştur: (1) Temel Veri Farkındalığı ve Kayıt Disiplini, (2) Analitik Bütünleşme ve Sistemli Süreç Takibi, ve (3) Yapay Zekâ Destekli Stratejik Karar Mekanizması. Bu sınıflandırma, İK fonksiyonunun operasyonel işlevlerden stratejik rolüne geçiş sürecini yalnızca bir teknoloji benimseme meselesi olarak değil, kapsamlı bir kurumsal dönüşüm pratiği olarak konumlandırmaktadır.

4.1 Nitel Görüşmelerde Öne Çıkan Tematik Yoğunluk: Kelime Bulutu Görselleştirmesi

Görüşmelerden elde edilen ham veriye uygulanan kelime frekans analizi sonucunda oluşturulan kelime bulutu, çalışmanın temel odak alanlarını ve katılımcı söylemlerinde öne çıkan kavramsal yoğunlukları görsel olarak özetlemektedir. Bu görselleştirme, İK profesyonellerinin dijital dönüşüm bağlamında en çok vurguladıkları temaları nicel bir temel üzerinden sergileyerek, takip eden tematik analizin örüntülerini önceden işaret etme işlevi görmektedir.

Tablo 4.1: Mülakatlardan Oluşturulan Kelime Bulutu



Kelime bulutunun görsel merkezinde yer alan “Yapay” ve “Zeka” terimleri, İKBS dönüşüm sürecinde yapay zekânın kritik bir rol üstlendiğine dair kurumların güçlü beklenti ve vizyonunu yansıtmaktadır. Bu bulgu, İKBS'nin yalnızca işlemsel bir kayıt aracı olmaktan öte, stratejik düzeyde karar destek sağlayan bir mekanizmaya evrilmesi gerektiği yönündeki temel yaklaşımla uyum göstermektedir.

Görselde dikkat çeken ikinci boyut, teknoloji entegrasyonunun İK uygulamaları üzerindeki somut etki alanlarını ortaya koymaktadır. “Performans”, “Analiz”, “Değerlendirme” ve “Kariyer” gibi kavramların göreceli büyüklüğü, kurumların dijitalleşmeden beklentilerinin öncelikle geleneksel İK süreçlerini ölçülebilir, sistematik ve öngörülebilir hale getirmek olduğunu göstermektedir. Özellikle “Turnover” ve “Tahmin” terimlerinin belirginliği, katılımcı kurumların öngörücü insan kaynakları analitiğine yönelerek, erken uyarı sistemleri geliştirme ve yetenek kaybını stratejik olarak yönetme arayışında olduklarını işaret etmektedir. Bu durum, İK analitiğinin yalnızca geçmiş verileri tanımlamakla kalmayıp, geleceğe dönük kararları bilgiye dayalı biçimde yönlendirme potansiyelini vurgulamaktadır.

Bir diğer çıkarım ise “Kültür”, “Bağlılık” ve “Aidiyet” gibi insan merkezli kavramların görsel yoğunluğu, İK profesyonellerinin dijital dönüşüm sürecinde insani boyutu koruma hassasiyetini ortaya koymaktadır. Bu yönelim, duygusal zekâ ile yapay zekânın uyumlu bir bütün içinde kullanılması gerektiği yönündeki nitel bulgularla tutarlıdır. Benzer şekilde, “CV”, “Aday” ve “Mülakat” terimlerinin göze çarpıcı şekilde yer alması, katılımcıların işe alım süreçlerinde adil, liyakat odaklı ve önyargıdan arındırılmış karar verilmesinde yapay zekâyâ stratejik bir araç olarak baktıklarını göstermektedir. Bu bağlamda kelime bulutu, yalnızca tematik analize hazırlık aşamasında bir öncül veri kaynağı olmakla kalmayıp, kurumsal olgunluk düzeylerini anlamaya yönelik teorik çerçevenin görsel ve kavramsal zeminini de sağlamaktadır.

4.2. Temel Veri Farkındalığı Aşamasında Kurumlar: Değer Odaklı Yapılar ve Dijital Boşluk

İlk kümeyi oluşturan sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve bazı kamu kurumları, İK süreçlerini hâlâ geleneksel, operasyonel ve çoğunlukla insan bağımlılığı yüksek yöntemlerle yürütmektedir. Bu kurumlarda veri üretimi süreksiz, kayıt sistemleri dağınık ve analitik kullanım neredeyse hiç bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların ifadeleri, bu kurumların yapay zekâyâ dair güçlü bir normatif vizyona sahip olduklarını göstermektedir. Özellikle “sessiz istifanın” erken teşhisi, liyakat odaklı atama süreçlerinin desteklenmesi ve önyargıların azaltılması gibi alanlarda yapay zekanın stratejik katkı potansiyeline inanılmaktadır.

