



İŞ'TE DAVRANIŞ DERGİSİ

Journal of Behavior at Work

Volume: X Issue: 2 Year: 2025

Editör / Editor in Chief

Bilal ÇANKIR (İstanbul Medeniyet University)

Danışma Kurulu / Advisory Board

Salami Mutiu Olagoke (University Pendidikan Sultan Idris)

Nihat Alayoğlu (Istanbul Medipol University)

Mehmet Lütfi Arslan (Istanbul Medeniyet University)

Ömer Erdem Koçak (İstanbul Medipol University)

İbrahim Taha Dursun (Sakarya Uygulamalı Bilimler University)

Selma Arıkan (İstanbul Medeniyet University)

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Mehmet Emin Okur (Marmara University)

Derya Semiz Çelik (Marmara University)

Tarandığı Endeksler / Indexes



ECONBIZ



RePEc



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

İş'te Davranış Dergisi © 2025

Journal of Behavior at Work © 2025

İş'te Davranış Dergisi / Journal of Behavior at Work (JB@W)

2025, Cilt/Volume: X, No:2

BU SAYININ HAKEMLERİ

Hulisi Binbaşıoğlu (*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*)

İbrahim Arı (*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*)

Onur Akyol (*İstanbul Üniversitesi*)

Ümit Karagöz (*İstanbul Üniversitesi*)

HAKEM LİSTESİ

ULUSLARARASI / INTERNATIONAL

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Mutiu Abdsalaam (University Pendidikan Sultan Idris)

TÜRKİYE / TURKEY

Abdullah Beyhan (Marmara Üniversitesi)

Adil Akkuş (Ankara Bilim Üniversitesi)

Ahmet Erkasap (İstanbul Gedik Üniversitesi)

Ahmet Erkuş (Bahçeşehir Üniversitesi)

Ahmet Tuncay Erdem (Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi)

Akansel Yalçınkaya (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Alev Torun (Marmara Üniversitesi)

Ali Alparslan (Mehmet Akif Üniversitesi)

Alper Çalıkoğlu (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Alptekin Güney (Beykent Üniversitesi)

Aslan Tolga Öcal (Marmara Üniversitesi)

Aslı Beyhan Acar (İstanbul Üniversitesi)

Aslı Ercan Önbıçak (Özel Sektör)

Ayhan Durmuş (Sakarya Üniversitesi)

Ayşe Günsel (Kocaeli Üniversitesi)

Ayşe Günsel (Kocaeli Üniversitesi)

Ayşegül Demirbulak (Marmara Üniversitesi)

Ayşegül Özbebek Tunç (İstanbul Üniversitesi)

Barış Uslu (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Bengü Hırlak (Kilis 7 Aralık Üniversitesi)

Berna Dinçer (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Bora Yenihan (Kırklareli Üniversitesi)

Bora Yıldız (İstanbul Üniversitesi)

Burcu Aydın (Marmara Üniversitesi)

Burcu Güler (İzmir Katip Çelebi Üniversitesi)

Çiçek Doğan (Marmara Üniversitesi)

Çiğdem Özkan (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dalga Derya Teoman (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Davut Cem Dikmen (Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi)
Deniz Palalar Alkan (Yeditepe Üniversitesi)
Derya Semiz Çelik (Marmara Üniversitesi)
Dilhan Apak (Haliç Üniversitesi)
Ece Kuzulu (İzmir Demokrasi Üniversitesi)
Esra Atilla Bal (Acıbadem Üniversitesi)
Esra Sevimli (İstanbul Arel Üniversitesi)
Eyyüp Yıldırım (Fırat Üniversitesi)
Ezgi Saatçi Yıldırım (İstanbul Okan Üniversitesi)
Fatma Çam Kahraman (İstanbul Kent Üniversitesi)
Fatma Gülruh Gürbüz (FSM Vakıf Üniversitesi)
Fatma İnce (Mersin Üniversitesi)
Fevzi Esen (İstanbul Sağlık Bilimleri Üniversitesi)
Gonca Gunay (İstanbul Bilgi Üniversitesi)
Gökçe Çiçek Ceyhun (Bursa Teknik Üniversitesi)
Gökhan Silahtaroğlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Gözde Özkılıççı (İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi)
Gül Alpar (İstanbul Emniyet Müdürlüğü)
Gül Eser (Marmara Üniversitesi)
Güler İslamoğlu (Marmara Üniversitesi)
Gülnaz Karahan (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi)
Hakan Sipahi (Giresun Üniversitesi)
Halim Baş (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Hanifi Ayboğa (Marmara Üniversitesi)
Hazel Agun (Marmara Üniversitesi)
Hulisi Binbaşıoğlu (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Hüseyin Gül (Kocaeli Üniversitesi)
İbrahim Arı (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
İbrahim Taha Dursun (Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)
İdil Tamer (İstanbul Medipol Üniversitesi)
İpek Okkay (İstanbul Ayvansaray Üniversitesi)
İrem Öztürk Anabal (Samsun Üniversitesi)

Kutlu Çalışkan (Marmara Üniversitesi)
Leyla Adilođlu Yalçınkaya (Özyeđin Üniversitesi)
M. Fatih Karahüseyinođlu (Fırat Üniversitesi)
Mehmet Emin Okur (Marmara Üniversitesi)
Mehmet Lütfi Arslan (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Mehmet Nuri İnel (Marmara Üniversitesi)
Merve Gerçek (Kocaeli Üniversitesi)
Merve Yanar Gürce (State University of New York)
Mevlüt Yılmaz (Fırat Üniversitesi)
Muhammet Atalay (Kırklareli Üniversitesi)
Muhammet Çankaya (Hitit Üniversitesi)
Murat Sucu (Özel Sektör)
Mustafa C. Altunel (Kırklareli Üniversitesi)
Mutlu Gürsoy (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Müge Leyla Yıldız (Marmara Üniversitesi)
Neval Konuk Halaçođlu (Marmara Üniversitesi)
Nihat Alayoğlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Nihat Tak (Kırklareli Üniversitesi)
Ođuz Başol (Kırklareli Üniversitesi)
Olgun Irmak Çetin (Trakya Üniversitesi)
Onur Akyol (İstanbul Üniversitesi)
Onur Ünlü (Yalova Üniversitesi)
Orhan Koçak (İstanbul Üniversitesi)
Ömer Erdem Koçak (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Özden İbrahimağaoğlu (Doğuş Üniversitesi)
Özgür Ayhan (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)
Öznur Gülen Ertosun (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Pınar Başar (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Pınar Büyükbalcı (Yıldız Teknik Üniversitesi)
Ramazan Tiyek (Kırklareli Üniversitesi)
Reşat Peker (Bursa Uludađ Üniversitesi)
Safiye Şahin (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Seçil Bal Taştan (Marmara Üniversitesi)