Buna karşın, bu kurumlar veri toplama ve kayıt tutma konusunda temel disiplini bile kuramamış durumdadır. Bütçe kısıtları, teknolojik altyapı eksikliği ve yönetsel düzeyde dijital okuryazarlık yetersizliği, yapay zeka uyumunun ötesinde bir “uyku halindeki potansiyele” dönüşmesine engel olmaktadır. Ayrıca, bu tür değer odaklı kurumlarda “insan insanı hisseder” gibi ifadelerle vurgulanan insani sezgi ve duygusal bağlam, dijital dönüşümün meşruiyetini sağlamanın temel şartı olarak görülür. Dolayısıyla, bu kurumlar yapay zekanın karar alma mekanizmalarında yalnızca bir otomasyon aracı değil, insani yargıyı destekleyici bir ortak olarak konumlandırılmasını talep etmektedir. Bu durum, özellikle Z kuşağı gibi dijital yetkinlikleri olanlarla etkileşim kurulurken, duygusal zekâ ile dijital zekânın bir bütünlük içinde düşünülmesi gerekliliğini öne çıkarmaktadır.

4.3 Analitik Bütünleşme Aşamasında Kurumlar: Stratejik Çeviklik Arayışı

İkinci kümeyi holdingler, savunma sanayii firmaları ve bazı teknoloji odaklı girişimciler oluşturur. Bu kurumlar İK süreçlerini standartlaştırmış, temel düzeyde dijital altyapı kurmuş ve veri toplama faaliyetlerini sistematikleştirmeye başlamıştır. Fakat toplanan veriler çoğunlukla tanımlayıcı analizlere (örneğin Excel tabanlı raporlama ve geçmişe dönük performans özeti) dönüştürülmekte, öngörücü modelleme, makine öğrenmesi veya doğal dil işleme gibi ileri analitik teknikler henüz yaygın değildir. Katılımcılar, süreçlerin “veri üretir hale gelmesi” gerektiğini fark etmiş olsa da, mevcut sistemlerin veri kalitesi, bütünlüğü ve entegrasyonu açısından bu dönüştürmeye yeterli altyapıyı sunmadığını belirtmektedir.

Bu yapılar, yapay zeka bütünleşmesini bir “gelecek vizyonu” olarak algılamakta; bu yaklaşım genellikle pilot projelerle sınırlı kalmaktadır. Kurumsal kültürün bu teknolojilere hazır olmaması, veri disiplininin eksikliği ve yönetsel düzeyde değişim direnci, bu kurumların stratejik olgunluğa geçişini engellemektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşümün yalnızca yazılım yatırımıyla değil, veri yönetim süreçlerinin kurumsallaştırılması, İK profesyonellerinin analitik yeterliliklerinin geliştirilmesi ve tüm çalışanların veri okuryazarlığına yönelik kapasite inşası ile mümkün olabileceği vurgulanmaktadır.

4.4 Yapay Zekâ Destekli Stratejik Karar Mekanizması: Hibrit Zekâ ve Etik Sorumluluk

En ileri dijital olgunluk seviyesinde olan telekomünikasyon, finans, otomotiv ve havacılık sektöründeki kurumlar, İK fonksiyonunu stratejik bir iş ortağı olarak konumlandırmıştır. Bu kurumlar, entegre İK bilgi sistemleri (örneğin SAP SuccessFactors, Oracle HCM) üzerinden performans verileri, çalışan bağlılığı göstergeleri, kültürel uyum ve işten ayrılma riski gibi soyut organizasyonel kavramları sayısal veriye dönüştürmeyi başarmıştır. İlave olarak, NLP ve makine öğrenmesi teknikleri sayesinde aday eşleştirme sistemleri, duygu analizi tabanlı çalışan geri bildirimleri, eğitim sonrası etki ölçümü ve gelişim eğrisi çıkarımı gibi öngörücü modelleri stratejik karar alma süreçlerine entegre etmektedirler.

Bu kurumlarda yapay zeka yalnızca verimliliği artıran bir otomasyon aracı değil yönetsel sezgiyi güçlendiren bir karar ortağı olarak algılanmaktadır. Burada dikkat çeken bir diğer yön ise, veri temelli karar vermenin yalnızca stratejik bir avantaj değil, aynı zamanda etik ve şeffaf yönetişimin bir gerekliliği olarak görülmesidir. Liyakat, fırsat eşitliği ve karar süreçlerinin açıklanabilirliği gibi ilkeler, yapay zeka sistemlerinin tasarımı ve işleyişinde belirleyici unsurlar haline gelmiştir.

Bununla birlikte ileri düzeyde dahi katılımcılar, algoritmik önyargı, veri gizliliği ihlalleri ve çalışanların sürekli gözetlenmesi kaygılarını dile getirmektedir. Bu nedenle, yapay zeka destekli İK uygulamalarının etik çerçevelerle yönetilmesi, denetlenebilir algoritmalar geliştirilmesi ve nihai kararın insan yöneticilerde kalması ilkesinin korunması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, hibrit İK zekâsı modelinin temelini oluşturmaktadır: insan merkezli yargıyla veri destekli analizin sentezi, hem stratejik hem de etik düzeyde sürdürülebilir bir kurumsal dönüşümü mümkün kılmaktadır.