Selçuk Yeke (İstanbul Üniversitesi)
Serdar Yener (Sinop Üniversitesi)
Serkan Akgün (İstanbul Kent Üniversitesi)
Serkan Erebak (Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi)
Sevgi Elmas-Atay (İstanbul Üniversitesi)
Şenol Deniz (Ankara Üniversitesi)
Şerife Karagöz (Bir kuruma bağlı değildir)
Tahsin Akçakanat (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Tuncay Yılmaz (Sakarya Üniversitesi)
Tülay Polat Üzümcü (Kocaeli Üniversitesi)
Tülay Turgut (Marmara Üniversitesi)
Uğur Demirci (Emniyet Genel Müdürlüğü)
Ümit Karagöz (İstanbul Üniversitesi)
Ümran Yüce (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)
Ünsal Sığrı (Başkent Üniversitesi)
Yaprak Kalafatoğlu (Marmara Üniversitesi)
Zeynep Hatipoğlu (Arel Üniversitesi)
Zeynep Ünal (Bağımsız Araştırmacı)
Zümral Gültekin (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Makale Türü/Article Type</i>	<i>Sayfa / Page</i>
1	<i>Türkiye'nin Önde Gelen İşveren Markalarının LinkedIn Üzerindeki Stratejik İletişim Pratikleri: Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Çalışan Refahı Bağlamında Karşılaştırmalı Bir Analiz / Strategic Communication Practices of Turkey's Leading Employer Brands on LinkedIn: A Comparative Analysis in The Context of Diversity, Inclusion, and Employee Well-Being</i> Hülya Semiz Türkoğlu	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	30-44
2	<i>İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yapay Zekâ ile Yeniden Tanımlanması: Dijital Olgunluk, Veri Kültürü ve Çok Katmanlı Bir İKBS Modeli Üzerine Nitel Bir İnceleme / Redefining Human Resources Information Systems with Artificial Intelligence: A Qualitative Study on Digital Maturity, Data Culture, and a Multilayered HRIS Model</i> Hasan Karacan & M. Lütfi Arslan	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	45-57



**STRATEGIC COMMUNICATION PRACTICES OF TURKEY'S LEADING
EMPLOYER BRANDS ON LINKEDIN: A COMPARATIVE ANALYSIS IN THE
CONTEXT OF DIVERSITY, INCLUSION, AND EMPLOYEE WELL-BEING**

Assoc. Prof. Dr. Hülya Semiz Türkoğlu, Istanbul University¹

¹ Cite As/ Alıntı: Semiz Türkoğlu, H. (2025). Türkiye'nin Önde Gelen İşveren Markalarının LinkedIn Üzerindeki Stratejik İletişim Pratikleri: Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Çalışan Refahı Bağlamında Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 10(2), 30-44, Doi: <https://doi.org/10.25203/idd.1837263>.

** Corresponding author. E-mail: hulyasemiz@istanbul.edu.tr

ABSTRACT (EXTENDED)

ARTICLE INFO

This study aims to analyze the employer branding strategies of Koç Holding, Turkish Airlines (THY), and Sabancı Holding, which are listed in Forbes' 2025 annual ranking of the "World's Best Employers" and represent Turkey in the list. In the research, the corporate posts shared by these companies on LinkedIn were examined through content analysis, and the practices they implemented under the themes of "diversity and inclusion" and "employee well-being and motivation" were systematically evaluated. Percentage distribution analysis conducted on the categories identified under diversity and inclusion, as well as the subcategories defined under employee well-being and motivation, enabled a quantitative comparison of the extent to which these organizations implement practices in these areas. The findings indicate that THY and Sabancı Holding achieved 100% coverage in the field of diversity and inclusion, while Koç Holding implemented practices at a rate of 90%. In terms of employee well-being and motivation, THY implemented 80% of the practices, Koç Holding 75%, and Sabancı Holding 70%. The results demonstrate that all three companies effectively utilize LinkedIn as a strategic digital communication tool and adopt a holistic approach to strengthening their employer brand perception. Moreover, the themes of diversity-inclusion and employee well-being play a critical role in enhancing corporate sustainability, employee engagement, corporate reputation, and employer brand value. Accordingly, this study highlights the strategic importance of employer branding communication carried out through digital platforms and provides a comparative evaluation of leading companies in Turkey, offering a significant contribution to the literature.

Article history: Received: 06.12.2025
Received in revised form: 13.12.2025
Accepted: 25.12.2025

Key Words: Employer Branding, Digital Communication Strategies, Diversity and Inclusion, Employee Well-being and Motivation, LinkedIn Content Analysis.

ORCID: 0000-0002 – 1959**

Type of Article: Research

TÜRKİYE'NİN ÖNDE GELEN İŞVEREN MARKALARININ LINKEDİN ÜZERİNDEKİ STRATEJİK İLETİŞİM PRATİKLERİ: ÇEŞİTLİLİK, KAPSAYICILIK VE ÇALIŞAN REFAHI BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

Doç. Dr. Hülya Semiz Türkoğlu, İstanbul Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 06.12.2025
Revizyon: 13.12.2025
Kabul: 25.12.2025

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Dijital İletişim Stratejileri, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
Çalışan Refahı ve Motivasyonu, LinkedIn İçerik Analizi.

Sorumlu yazar.

Doç. Dr. Hülya Semiz Türkoğlu
İstanbul Üniversitesi,
İletişim Fakültesi
E-posta:
hulyasemiz@istanbul.edu.tr
ORCID: 0000-0002--1959
Makale Türü: Araştırma

Bu çalışma, Forbes'un 2025 yılı "Dünyanın En İyi İşverenleri" yıllık sıralamasında yer alan ve Türkiye'den listeye dâhil edilen Koç Holding, Türk Hava Yolları (THY) ve Sabancı Holding'in işveren markası stratejilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, ilgili şirketlerin LinkedIn üzerinden gerçekleştirdikleri kurumsal paylaşımlar içerik analizi yöntemiyle incelenmiş; bu doğrultuda "çeşitlilik ve kapsayıcılık" ile "çalışan refahı ve motivasyon" temaları çerçevesinde yürüttükleri uygulamalar sistematik olarak değerlendirilmiştir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık kapsamında belirlenen kategoriler ile çalışan refahı ve motivasyon kapsamında tanımlanan alt kategoriler üzerinden gerçekleştirilen yüzdelerli dağılım analizi, kurumların bu alanlardaki uygulama kapsamının nicel olarak karşılaştırılmasına olanak sağlamıştır. Bulgular, THY ve Sabancı Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında yüzde 100'lük bir kapsama düzeyine ulaştığını; Koç Holding'in ise yüzde 90 oranında uygulama gerçekleştirdiğini göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon açısından değerlendirildiğinde, THY'nin yüzde 80, Koç Holding'in yüzde 75 ve Sabancı Holding'in yüzde 70 oranında uygulama geliştirdiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, üç kurumun da LinkedIn'i stratejik bir dijital iletişim aracı olarak etkin biçimde kullandığını ve işveren markası algısını güçlendirmeye yönelik bütüncül bir yaklaşım benimsediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, çeşitlilik-kapsayıcılık ile çalışan refahı temalarının kurumsal sürdürülebilirlik, çalışan bağlılığı, kurumsal itibar ve işveren markası değerinin artırılmasında belirleyici bir role sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışma, dijital platformlar üzerinden yürütülen işveren markası iletişiminin stratejik önemine dikkat çekmekte ve Türkiye'nin önde gelen şirketlerine ilişkin karşılaştırmalı bir değerlendirme sunarak literatüre anlamlı bir katkı sağlamaktadır.

1. GİRİŞ

Günümüzde dijitalleşme, küreselleşme ve değişen demografik dinamikler, örgütlerin insan kaynakları yönetimi ve yetenek kazanımı süreçlerinde köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Dijital teknolojilerin iş dünyasına entegrasyonunun hız kazanması, geleneksel işe alım ve kurumsal iletişim yöntemlerinin yerini giderek daha stratejik, veri odaklı ve dijital tabanlı uygulamalara bırakmasına neden olmuştur. Bu dönüşümün merkezinde ise işveren markası yönetimi, çalışan deneyimi ve örgütsel itibarı doğrudan etkileyen dijital iletişim stratejileri yer almaktadır.