4.5 Sonuç ve Kuramsal Çıkarımlar

Türkiye bağlamında İK fonksiyonunda yaşanan dijital dönüşüm, kurumlar arasında heterojen bir dağılım sergilemektedir. Bu süreç, teknolojiyi benimseme hızından ziyade veri kültürü, yönetsel irade ve kurumsal hazır bulunuşluk gibi yapısal faktörler tarafından şekillenmektedir. Bulgular, literatürde yaygın olan “teknoloji-öncelikli” dijital dönüşüm anlatılarını zenginleştirerek, kurumsal davranışsal dinamiklerin ve yönetsel zihniyetin dönüştürücü rolüne dikkat çekmektedir.

Araştırmadan elde edilen en önemli çıkarım, yapay zeka bütünleşmesinin yalnızca bir yazılım yatırımı değil, organizasyonel kültürün, karar alma alışkanlıklarının ve etik anlayışın yeniden inşasını gerektiren çok boyutlu bir süreç olduğudur. Bu bağlamda geleceğin İK fonksiyonu, “organizasyonel eşleşme mühendisliği” gibi yeni rollerle tanımlanabilir: insan davranışlarını veriyle anlamlandırarak erken potansiyel tespiti yapmak, yönetsel sezgiye analitik derinlik katmak ve stratejik insan sermayesi kararlarını veriyle desteklemek çok daha önemli hale gelecektir.

Dolayısıyla, kurumların dijital olgunluk seviyeleri ne olursa olsun, veri üretmeden yapay zeka olmaz, veri kültürü olmadan dijital dönüşüm olmaz ve insani değerlerden kopuk algoritmalar sürdürülebilir stratejik avantaj yaratmaz. Bu üçlü ilişki, İK'nın geleceğinde hem teknolojik hem yönetsel hem de etik olgunluğun bir arada inşa edilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

Sonuç olarak nitel görüşmeler, Türkiye'deki kurumların insan kaynakları alanında yapay zekâ ve analitik teknolojilere yönelik farkındalıklarının arttığını; ancak bu farkındalığın uygulamaya dönüşme hızının kurumsal olgunluk düzeyine bağlı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır. Dijital dönüşümün başarısı, yalnızca teknolojik kapasiteyle değil, veri kültürü, yönetsel irade ve stratejik bakış açısının bütünleşmesiyle mümkün görünmektedir. Bu bulgular, insan kaynaklarının gelecekte daha öngörücü, analitik ve stratejik bir rol üstleneceğine dair güçlü bir ampirik zemin sunmaktadır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulguları çerçevesinde insan kaynakları bilgi sistemlerinin yapay zekâ ve analitik teknolojilerle bütünleşmesi yalnızca teknik bir yenilik değil, aynı zamanda kurumsal davranış, karar alma mekanizmaları ve kültürel yapı üzerinde derin etkiler yaratan çok boyutlu bir dönüşüm olduğunu göstermektedir. Yani yapay zekâ ve analitiğin İKBS ile bütünleşmesinde teknoloji kapasitesinden çok daha belirleyici olan unsurlar, kurumun veri kültürü, liderlik yaklaşımı ve çalışanların bu dönüşüme yönelik algılarıdır.

Bu çalışmanın temel katkısı, Türkiye bağlamında farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumların insan kaynakları fonksiyonlarında dijital dönüşümün ve yapay zekâ uyumunun yalnızca teknolojik altyapıya dayalı bir süreç olmadığını; aksine bu dönüşümün veri kültürü, yönetsel zihniyet, kurumsal davranışsal alışkanlıklar ve etik anlayış gibi çok boyutlu faktörlerle şekillendiğini göstermesidir. Araştırmada İstanbul merkezli 11 kurumda görev yapan 17 İK ve üst düzey yöneticiyle yürütülen nitel görüşmelerin tematik analizi, İK'nın operasyonel bir destek biriminden stratejik bir karar ortağına geçiş sürecinde kurumların üç ayrı ve ardışık olmayan olgunluk düzeyinde konumlandığını ortaya koymuştur: (1) Temel Veri Farkındalığı ve Kayıt Disiplini, (2) Analitik Entegrasyon ve Sistemli Süreç Takibi, ve (3) Yapay Zekâ Destekli Stratejik Karar Mekanizması. Bu sınıflandırma, yalnızca İK literatürüne değil, dijital dönüşüm, veri yönetimi ve kurumsal değişim alanlarına da önemli kuramsal katkılar sunmaktadır.

5.1 Dijital Olgunluk: Kurumsal Davranışsal Dinamiklerin Önceliği

Geleneksel literatürde dijital dönüşüm genellikle yazılım altyapısının yaygınlığı, otomasyon düzeyi veya analitik araçların sayısı gibi teknoloji merkezli göstergelerle tanımlanmaktadır (Vial, 2019; Kane et al., 2019). Ancak bu araştırma, özellikle insan odaklı bir fonksiyon olan İK bağlamında teknolojinin tek başına yetersiz kaldığını, dönüşümün başarısının kurumun veri üretme alışkanlıkları, karar verme kültürünün veriye açıklığı ve yönetsel düzeydeki hazır bulunuşluk gibi davranışsal ve yapısal unsurlara bağlı olduğunu göstermektedir.

Özellikle STK'lar, üniversiteler ve kamu kurumları gibi değer odaklı yapılar, yapay zekanın "sessiz istifayı" öngörmede, liyakat temelli atamalarda ve önyargıların azaltılmasında stratejik bir rol oynayabileceğine dair güçlü bir vizyon sergilemektedir. Fakat bu kurumlar veri tutma disiplini sistematikleştirememiş durumdadır. Bu durum, teknolojiye dair farkındalığın bireysel düzeyde mevcut olabileceğini, ancak kurumsal uygulamaya dönüşmesi için organizasyonel hazırlık, bütçe tahsisi ve yönetsel iradenin eş zamanlı gelişmesi gerektiğini göstermektedir. Bulgular, "veri üretmeden yapay zeka olmaz" yargısının katılımcılar arasında yaygın bir uzlaşma haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, literatürdeki "digital readiness" (dijital hazır bulunuşluk) kavramını (Tarute & Gatautis, 2015), yalnızca teknik altyapı ve beceri boyutlarıyla değil, aynı zamanda veri üretme alışkanlıkları, etik zeminin kurumsallaşması ve karar mekanizmalarının veriye açıklığı gibi bağlamsal bileşenlerle zenginleştirmektedir.

5.2 İK Fonksiyonunun Stratejik Rolü: "Organizasyonel Eşleşme Mühendisliği"ne Doğru

Son yıllarda İK literatüründe "stratejik iş ortağı" rolü pek çok çalışmada vurgulanmış olsa da (Ulrich & Brockbank, 2005), bu araştırmanın bulguları bu rolün analitik ve öngörücü kapasiteyle nasıl somutlaştığını ortaya koymaktadır. Özellikle finans, telekomünikasyon, otomotiv ve havacılık sektörlerindeki ileri dijital olgunluk seviyesindeki kurumlar, İK fonksiyonunu yalnızca geleneksel süreçlerin ötesine taşıyarak çalışan davranışlarını veriye dönüştürme, kültürel uyumu ölçme, gelişim eğrileri oluşturma ve ayrılma riskini tahmin etme gibi yeni işlevlerle donatmaktadır.

Bu yaklaşım, İK'nın geleneksel "yetenek yönetimi" anlayışından öte, "organizasyonel eşleşme mühendisliği" adı verilebilecek yeni bir rol tanımını doğurmaktadır. Bu rol, insan davranışlarının veriyle anlaşılmasını, potansiyelin erken tespitini ve stratejik kararlara öngörücü analitik destek sunulmasını içerir. Bu yönüyle, çalışmanın bulguları, "people analytics" literatürüne (Davenport et al., 2010; Marler & Boudreau, 2017) ampirik destek sağlamaktadır. Ancak bu çalışma, bu literatürün genellikle Batı merkezli örneklerle sınırlı kaldığını göz önünde bulundurarak, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomi bağlamında bu dönüşümün nasıl meydana geldiğini inceleyerek daha kapsayıcı ve bağlamsal bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

5.3 Hibrit Zekâ Paradigması: İnsan Sezgisini ile Veri Analitiğinin Sentezi

Belki de çalışmanın en kritik çıkarımı, yapay zekanın İK süreçlerinde "insanı dışlayan" bir teknoloji değil, insani yargıyı destekleyen ve güçlendiren bir karar ortağı olarak konumlandırılması gerektiğidir. Bu anlayış, "hibrit zekâ" (hybrid intelligence) paradigmasının İK bağlamında somut bir uygulama alanı bulduğunu göstermektedir (Burger et al., 2023). Özellikle değer odaklı kurumların "insan insanı hisseder" ifadesiyle öne sürdüğü argüman, dijital dönüşümün duygusal zekâ ve etik değerlerle uyumlu bir zeminde ilerlemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu yaklaşım, yapay zeka sistemlerinin yalnızca karar verimliliğini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda adil, şeffaf ve etik karar alma mekanizmalarını destekleyici bir araç olarak kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Literatürde sıkça dile getirilen "algoritmik önyargı" (Raghavan et al., 2020) ve "veri gizliliği" endişeleri (Praba et al., 2024), bu çalışmada da katılımcılar tarafından öne çıkarılmıştır. Bu nedenle, yapay zeka bütünleşmesinin teknik tasarımı kadar etik çerçevelerin, denetlenebilir algoritmaların ve açık kaynaklı karar süreçlerinin de geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yönüyle, araştırma hem teknoloji etiği hem de veri yönetişimi literatürlerine katkı sunmaktadır.