Kurumların rekabet gücünü artırabilmesi, nitelikli iş gücünü çekebilmesi ve mevcut çalışan bağlılığını sürdürebilmesi, büyük ölçüde dijital platformlarda yürüttükleri iletişim faaliyetlerinin kapsamı ve bütüncüllüğü ile ilişkilendirilmektedir. Profesyonel sosyal ağlar içinde en yaygın ve etkili platformlardan biri olan LinkedIn, iş dünyasının dijital ekosistemini şekillendiren küresel bir profesyonel iletişim alanı sunmaktadır. LinkedIn, bireylerin profesyonel kimlik inşası, dijital görünürlük, kariyer fırsatlarına erişim ve ağ genişletme faaliyetlerini desteklerken; kurumlara ise işveren markası konumlandırma, yetenek çekme, çalışan bağlılığı oluşturma ve kurumsal değerleri görünür kılma gibi geniş kapsamlı stratejik avantajlar sağlamaktadır.

Bu bağlamda LinkedIn, yalnızca bir iş bulma platformu değil; aynı zamanda örgütlerin dijital itibarını şekillendiren, çalışan deneyimini görünür kılan ve kurumsal kültürü hedef kitleyle buluşturan çok boyutlu bir iletişim mecrası hâline gelmiştir. Özellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, çalışan refahı uygulamaları, takdir kültürü, liderlik iletişimi ve kurumsal sürdürülebilirlik gibi stratejik unsurlar, markaların dijital ortamda kendilerini konumlandırma biçimlerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Bu çalışma, işveren markasının dijital iletişim bağlamında artan stratejik öneminden hareketle, Forbes'un "Dünyanın En İyi İşverenleri" listesine dâhil olan ve Türkiye'den temsil edilen Koç Holding, Türk Hava Yolları (THY) ve Sabancı Holding'in LinkedIn içerik stratejilerini incelemeyi amaçlamaktadır. İnceleme kapsamında, bu kuruluşların LinkedIn üzerinden yürüttükleri çeşitlilik-kapsayıcılık ile çalışan refahı-motivasyon odaklı kurumsal uygulamalar içerik analizi yöntemi aracılığıyla sistematik biçimde değerlendirilmiştir.

Bu yönüyle çalışma, dijital işveren markası iletişiminin stratejik boyutlarını görünür kılmakta; ayrıca dijital platformların örgütsel itibar, çalışan bağlılığı ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerine ilişkin literatüre özgün, karşılaştırmalı ve güncel bir katkı sunmaktadır.

2. DİJİTAL KİMLİK VE BENLİK SUNUMU: KURAMSAL BİR ÇERÇEVE

Dijitalleşen dünyada bireylerin benliklerini ifade etme biçimleri köklü bir dönüşüm geçirmiş ve sosyal medya bu dönüşümün en merkezi platformlarından biri hâline gelmiştir. Goffman'ın (1959) geleneksel benlik sunumu yaklaşımı, bireyin fiziksel ve sosyal ortamlarda kendisini nasıl tanımladığı ve başkalarına nasıl sunduğuna odaklanırken; dijital ortamda benlik sunumu daha dinamik, filtrelenmiş ve sürekli yeniden inşa edilen bir yapıya bürünmüştür (Deogracias, 2015). Sosyal medya platformlarının yaygınlaşması, bireylerin kimliklerini nasıl oluşturdukları, yeniden şekillendirdikleri ve sergiledikleri konusunda yeni bir paradigma ortaya koymuştur. Bu platformlar, bireylere yalnızca kendilerini ifade etme imkânı sunmakla kalmamakta, aynı zamanda modern toplumun ve dijital kültürün normları doğrultusunda kimliklerini yeniden üretmelerine olanak tanımaktadır.

Dijital kimlik sunumları, bireylerin yalnızca mevcut benliklerini değil, aynı zamanda olmak istedikleri ve başkalarının görmesini tercih ettikleri kimlik versiyonlarını da içermektedir. Kullanıcılar sosyal medya aracılığıyla çeşitli yönlerini ön plana çıkararak bir "dijital vitrin" oluşturur. Bu vitrin, performatif benlik kavramı çerçevesinde bireyin görünür olmak istediği hâli stratejik biçimde sunmasına ve dijital topluluklar nezdinde belirli bir algı üretmesine imkân verir. Bu nedenle dijital kimlik, bireyin kişisel tercihleri, kültürel normlar, platformların teknik mimarisi ve sosyal beklentilerle birlikte şekillenen çok katmanlı bir inşa sürecidir.

Goffman'ın (1959) "ön sahne-arka sahne" metaforu, Hogan (2010) tarafından dijital ortama uyarlanmış ve çevrimiçi kimlik sunumunun seçici, düzenlenmiş ve performatif niteliğini açıklamada yaygın bir biçimde kullanılmıştır. Kullanıcılar, görünürlüğün yüksek olduğu sosyal medya alanlarında

ön sahne davranışlarını sergilerken; kişisel, öznel ve paylaşılmayan yönlerini arka sahnede tutarak dijital benliklerini stratejik biçimde yönetmektedir.

Kimlik kavramı yalnızca bireysel düzlemde değil, sosyal bilimlerin temel tartışma alanlarından biri olarak hem bireysel hem de toplumsal yapıları kapsar. Balta Peltekoğlu'na (2016) göre kimlik, kurum veya kuruluşu diğerlerinden ayırt eden ve onların kendilerini nasıl gördüklerine ilişkin görsel ve bilişsel göstergeler sunan bir bütündür. Bireysel düzeyde ise kimlik, bireylerin kendilerini ve çevrelerini algılama biçimlerini, değerlerini ve aidiyet yapılarını içeren temel bir kavramsal çerçevedir (Avcıoğlu, 2011). Bauman (2019) kimliği, bireyler tarafından inşa edilen, ulaşılmak istenen ve korunması gereken bir değer olarak tanımlamakta; Nagy ve Koles (2014) ise kimliğin "Ben kimim?" sorusuna verilen çok katmanlı ve dinamik yanıtların toplamı olduğunu vurgulamaktadır.

Kurumsal bağlamda kimlik, kurumların iç ve dış paydaşlar nezdinde oluşturdukları izlenimi, kendilerini tanımlama biçimlerini ve rakiplerinden farklılaşmak için geliştirdikleri stratejileri kapsayan temel bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Tuna ve Akbaş Tuna (2007), kurumsal kimliği üç temel boyutta ele almaktadır: Hedef kitlelerin kurumu nasıl tanımladığına ilişkin özdeşleştirme, kurumun rakiplerinden ayrılarak özgün bir konum inşa etmesini ifade eden ayrıştırma ve hedef kitlelerin ihtiyaçları ile beklentileri doğrultusunda kurumun zihinsel olarak konumlandırılmasını içeren şekillendirme. Bu üç boyut, kurumsal kimliğin nasıl üretildiğini ve paydaşlar tarafından nasıl algılandığını açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

Dijitalleşme ile birlikte bireysel ve kurumsal kimlik anlayışları, çevrimiçi ortamda daha görünür, ölçülebilir ve yeniden üretilebilir hâle gelmiştir. Dijital platformların sağladığı teknik imkânlar, kullanıcıların etkileşim biçimleri ve toplumsal normların birleşimi, dijital kimlik inşasını hem bireysel hem de toplumsal düzeyde dönüştürmektedir. Böylelikle kimlik, dijital çağda yalnızca temsil edilen bir olgu olmaktan çıkarak sürekli yenilenen, performatif ve bağlama duyarlı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1. DİJİTAL KİMLİK OLGUSU

Dijital kimlik, bireylerin çevrimiçi ortamlarda bıraktıkları veriler, sosyal medya profilleri, etkileşimleri ve dijital izlerinden oluşan bütüncül bir kimlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel kimlikten farklı olarak dijital kimlik; çok katmanlı, sürekli güncellenebilir ve platformların teknik yapıları ile sosyal normlar tarafından şekillendirilen dinamik bir oluşumdur.