5.4 Kurumsal Direnç ve Veri Kültürü: Dijital Dönüşümün Gerçek Engelleri

Bulgular, yapay zeka bütünleşmesinin önündeki en büyük engellerin teknik yetersizliklerden çok, yönetsel direnç, veri kültürü eksikliği ve kurumsal alışkanlıkların değişime direnci olduğunu göstermektedir. Özellikle üst yönetim düzeyinde sezgiye dayalı karar alma alışkanlıklarının hâkim olduğu kurumlarda, veri temelli yaklaşımların kurumsal benimsenme süreci uzun ve çetrefilli olabilmektedir. Bu bulgu, dijital dönüşümün yalnızca İK departmanının değil, tüm yönetsel hiyerarşinin dönüşümünü gerektirdiğini hatırlatmaktadır.

Bu bağlamda, dijital okuryazarlığın yalnızca İK profesyonelleri için değil, yöneticiler ve çalışanlar için de stratejik bir yeterlilik haline geldiği söylenebilir. Katılımcıların ifade ettiği gibi, sadece yazılım yatırım yapmak değil, aynı zamanda kurum genelinde veri okuryazarlığı kültürünün inşa edilmesi, İK'nın dijital dönüşümdeki başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu durum, "dijital yetkinlik" (digital fluency) (Cain & Coldwell-Neilson, 2024) ve "veri odaklı kültür" (data-driven culture) (Chatterjee et al., 2024) kavramlarını İK bağlamında yeniden tanımlama ihtiyacını doğurmaktadır.

5.5 Etik ve Yönetişimsel Sorumluluk: Dijital Dönüşümün Aynası

Son olarak, görüşmelerde etik, veri gizliliği ve algoritmik adil karar alma konuları önemli bir hassasiyet alanı olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, yapay zeka destekli sistemlerin önyargısız ve şeffaf biçimde tasarlanmasının, teknolojinin kurumsal kabulü açısından belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, nihai kararın insan yöneticilerde kalması ilkesi hem etik hem de yasal bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu durum, İK'nın yalnızca teknolojiyi kullanmaya değil, aynı zamanda bu teknolojinin etik ve yönetişimsel sınırlarını tanımlamaya da sorumlu olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, yapay zekâ destekli İK sistemlerinin etik temellere oturtulması yalnızca soyut ilkelere değil, uygulanabilir kurumsal mekanizmalarla mümkün olabilir. Kurumların “Etik Yapay Zekâ İlkeleri Rehberi” hazırlaması, algoritmik karar süreçlerinin işleyişini çalışanlara açıklayan şeffaflık protokolleri geliştirmesi ve karar çıktılarını etkileyen veri unsurlarına dair geri bildirim alabildiği çalışan katılımlı denetim panelleri tasarlaması verimli olacaktır. Ayrıca algoritmaların periyodik olarak önyargı ve adil sonuç üretme açısından bağımsız üçüncü taraflarca denetlenmesi, İK süreçlerinde kurumsal güveni artırıcı bir adım olarak değerlendirilmelidir. Bu tür somut uygulamalar, yapay zekânın yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda sosyal ve etik bir sözleşme olarak kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır.

5.6. Önerilen Çözüm: Dört Katmanlı Stratejik İK Modeli

Bu çalışmanın nitel bulguları, Türkiye’deki kurumların İK fonksiyonunda dijital dönüşüm sürecinin teknoloji yatırımıyla sınırlı kalmayıp, veri kültürü, yönetsel zihniyet ve stratejik karar mekanizmalarının yeniden inşası gerektirdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, araştırmanın ana bulgularını sentezleyen ve kurumlara uygulanabilir bir çerçeve sunan Dört Katmanlı Stratejik İK Modeli geliştirilmiştir.

Tablo 6.1: Yapay Zeka ve Analitik Destekli Model



Bu çalışmanın nitel bulguları, Türkiye’deki kurumların İK fonksiyonunda dijital dönüşüm sürecinin teknoloji yatırımıyla sınırlı kalmayıp, veri kültürü, yönetsel zihniyet ve stratejik karar mekanizmalarının yeniden inşası gerektirdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, araştırmanın ana bulgularını sentezleyen ve kurumlara uygulanabilir bir çerçeve sunan Dört Katmanlı Stratejik İK Modeli geliştirilmiştir. Bu model, sadece teknik bir mimari değil, aynı zamanda kurumsal davranışsal dinamikleri de içeren çok boyutlu bir dönüşüm çerçevesidir.

Model, geleneksel İK sistemlerinin yetersiz kaldığı noktaları ele alarak, veriden stratejik karara kadar uzanan bir süreci dört katmanda temsil etmektedir.

5.6.1 Veri Girişi Katmanı

Bu katman, kurumların operasyonel süreçlerinden toplanan ham verilerin sistematik bir şekilde kaydedildiği ve temel veri disiplininin sağlandığı temel seviyedir. Bu katman, özellikle “temel veri farkındalığı” aşamasındaki kurumlar için kritik öneme sahiptir. Bulgulara göre, STK’lar, üniversiteler ve bazı kamu kurumları gibi kurumlar, bu seviyede veri üretimi süresiz, kayıt sistemleri dağınık ve analitik kullanım neredeyse hiç bulunmamaktadır. Bu durum, veri üretmeden yapay zeka olamayacağına dair katılımcılar arasında yaygın bir uzlaşının varlığını göstermektedir. Dolayısıyla, bu katman, dijital dönüşümün temel taşıdır.

5.6.2 Analitik Katmanı

Toplanan verilerin tanımlayıcı ve tanısal analizlerle işlenmiş, süreçlerin performansı ölçülmüş ve raporlanmış olduğu seviyedir. Bu katman, “analitik bütünleşme” aşamasındaki kurumların ihtiyaçlarını karşılar. Araştırmada, holdingler, savunma sanayii firmaları ve bazı teknoloji odaklı girişimciler bu seviyede yer almaktadır. Bu kurumlar toplanan verileri çoğunlukla tanımlayıcı analizlere dönüştürmekte ve öngörücü modelleme, makine öğrenmesi veya doğal dil işleme gibi ileri analitik teknikler henüz

yaygın değildir. Analitik katmanında veri kalitesinin artırılması, süreçlerin optimizasyonu ve kurum içi analitik kapasitenin geliştirilmesine odaklanır.

5.6.3 Yapay Zeka Uygulamaları Katmanı

Makine öğrenmesi ve doğal dil işleme gibi ileri tekniklerin kullanıldığı, öngörücü ve reçete edici analitik modellerin oluşturulduğu seviyedir. Bu katman, "stratejik karar mekanizması" aşamasındaki kurumların stratejik kararlarını destekler. Finans, telekomünikasyon, otomotiv ve havacılık sektörlerindeki ileri dijital olgunluk seviyesindeki kurumlar, bu katmanda aday eşleştirme sistemleri, duygu analizi tabanlı çalışan geri bildirimleri, eğitim sonrası etki ölçümü ve gelişim eğrisi çıkarımı gibi öngörücü modelleri stratejik karar alma süreçlerine entegre etmektedir. Bu katman, yapay zekanın yalnızca verimliliği artıran bir otomasyon aracı değil, yönetsel sezgiyi güçlendiren bir karar ortağı olarak algılanmasını sağlar

5.6.4 Karar Desteği Katmanı

Üst yönetimin stratejik kararlarını destekleyen, insan ve yapay zekânın sinerjisiyle çalışan son katmandır. Bu katmanda, algoritmik öneriler, yönetsel sezgi ve etik ilkeler bir arada değerlendirilir. Modelin temel prensibi, "başarının anahtarı teknoloji ve kültür dengesi" yaklaşımıdır. Teknoloji yatırımı, veri kültürü, algoritmik etik ve yönetsel irade ile eş zamanlı gelişmediği takdirde, dönüşümün kalıcı ve sürdürülebilir olması mümkün değildir. Bu nedenle, önerilen model yalnızca teknik bir mimari değil, aynı zamanda kurumsal davranışsal dinamikleri de içeren çok boyutlu bir dönüşüm çerçevesidir.

Modelin uygulama düzeyindeki en özgün katkısı, İK süreçlerini "Organizasyonel Eşleşme Mühendisliği" perspektifiyle yeniden tanımlamasıdır. Bu yaklaşımda yapay zekâ, insanın yerini alan bir otomasyon aracı değil, "yönetsel körlüğü" azaltan ve "hibrit zekâ" paradigmasını destekleyen stratejik bir danışman rolü üstlenmektedir. Özellikle liyakat, fırsat eşitliği ve şeffaflık gibi etik değerlerin algoritmik sistemlerle desteklenmesi, modelin hem stratejik verimlilik hem de kurumsal adalet sağlama hedefini pekiştirmektedir.