Bireyler, dijital kimliklerini sosyal medya paylaşımları, profesyonel profiller, çevrimiçi davranış kalıpları ve algoritmik etkileşimler aracılığıyla inşa etmektedir. Bu kimlik, hem kişisel temsili hem de dijital itibar yönetimini kapsamaktadır. Dijital kimlik, doğrulama, erişim, güvenlik ve çevrimiçi görünürlük süreçlerinde belirleyici bir rol üstlenmekte ve sosyal, kültürel ve ekonomik etkileşimlerin temelini oluşturmaktadır. Dijital ekosistemin gelişimiyle birlikte bireyler, fiziksel kimliklerinin yanı sıra sosyal medya platformlarında görünür olan ikinci bir kimlik katmanını olarak dijital kimlikler geliştirmektedir. Bu kimlik, sosyal medya profilleri, paylaşımlar, profesyonel geçmiş ve dijital izlerden oluşan bütüncül bir çevrimiçi temsil niteliği taşımakta ve modern dijital platformlarda giderek daha kritik bir bileşen hâline gelmektedir (Gill, Zampini & Mehta, 2015, s. 1219). Doğrulanmış, tutarlı ve sürdürülebilir bir dijital kimlik, hem bireysel görünürlük hem de dijital itibar yönetimi açısından önemli bir rol üstlenmektedir.

LinkedIn, dijital kimlik inşasını sistematik biçimde destekleyen başlıca profesyonel ağlardan biridir. Kullanıcılar, başlık, özet, deneyim, beceriler, medya ekleri, tavsiye mektupları ve içerik paylaşımları aracılığıyla gerçek kimliklerini dijital ortama taşıırken, aynı zamanda profesyonel kimliklerini stratejik olarak geliştirmekte ve yönetmektedir. LinkedIn'in doğrulama, beceri onaylama ve ağ genişletme mekanizmaları, dijital kimliğin hem görünür hem de güvenilir biçimde sunulmasını sağlamaktadır.

Dijital kimlik, bireyin çevrimiçi personası –dijital ortamda sergilediği sosyal yüzü –olarak da değerlendirilmektedir. Bu yapı, e-posta kullanımı, finansal hizmetlere erişim, kurumsal doğrulama sistemleri, çevrimiçi alışveriş ve bankacılık işlemleri gibi çeşitli alanlarda işlev gören dinamik bir doğrulama mekanizması niteliği taşımaktadır. Bununla birlikte dijital kimlik, bireyin çevrimiçi etkileşimleri boyunca bıraktığı izler, tercihleri ve davranış kalıplarıyla sürekli yeniden üretilen çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla dijital kimlik, yalnızca teknik bir doğrulama unsuru değil, aynı

zamanda bireyin sosyal konumlanışı, görünürlüğü ve itibar yönetimi açısından da belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Marwick ve Boyd (2011), dijital kimlik stratejilerini “izleyici yönetimi” (audience management) perspektifinden ele almakta ve bireylerin farklı sosyal çevrelere farklı dijital benlikler sunduğunu belirtmektedir. Örneğin bir kullanıcı, Instagram’da eğlence ve estetik odaklı bir imaj çizerken, LinkedIn’de profesyonel bir kimlik sergileyebilmektedir. Bu durum, dijital kimliğin bağlama duyarlı, esnek ve çoğul bir yapıda olduğunu göstermektedir. Dijital kimlik, kurgulanmış benlik temsilleri üzerinden şekillenen yapay bir nitelik kazanmaktadır; bu da sosyal medyada yayılan sanal kimliklerin bireylerin gerçeklik algılarını dönüştürmesine yol açabilmektedir. Aşırı sosyal medya kullanımı ise bağımlılık, sosyal izolasyon ve psikolojik sorunlar gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Yavuz & Özkeçeci, 2024).

Dijital kimlik stratejileri aynı zamanda kullanıcıların markalarla kurdukları ilişkileri de şekillendirmektedir. Kullanıcılar, tercih ettikleri markalar aracılığıyla değerlerini, yaşam tarzlarını ve kimlik beklentilerini sembolik biçimde ifade edebilmektedir; örneğin sürdürülebilirlik, vegan yaşam veya lüks tüketim markaları üzerinden dijital benliklerini anlamlandırabilmektedir (Schau & Gilly, 2003). Nitekim, Instagram’da genç kadın kullanıcıların hem geleneksel kadınlık rollerini hem de modern bireysel başarı söylemlerini harmanlayarak hibrit kimlikler oluşturdukları bulguları, dijital kimlik performanslarının kültürel değerlerle nasıl iç içe geçtiğini göstermektedir. Bu stratejik tercihler, dijital benlik anlatısının inşa sürecinde markaların sembolik araçlar olarak kullanımını güçlendirmektedir.

2.2. DİJİTAL İTİBAR VE YÖNETİMİ

Dijital itibar, bireylerin veya kurumların çevrimiçi ortamlarda paylaştıkları bilgiler, sosyal medya etkileşimleri, dijital izleri ve diğer kullanıcıların bu etkileşimlere ilişkin algıları sonucunda oluşan toplumsal değerlendirmeleri ifade eder. Dijital itibar yönetimi ise, bu algıların stratejik olarak izlenmesi, şekillendirilmesi ve korunmasını kapsayan süreçtir. Bu süreç, sosyal medya paylaşımları, profesyonel profiller, çevrimiçi yorumlar ve kullanıcı etkileşimleri üzerinden yürütülür ve hem bireyler hem de kurumlar için güvenilirlik, görünürlük ve sosyal konumlanma açısından kritik öneme sahiptir (Bhat & Agrawal, 2015; Gill, Zampini & Mehta, 2015). Dijital itibar yönetimi, sadece mevcut algıları kontrol etmekle kalmaz, aynı zamanda çevrimiçi topluluklarda güven tesis etme ve uzun vadeli stratejik avantaj sağlama işlevi görür.

İtibar, yalnızca işletmeler için değil; bireyler, şehirler, devletler ve turistik destinasyonlar gibi geniş bir yelpazede değerlendirilebilen çok boyutlu bir kavramdır (Darwish & Burns, 2019, s. 155). Kurumların geçmiş performansları, sundukları ürün ve hizmetlerin niteliği, iletişim stratejileri ve paydaş ilişkileri, kurumsal itibarın oluşumunu doğrudan etkilemektedir (Argenti & Druckenmiller, 2004, s. 369). Ayrıca, itibar yalnızca geçmiş başarıların bir yansıması olmayıp, aynı zamanda paydaşların algıları, sosyal etkileşimler ve medya içerikleri aracılığıyla sürekli olarak yeniden şekillenen dinamik bir süreçtir. Bu bağlamda itibar, hem kurumların güvenilirlik ve saygınlık düzeyini belirleyen bir sosyal sermaye unsuru hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı açısından stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmelidir.