Önerilen model özetle sürdürülebilir bir dijital dönüşüm için teknolojik yatırımın yanı sıra veri okuryazarlığı ve etik yönetim ilkelerinin de eş zamanlı inşasını zorunlu kılmaktadır. İK profesyonellerinin analitik yeterliliklerinin artırılması ve kararların veriye dayalı bir zemine oturtulması, sistemin işlerliği için ön koşuldur. Bu çerçevede model, İK'nın gelecekteki rolünü sadece veriyi yöneten değil, veriden stratejik anlam devşiren ve insan merkezli dönüşüme liderlik eden bir işlev olarak tescillemektedir.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu çalışmanın bazı önemli metodolojik sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, örneklem yalnızca İstanbul merkezli kurumlardan oluşmakta ve sektör dağılımı ve örneklem temsili sınırlıdır. Anadolu'daki kurumlar ve KOBİ'ler araştırmaya dahil edilmemiştir. Bununla birlikte nitel yaklaşımın yapısına bağlı olarak genellenebilirlik iddiası sunulmamaktadır. Fakat bu çalışma, Türkiye bağlamında İK'nın dijital dönüşüm sürecine dair derinlemesine anlayış kazanmak adına zengin bir temel sağlamaktadır. Gelecek araştırmalar, bu bulguları geniş nicel örneklemle test edebilir, farklı coğrafi bölgelerdeki kurumların dijital olgunluk seviyelerini karşılaştırabilir veya yapay zeka destekli İK uygulamalarının çalışanların psikolojik güvenliği, iş doyumunu ve bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyebilir.

Bu çalışmanın önemli bir diğer sınırlılığı ise önerilen Dört Katmanlı Stratejik İK Modeli'nin henüz herhangi bir pilot uygulama, vaka çalışması veya ampirik test sürecine tabi tutulmamış olmasıdır; model tamamen nitel görüşmelerden türetilen tematik bulgular ve mevcut literatür temel alınarak kuramsal düzeyde geliştirilmiş olup, pratikteki uygulanabilirliği, etkinliği ve karşılaşılabilecek organizasyonel ya da teknik zorluklar açısından sınanmamıştır. Bu durum, modelin İK pratiğine aktarılabilirliğini değerlendirirken dikkate alınması gereken temel bir eksiklik olarak öne çıkmakta; dolayısıyla gelecek araştırmalarda farklı sektör ve ölçeklerde pilot uygulamalarla test edilmesi, hem kuramsal zenginleşmeye hem de yapay zekâ destekli İK sistemlerinin sürdürülebilir entegrasyonuna önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu araştırma, yapay zekânın İK fonksiyonuna sunduğu fırsatların yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda kurumsal, yönetsel ve etik boyutları olduğunu göstermiştir. Türkiye'deki kurumlar arasında dijital olgunlukta belirgin farklar bulunsa da, tüm katılımcılar İK'nın yapay zeka ile stratejik bir rol kazanabileceğine inanmaktadır. Ancak bu dönüşümün gerçekleşebilmesi için gerekli şartlar yalnızca bir yazılım sistemi değil, veriye dayalı karar alma kültürü, yönetsel hazır bulunuşluk, İK profesyonellerinin analitik yeterliliği ve algoritmik etiğin kurumsallaşmasıdır.

Araştırmanın nitel bulguları çerçevesinde Türkiye'de faaliyet gösteren kurumların insan kaynakları fonksiyonunda yapay zekâ bütünleşmesinin teknolojik altyapının ötesinde veri üretimi disiplini, yönetsel zihniyet dönüşümü ve kurumsal veri kültürü gibi yapısal koşullara bağlı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, İK'da dijital dönüşümün başarısı için öncelikle temel veri kayıt sistemlerinin kurulması, süreçlerin sistematik veri üretir hale getirilmesi ve analitik düşünce biçimlerinin yönetsel karar mekanizmalarına entegre edilmesi önerilmelidir. Kurumlar, teknoloji yatırımlarını yalnızca yazılım alımı olarak değil, İK

profesyonellerinin analitik yeterliliklerinin geliştirilmesi, çalışanların veri okuryazarlığının artırılması ve etik veri kullanımı ilkelerinin kurumsallaştırılması kapsamında ele alınmalıdır. Özellikle değer odaklı kurumlarda olduğu gibi, dijital dönüşüm sürecinin insani sezgiyi dışlamayan, aksine onu destekleyen ve duygusal zekâ ile uyumlu bir zeminde ilerlemesi önem taşımaktadır. Yapay zekânın İK süreçlerinde etkin şekilde kullanılabilmesi için yalnızca teknik altyapının değil, algoritmik şeffaflık, önyargı yönetimi ve çalışan gizliliğine saygı gibi etik ilkelerin de eş zamanlı olarak güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönüyle, İK'nın stratejik rol kazanmasının önündeki asıl adım, teknolojiye değil, veriyle düşünme kültürüne ve insan merkezli dönüşüm vizyonuna geçiştir.