Dijital dönüşüm ile birlikte itibar kavramı da dijitalleşmiş ve çevrimiçi mecralarda yönetilmesi gereken bir boyut kazanmıştır. Kullanıcı yorumları, sosyal medya paylaşımları, dijital içerikler ve çevrimiçi görünürlük, dijital itibarın temel belirleyicilerini oluşturmaktadır. Bu durum, kurumlar ve bireyler için dijital ortamlarda aktif bir varlık sürdürmeyi ve doğru bir temsil sergilemeyi zorunlu kılmaktadır.

Dijital itibar, haber içerikleri, bloglar, sosyal ağlar ve arama motorlarında yer alan tüm veriler üzerinden oluşan, bir kurum veya birey hakkındaki çevrimiçi algıyı ifade eder. Etkili dijital itibar yönetimi üç temel aşamadan oluşmaktadır: birincisi, ürün ve hizmetlere ilişkin çevrimiçi söylemlerin düzenli olarak izlenmesi; ikincisi, görünür içeriklerin itibar üzerindeki etkisinin analiz edilmesi; üçüncüsü ise olumsuz geri bildirimlere zamanında müdahale edilmesidir (Vartiak, 2015, s. 271).

Dijital ortamın arşiv niteliği ve bilgi yayılımının hızlanması, olumlu veya olumsuz geri bildirimlerin kısa sürede geniş kitlelere ulaşmasına imkân tanımaktadır. Bu durum, dijital itibarı stratejik bir unsur hâline getirmekte ve hem kurumların hem de bireylerin çevrimiçi temsillerini titizlikle yönetmelerini

zorunlu kılmaktadır. Dijital itibar yönetimi, bir kişi, kurum veya ürünün çevrimiçi kaydının izlenmesi, değerlendirilmesi ve etkilenmesini kapsayan çok boyutlu bir süreçtir (Portmann, 2012, s. 9). Bu süreç, kurumların dijital paydaşlarıyla şeffaf ve etkili bir iletişim kurmalarını, paydaşların algılarını izlemelerini, veri ve içerikleri ölçümlemelerini, geri bildirimleri dinlemelerini ve gerektiğinde uygun stratejik müdahalelerde bulunmalarını içermektedir. Ayrıca, dijital itibar yönetimi yalnızca kriz yönetimi veya olumsuz içeriklerin kontrolü ile sınırlı kalmayıp, kurumun çevrimiçi görünürlüğünü artırma, marka değeri oluşturma ve paydaş güvenini güçlendirme gibi proaktif amaçları da kapsamaktadır.

Dijital itibar yönetimi, bir marka, işletme, kurum veya birey hakkında olumlu bir algı oluşturmayı amaçlayan çok boyutlu ve stratejik bir süreçtir. Bu süreç, dijital ortamda itibarın sürekli izlenmesini, kurum veya bireye zarar verebilecek içeriklerin tespit edilmesini ve yönetilmesini, olumsuz geri bildirimlere zamanında müdahale edilmesini ve itibar kaybını önleyici stratejilerin uygulanmasını kapsamaktadır. Dijital itibar yönetimi aynı zamanda, kurum veya bireyin çevrimiçi varlığının doğru, tutarlı ve güvenilir bir biçimde temsil edilmesini sağlayarak, hedef kitlelerde kurumun kimliği, değerleri ve faaliyetleri hakkında istenen izlenimin oluşturulmasına katkıda bulunan stratejik bir mekanizma olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda dijital itibar yönetimi, yalnızca kriz yönetimi aracı değil, aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı ve paydaş güveninin artırılması açısından temel bir kurumsal yönetim unsuru olarak da önem taşımaktadır.

2.3. PROFESYONEL AĞ KURMA VE SOSYAL SERMAYE EDİNİMİ

Sosyal sermaye kavramı, sosyoloji kuramcısı Pierre Bourdieu tarafından 1986 yılında literatüre kazandırılmış ve zaman içerisinde farklı disiplinlerde yürütülen çalışmalarla geliştirilmiştir. Coleman'ın (1990) çalışmaları ise sosyal sermayenin özellikle ekonomik büyüme bağlamında açıklayıcı bir kuramsal çerçeve ile ilişkilendirilmesini sağlamış ve kavramın ekonomi bilimi alanında daha yoğun biçimde ele alınmasına katkıda bulunmuştur. Günümüzde sosyal sermaye, yalnızca akademik araştırmacıların değil, farklı disiplinlerden uzmanların da ilgisini çeken bir konu hâline gelmiş ve kavram üzerine çok sayıda araştırma yürütülmüştür.

Sosyal sermaye, genel olarak bireylerin sosyal ilişki ağları, etkileşim biçimleri ile resmi kurumlara ve sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri aracılığıyla elde ettikleri fayda ve avantajları ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin sosyal ağları üzerinden eriştikleri mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı ise sosyal sermaye olarak nitelendirilmektedir (Nahapiet & Ghoshal, 1998, s. 243). Bu çerçevede sosyal sermaye, hem bireylerin hem de toplulukların ekonomik, sosyal ve kültürel fayda elde etmesinde temel bir unsur olarak değerlendirilir.

Sosyal sermaye literatürde farklı biçimlerde tanımlanmakla birlikte, genel olarak bireylerin sosyal ilişki ağları, etkileşim biçimleri ve resmi kurumlar ile sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri aracılığıyla elde ettikleri fayda ve avantajları ifade eden bir kavram olarak ele alınmaktadır. Ağ kurma, bireylerin kariyer gelişimi açısından kendilerine değer sağlayabilecek kişilerle ilişkiler kurma, bu ilişkileri sürdürme ve zaman içinde güçlendirme sürecini ifade eder. Literatür, güçlü ve zayıf bağlardan oluşan geniş bir profesyonel ağın iş bulma başarısı, terfi sıklığı, gelir düzeyi ve genel iş performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda LinkedIn, yalnızca bir sosyal medya platformu değil, aynı zamanda profesyonel ilişkilerin stratejik bir biçimde yönetildiği dijital bir sosyal sermaye alanı olarak değerlendirilmektedir.

Ağ kurma, bireylerin kariyer gelişimi açısından kendilerine değer sağlayabilecek kişilerle ilişkiler kurma, bu ilişkileri sürdürme ve güçlendirme sürecini ifade eder. Literatür, güçlü ve zayıf bağlardan oluşan geniş bir profesyonel ağın iş bulma başarısı, terfi sıklığı, gelir düzeyi ve genel iş performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda LinkedIn, yalnızca bir sosyal medya platformu değil, aynı zamanda profesyonel ilişkilerin stratejik biçimde yönetildiği dijital bir sosyal sermaye alanı olarak öne çıkmaktadır. Kullanıcılar, bağlantılar kurarak, paylaşımlarda bulunarak ve yetkinliklerini sergileyerek sosyal sermayelerini artırmakta ve kaynaklarını etkin biçimde kullanabilmektedir.