KAYNAKÇA

- Abasaheb, S. A., & Subashini, R. (2024). Enhancing HR Efficiency Through the Integration of Artificial Intelligence and Internet of Things: A Study on AI Implementation in Human Resource Management. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 11(2). <https://doi.org/10.4108/eetsis.4208>
- Arslan, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. *Öneri Dergisi*, 10(37).
- Asril, N., Zulkifli, Z., & Putriana, L. (2023). Building Sustainable Business Excellence Through Knowledge Management, Innovation, Learning Agility, Talented HR, Organizational Culture as Mediator. *JETISH: Journal of Education Technology Information Social Sciences and Health*, 2(2). <https://doi.org/10.57235/jetish.v2i2.498>
- Bar-Gil, O., Ron, T., & Czerniak, O. (2024b). AI for the people? Embedding AI ethics in HR and people analytics projects. *Technology in Society*, 77, 102527. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102527>
- Bhuiyan, F., Chowdhury, M. M., & Ferdous, F. (2014). Historical evolution of Human Resource Information System (HRIS): An interface between HR and computer technology. *Human Resource Management Research*, 4(4).
- Burger, M., Nitsche, A. M., & Arlinghaus, J. (2023). Hybrid intelligence in procurement: Disillusionment with AI's superiority? *Computers in Industry*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2023.103946>
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality and Quantity*, 56(3). <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Cain, K., & Coldwell-Neilson, J. (2024). Digital fluency – a dynamic capability continuum. *Australasian Journal of Educational Technology*, 40(1). <https://doi.org/10.14742/ajet.8363>
- Chappuis, I. (2023). Towards 2030: future-proofing human capital management. *Strategic HR Review*, 22(2). <https://doi.org/10.1108/shr-01-2023-0004>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2024). Does data-driven culture impact innovation and performance of a firm? An empirical examination. *Annals of Operations Research*, 333(2–3). <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03887-z>
- Chvarkov, V., & Gromova, N. (2024). Integrated HR-Data Systems (HRIS) In HRM: Evolution of Development of HRIS, Core Concepts, Competitive Advantages, and Current Issues of Modern Development. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, 13(1), 62–68. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-62-68>
- Danach, K., El Dirani, A., & Fayyad-Kazan, H. (2024). Navigating HR 4.0: Harnessing AI for Ethical and Inclusive HR Transformation. *ISCDISD 2023*, 18. <https://doi.org/10.3390/proceedings2024101018>
- Davenport, T. H. (2019). Is HR the Most Analytics-Driven Function? *Harvard Business Review*.
- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 202. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123301>
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1). <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3). <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>

- Gupta, S., & Sharma, R. R. K. (2023). *Types of HR Analytics Used for the Prediction of Employee Turnover in Different Strategic Firms with the use of Enterprise Social Media*. <https://doi.org/10.46254/eu05.20220389>
- Jia, X., & Hou, Y. (2024). Architecting the future: exploring the synergy of AI-driven sustainable HRM, conscientiousness, and employee engagement. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00214-5>
- Mozgovoy, V., & Mettler, T. (2019). Internal development as access strategy to information and communication technology in electronic human resource management for sustaining employee well-being. *It - Information Technology*, 61(5–6), 265–272. <https://doi.org/10.1515/itit-2019-0018>
- Mullins, M. (2021). Organizational Culture: Shifting Toward a Culture of Self-Care. *The Department Chair*, 32(2). <https://doi.org/10.1002/dch.30416>
- Nalini, M. (2024). Transformative Horizons: Navigating the Evolution of HR through AI and Cloud Technologies. *Shanlax International Journal of Management*, 11(iS1-Jan). <https://doi.org/10.34293/management.v11iis1-jan.7138>
- Nyathani, R. (2023a). AI-Driven HR Analytics: Unleashing the Power of HR Data Management. *Journal of Technology and Systems*, 5(2). <https://doi.org/10.47941/jts.1513>
- Ogilvie, J. R., & Stork, D. (2003). Starting the HR and change conversation with history. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3). <https://doi.org/10.1108/09534810310475514>
- Pandey, A., Balusamy, B., & Chilamkurti, N. (2023). Disruptive artificial intelligence and sustainable human resource management: Impacts and innovations - The future of HR. In *Disruptive Artificial Intelligence and Sustainable Human Resource Management: Impacts and Innovations - The Future of HR*.
- Pandey, S. (2020). Exploring the role of Artificial Intelligence (AI) in transforming HR functions: An Empirical Study in the Indian Context. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*, 3(5).
- Praba, N., Prateek, A., Dr. Pooja, T., Neha, J., Dr. Budesh, K., & Dr.V.Samatha. (2024). Data Security and Privacy Concerns in Cloud-Based HRM Systems. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3).
- Sharma, C., Sakshi, Sharma, S., & Kondal, N. (2023). Role And Impact of Human Resource Information System (Hris) on Organizational Activities. *AIP Conference Proceedings*, 2558. <https://doi.org/10.1063/5.0123335>
- Thomas K, B. (2023). HR Analytics: History, Present & The Future. *Interantional Journal Of Scientific Research In Engineering And Management*, 07(03). <https://doi.org/10.55041/IJSREM18325>
- Vuralallaham, M. (2022). Bibliometric Analysis of HR Analytics Literature. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(83), 1147–1169. <https://doi.org/10.17755/esosder.950426>
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1–2), 113–134. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00043-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00043-7)