Putnam'a (2000, s. 18-19) göre sosyal sermayenin temel unsurları sosyal ağlar, ilişki bağları ve güvendir. Sosyal ağlar aracılığıyla aktörler arasında kurulan ilişkiler, yalnızca bireysel düzeyde bilgi ve kaynak akışını kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda toplum içinde normların, değerlerin ve karşılıklı sorumluluk duygusunun pekişmesine katkıda bulunur. Aktörlerin sosyal ağlarla etkileşimi, ilişkilerin

sürekliliği, kalıplaşmış davranış örüntülerinin oluşması ve karşılıklı güvenin tesis edilmesi, sosyal sermayenin bütünlüklü bir biçimde tanımlanmasına hizmet eder. Bu süreç, bireylerin sosyal ağlara katılımı yoluyla elde ettikleri faydaların artmasını ve güven ilişkilerinin güçlenmesini sağlamakta; aynı zamanda toplumsal bağlılık, işbirliği ve kolektif etkinliklerin sürdürülebilirliğini desteklemektedir.

Sosyal sermaye, sosyal ağlarda bulunan ve aktörler tarafından erişilip kullanılabilen kaynaklar bütünü olarak ele alınmaktadır (Lin, 2001). Sosyal sermaye iki temel unsur üzerinden açıklanabilir: bireylerin sosyal ilişkiler aracılığıyla erişebildikleri kaynaklar ve bu kaynakların aktörler tarafından kullanım biçimleri. Günümüzde dijital platformlar, özellikle LinkedIn gibi profesyonel ağlar, bireylerin sosyal sermayelerini inşa ettikleri, genişlettikleri ve stratejik olarak kullandıkları ortamlar olarak öne çıkmaktadır. Bu platformlar, sosyal sermayenin görünür, ölçülebilir ve yönetilebilir bir biçimde dijital ortamda temsil edilmesini sağlamaktadır. Örneğin, kullanıcılar mesleki bağlantılar kurmak, yetkinliklerini sergilemek ve bilgi paylaşmak suretiyle hem bireysel hem de profesyonel sosyal sermayelerini artırabilmektedir.

Toplumsal bağlamda ise sosyal sermaye, yalnızca bireysel kazanımlarla sınırlı değildir. Sosyal sermayenin yapısal boyutu, güç dengeleri ve eşitsizliklerle doğrudan ilişkilidir. Elit grupların ayrıcalıklarını sürdürmek amacıyla oluşturdukları ilişkiler ağı, sosyal sermayenin yeniden üretiminde belirleyici rol oynamaktadır (Bourdieu, 1986). Bu durum, sosyal sermayeden yararlanma olanaklarının homojen olmadığını ve imtiyazlı grupların sosyal kaynaklara daha kolay erişim sağlarken, diğer bireylerin dezavantajlı konumda kaldığını ortaya koymaktadır.

Dijital platformlar, bu yapısal eşitsizlikleri kısmen dengeleme potansiyeline sahip olmakla birlikte, aynı zamanda sosyal sermayenin görünürliğini artırarak yeni stratejik fırsatlar da sunmaktadır. Bu bağlamda, sosyal sermaye hem geleneksel toplumsal bağlar aracılığıyla hem de dijital ağlar üzerinden yeniden üretilebilir, yönetilebilir ve genişletilebilir bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal sermaye, bireylerin ve grupların sosyal ağlar aracılığıyla erişebildikleri kaynaklar ve bu kaynakları kullanma biçimleri üzerinden değerlendirilen çok boyutlu bir kavramdır. Dijital platformlar, özellikle LinkedIn gibi profesyonel ağlar, sosyal sermayenin görünürliğini artırmak, ölçülebilir hâle getirmek ve stratejik olarak yönetilmesini sağlamak açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte sosyal sermaye, toplumsal yapıda mevcut olan güç dengeleri ve eşitsizliklerle yakından ilişkili olup, elit grupların avantajlarıyla dezavantajlı gruplar arasındaki farkların yeniden üretiminde etkili olabilmektedir. Dijital ortamlar ise, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sosyal sermayenin artırılmasına ve etkin kullanılmasına imkân tanıyarak, klasik sosyal sermaye dinamiklerini yeniden şekillendirmektedir.

2.4. LİNKEDİN ÜZERİNDEN DİJİTAL İLETİŞİM STRATEJİLERİ

LinkedIn, kariyer geliştirme becerileri odağında kullanıcıların özgeçmişlerini, mesleki deneyimlerini ve uzmanlık alanlarını paylaştığı profesyonel bir sosyal ağ platformudur. İş yaşamında deneyim sahibi bireylerin bilgi ve deneyim paylaşımı yoluyla bir araya gelmesini amaçlayan bu platform, profesyonel ağların kurulmasını ve sürdürülmesini teşvik eden bir sosyal ağ sitesi (SNS) olarak konumlanmaktadır (LinkedIn, 2023). Bu bağlamda LinkedIn, yalnızca bireysel görünürlük sağlamayan, aynı zamanda kurumsal ve mesleki etkileşimleri yapılandıran dijital bir alan işlevi görmektedir. Uygulama, kullanıcılarına potansiyel iş adaylarını keşfetme, iş ilanlarını duyurma ve başvuruda bulunan bireylerin mesleki profillerini ayrıntılı biçimde tanıma olanağı sunmaktadır (Koch vd., 2018).

2003 yılında profesyonel bir iş ağı olarak kurulan LinkedIn, günümüzde iki yüzden fazla ülkede beş yüz milyonu aşkın kullanıcıya ulaşarak dünyanın en yaygın kullanılan çevrimiçi mesleki ağı hâline gelmiştir. İşletmelerin iş ilanları yayınlamasına, kullanıcıların ise eğitim, deneyim ve becerilerini içeren profesyonel profiller oluşturmasına imkân tanıyan platform, gerçek hayattaki mesleki ilişkilerin dijital ortamda görünür hâle gelmesini sağlamaktadır.

Kullanıcılar LinkedIn üzerinden bağlantılarını inceleyebilmekte, ilgilendikleri işletmelere yönelik çalışan profilleri ve pozisyon dağılımları gibi bilgilere erişebilmekte, önerilen iş fırsatlarını görüntüleyebilmekte ve insan kaynakları uzmanlarıyla etkileşim kurabilmektedir. 2011'de eklenen "LinkedIn ile Başvur" özelliği, profillerin özgeçmiş niteliğinde kullanılmasını mümkün kılarak işe alım süreçlerini dönüştürmüştür. İnsan kaynakları profesyonelleri, sektör odaklı gruplar ve gelişmiş arama filtreleri aracılığıyla potansiyel adaylara daha hızlı ulaşabilmektedir. 2012'de kullanıma sunulan beceri

onaylama sistemi ise kullanıcıların profesyonel sosyal sermayesini güçlendiren bir doğrulama mekanizması oluşturmuştur.

Çevrimiçi profesyonel ağların genişlemesiyle birlikte, işe alım süreçlerinde sosyal medya temelli değerlendirmeler önem kazanmış; LinkedIn 950 milyona ulaşan kullanıcı tabanıyla bu süreçlerin merkezinde yer almaya başlamıştır (Cubrich vd., 2021; LinkedIn, 2023). Platform, geleneksel özgeçmiş bilgilerine ek olarak bağlantı sayıları, etkileşim düzeyleri ve ilgi alanları gibi çok boyutlu veriler sunarak aday değerlendirmelerini derinleştirmektedir. Ayrıca ücretli üyelik özellikleri, geniş aday havuzuna erişim, profil görüntüleme analitiği ve doğrudan mesajlaşma gibi avantajlar sağlayarak hem işletmeler hem iş arayanlar için stratejik bir araç hâline gelmiştir.

LinkedIn, kullanıcıların mesleki kimliklerini görünür kılmalarına olanak tanırken aynı zamanda kurumların dijital imajına da katkıda bulunmaktadır. Çalışanların platformdaki görünürlüğünün teşvik edildiği pek çok işletmede LinkedIn, hem kurumsal iletişimin hem de yetenek yönetiminin önemli bir bileşeni olarak konumlanmaktadır (Papakonstantinidis, 2014; Breitbarth, 2019).

LinkedIn, yalnızca profesyonel bir ağ oluşturma platformu olmanın ötesine geçerek işletmelere işveren markalarını görünür kılma, kurumsal kimliklerini güçlendirme ve nitelikli insan kaynağını kuruma çekme noktasında stratejik bir avantaj sunmaktadır. İş dünyasının dinamiklerini dijital ortama taşıyan yapısıyla platform, hem bireysel kullanıcılar hem de örgütsel aktörler için kapsamlı bir iletişim alanı yaratmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler, kurumsal değerlerini ve sundukları fırsatları mevcut ve potansiyel çalışanlara aktarmak amacıyla LinkedIn’i sistematik bir dijital iletişim aracı olarak konumlandırmaktadır.

Kullanıcıların bağlantı sayılarını artırmaları, paylaşımlarla etkileşim kurmaları (beğeni, yorum, paylaşım, mesajlaşma vb.) ve platformdaki profesyonel gruplarda aktif yer almaları, bireylerin sosyal sermayelerini güçlendirmektedir. Sosyal sermaye, bireyin ilişki ağlarından sağladığı prestij, bilgi akışı, destek ve fırsatlar bütünü olarak tanımlanmakta olup LinkedIn, bu bağlamda kullanıcıların profesyonel görünürlüklerini ve saygınlıklarını artırarak daha geniş kariyer olanaklarına erişmelerini mümkün kılmaktadır.

Platformun çok dilli altyapısı ve uluslararası bağlantıları destekleyen yapısı, farklı ülkeler arasında profesyonel iletişim ağlarının kurulmasına olanak sağlamak ve kullanıcıların küresel ölçekte kariyer fırsatlarını değerlendirmelerine katkı sunmaktadır. Günümüzde birçok işletme, işe alım süreçlerinde LinkedIn’i birincil kaynak olarak kullanmakta; yetenek tarama, iş ilanı yönetimi ve aday değerlendirme gibi süreçleri bu platform üzerinden yürütmektedir. Bu yönüyle LinkedIn, yalnızca bireysel profesyonel ağların genişletildiği bir mecra olmanın ötesine geçerek modern iş piyasasının kritik bir bileşeni hâline gelmiştir.

İşletmeler, işe alım sürecinin ilk aşamasından itibaren hedefledikleri adaylara ulaşmak, onları cezbetmek ve sürdürülebilir bir iletişim stratejisi geliştirmek amacıyla sosyal ağ sitelerinden yararlanmaktadır. Düşük maliyetli, geniş erişimli ve yönetimi kolay olması nedeniyle LinkedIn, küresel ölçekte “dijital işe alım” süreçlerinin en yaygın kullanılan araçlarından biri hâline gelmiştir. Platform, işverenler ile iş arayan bireyleri bir araya getirerek eşleşme süreçlerini kolaylaştırmakta ve doğru aday-doğru pozisyon uyumunu desteklemektedir. İşletmeler, adayların yalnızca statik özgeçmişlerine değil, aynı zamanda platformdaki güncel aktivitelerine, etkileşimlerine ve profesyonel bağlantılarına erişebilmekte; bu sayede adayları çok boyutlu bir perspektifle değerlendirme olanağı elde etmektedir. LinkedIn, bu işleviyle örgütlerin yetenek kazanımı stratejilerini yeniden şekillendiren ve rekabet gücünü artıran temel bir dijital iletişim kanalı niteliği taşımaktadır.

İşveren markaları, hedef kitlenin algısını yönetmek ve kurumsal kimliği tutarlı bir biçimde yansıtmak amacıyla LinkedIn üzerinde çeşitli dijital iletişim stratejileri kullanmaktadır. Bu stratejiler, kurumun değerleri, kültürü ve vizyonu etrafında bütüncül bir anlatı oluşturarak hem iç hem de dış paydaşlara yönelik etkili bir konumlandırma sunmaktadır. Platformda sıklıkla kullanılan iletişim temaları arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık, hikâye anlatımı, liderlik iletişimi, kariyer yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) öne çıkmaktadır. Bu temalar, kurumun insan odaklı yaklaşımını, çalışanlarına sunduğu imkânları ve toplumsal sorumluluk bilincini görünür kılarak işveren markasının çekiciliğini artıran önemli bir çerçeve oluşturmaktadır.

Kariyer yönetimi; bireylerin çalışma yaşamları boyunca kendilerini geliştirme, mesleki hedeflerine ulaşma ve profesyonel yollarını planlama süreçlerini kapsayan bütüncül bir faaliyettir. Bu süreç, hem bireysel çabaları hem de kurumların yönlendirici uygulamalarını içermektedir. LinkedIn, profesyonel kullanıcılar için öğrenme modülleri, uzman makaleleri, profesyonel gruplar ve ağ genişletme olanakları sunarak kariyer yönetiminde kritik bir rol üstlenmektedir. İşveren markaları ise koçluk ve mentorluk programları, eğitim ve gelişim faaliyetleri, rotasyon ve yetenek geliştirme uygulamaları gibi kurumsal gelişim imkânlarını LinkedIn üzerinden görünür kılarak örgütün öğrenme kültürünü vurgulamaktadır. Bu tür uygulamalar, kurumların çalışanlarına sunduğu gelişim ekosisteminin geniş kitleler tarafından fark edilmesini sağlayarak işveren markasının cazibesini artırmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), işletmelerin topluma, çevreye ve paydaşlara yönelik gönüllü uygulamalar geliştirme sürecini ifade etmektedir. KSS, günümüz iş dünyasında kurumsal itibarın önemli bir belirleyicisi hâline gelmiş olup özellikle genç kuşak çalışanlar için işveren tercihiinde etkili bir kriter olarak öne çıkmaktadır. İşveren markaları açısından KSS uygulamaları, çalışanların kuruma yönelik güvenini artırmakta, marka algısını güçlendirmekte ve örgütün toplumsal duyarlılığını görünür kılmaktadır. LinkedIn, bu uygulamaların duyurulması ve geniş kitlelere ulaştırılması için etkili bir dijital iletişim platformu niteliğindedir. İşletmeler, çevre projeleri, sosyal sorumluluk kampanyaları, eğitim faaliyetleri ve gönüllülük girişimleri gibi KSS içeriklerini platform üzerinden paylaşarak potansiyel çalışanlara kurumsal güvenilirlik, etik duruş ve toplumsal farkındalık mesajları iletmektedir. Bu mesajlar, işveren markasının sosyal sermayesini güçlendiren önemli göstergeler olarak değerlendirilmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin önde gelen işveren markalarının LinkedIn üzerinden yürüttükleri dijital iletişim stratejilerini analiz etmektir. Çalışmada, Forbes'un 2025 yılı "Dünyanın En İyi İşverenleri" listesinde yer alan Koç Holding, Türk Hava Yolları (THY) ve Sabancı Holding'in içerikleri, içerik analizi yöntemiyle "çeşitlilik ve kapsayıcılık" ile "çalışan refahı ve motivasyon" temaları çerçevesinde sistematik olarak incelenmiştir.

Araştırma, dijital platformların işveren markası yönetimindeki stratejik rolünü ortaya koyarak, kurumsal itibar, çalışan bağlılığı ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda sağladığı katkıları değerlendirir. Ayrıca, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin LinkedIn kullanım pratiklerini karşılaştırmalı olarak inceleyerek literatüre güncel ve uygulamaya dönük bir katkı sunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, örneklem olarak belirlenen işletmelerin LinkedIn platformunda işveren markası oluşturma sürecinde kullandıkları dijital iletişim stratejilerini bütüncül bir perspektiften değerlendirmek amacıyla nitel veriye dayalı içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi tekniği, kitle iletişim araçlarında yer alan içerikleri incelemek amacıyla geliştirilmiş ve hem nitel hem de nicel araştırmalara imkân tanıyan bir yöntemdir. Bu teknik, metin veya söylem içeriklerinde bulunan temel bileşenleri belirlemek, sınıflandırmak ve yorumlamak için kullanılan sistematik, metodolojik ve nesnel bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. İçerik analizi, bir metin veya görselin içinde önceden belirlenen kategori veya kodların sistemli bir biçimde varlığını saptamak ve bu doğrultuda içerik özelliklerini çözümlemek amacıyla uygulanmaktadır (Robert & Bouillaget, 1997).

Araştırma kapsamında, örneklem olarak Forbes'un "Dünyanın En İyi İşverenleri" listesinde yer alan ve 50'den fazla ülkede gerçekleştirilen anketler doğrultusunda sıralanan, Türkiye'den listeye giren üç işletmenin LinkedIn sayfalarındaki paylaşımları analiz edilmiştir. Literatür incelemeleri ve önceki çalışmalar doğrultusunda, işveren markalarının dijital iletişim stratejilerini değerlendirmek amacıyla araştırma kriterleri oluşturulmuştur. Bu doğrultuda iki ana tema belirlenmiştir: "çeşitlilik ve kapsayıcılık" ile "çalışan refahı ve motivasyon".

Belirlenen kategoriler doğrultusunda, işveren markalarının LinkedIn içerikleri sistematik olarak incelenmiş ve her bir paylaşım ilgili temalara ve kategorilere göre sınıflandırılmıştır. Analizler, işletmelerin dijital iletişim stratejilerinde hangi temalara ağırlık verdiklerini, hangi alanlarda içerik ürettikleri ve stratejilerin çeşitliliğini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuş ve içeriklerin analiziyle işveren markalarının LinkedIn üzerinde uyguladıkları dijital iletişim stratejileri tanımlanmış, sistematik bir biçimde

yorumlanmıştır. Bu yöntem, hem stratejik iletişim uygulamalarının kapsamını ortaya koymak hem de LinkedIn'in işveren markası süreçlerindeki rolünü akademik bir çerçevede değerlendirmek açısından uygun bir yaklaşım olarak benimsenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmanın örnekleme, Forbes'un 2025 yılı "Dünyanın En İyi İşverenleri" yıllık sıralamasında yer alan ve Türkiye'den listeye giren ilk üç şirketten oluşmaktadır (Forbes, 2025). Söz konusu şirketler sırasıyla Sabancı Holding, Koç Holding ve Türk Hava Yolları olarak belirlenmiştir. Bu işletmelerin seçilmesinde temel kriterler arasında, LinkedIn platformundaki aktiflik düzeyleri, buldukları sektörde profesyoneller tarafından en çok tercih edilen işveren konumları ve araştırma raporundaki sıralamadaki yüksek yerleri yer almaktadır. Seçilen örneklem, işveren markası oluşturma sürecinde dijital iletişim stratejilerinin incelenmesi açısından temsil edici ve stratejik öneme sahip bir grup olarak değerlendirilmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu çalışmada, örneklem olarak seçilen Koç Holding, Türk Hava Yolları ve Sabancı Holding'in LinkedIn gönderileri üzerinden işveren markası açısından çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri incelenmiştir. Analiz, çalışma kapsamında belirlenen on kategori bağlamında yürütülmüş ve markaların içeriklerinde hangi kategorilere yer verdikleri değerlendirilmiştir.

3.3.1. ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, kurumların farklı demografik, kültürel ve yetenek profillerine sahip bireyleri iş ortamına dahil etme ve eşit fırsatlar sunma kapasitesini ifade etmektedir. Kurumsal düzeyde çeşitlilik, yalnızca cinsiyet veya etnik kimlik gibi belirgin farklılıkları değil, aynı zamanda çalışan profilleri, kültürel geçmiş, engellilik durumu ve coğrafi farklılıkları da kapsamaktadır. Kapsayıcılık ise, bu çeşitlilik unsurlarının iş süreçlerinde ve organizasyon kültüründe etkin bir şekilde değer gördüğü ve tüm çalışanların kendilerini değerli ve saygın hissettikleri ortamların yaratılmasını hedefler. Dolayısıyla, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, hem kurumsal performansı artıran hem de sürdürülebilir bir iş yeri kültürü oluşturan stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Confetto ve diğerleri, 2023, s. 125).

Tema	Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları (THY)	Sabancı Holding
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	1. Cinsiyet Eşitliği	✓	✓	✓
	2. Engellilik	✓	✓	✓
	3. Irk Temelli Çeşitlilik		✓	✓
	4. Çalışan Profilleri	✓	✓	✓
	5. Kültürel Çeşitlilik	✓	✓	✓
	6. Etnik Çeşitlilik	✓	✓	✓
	7. Fırsat Eşitliği	✓	✓	✓
	8. Çeşitli Çalışan Grupları	✓	✓	✓
	9. Erişebilir Çalışma Ortamı	✓	✓	✓
	10. Kapsayıcı İşe Alım	✓	✓	✓

Tablo 1. Türkiye'nin En İyi İşverenleri Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımları

Tablo 1'de, üç kurumun da çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında kapsamlı bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Koç Holding, THY ve Sabancı Holding'in tümü, cinsiyet eşitliği, engellilik, fırsat eşitliği ve çeşitli çalışan profilleri gibi temel kategorilere yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, ırk temelli çeşitlilik, bazı kurumlarda (THY ve Sabancı Holding) ön plana çıkarken, Koç Holding'in iletişim ve uygulamalarında henüz daha sınırlı görünmektedir.

3.3.2. ÇALIŞAN REFAHI VE MOTİVASYON

Çalışan refahı ve motivasyonu, işyerinde bireylerin fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik hâllerinin desteklenmesi ile çalışma verimliliği ve bağlılığının artırılması süreçlerini ifade eder. Kurumsal uygulamalar, esnek çalışma modelleri, psikolojik danışmanlık, sağlık destekleri, ödüllendirme ve takdir mekanizmaları gibi çok boyutlu stratejileri kapsar. Bu yaklaşımlar, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, aynı zamanda organizasyonel performansın, iş tatmininin ve bağlılığın artmasına katkıda bulunur. Dolayısıyla, çalışan refahı ve motivasyonu stratejileri, sürdürülebilir iş gücü yönetimi ve kurumsal başarı açısından kritik öneme sahiptir (Özdaşlı & Akman, 2016, s. 75).

Tema	Kategori	Alt Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding	
Çalışan Refahı ve Motivasyon	Kişisel Refahı	Farkındalık Eğitimi				
		Teşvik Eden Uygulamalar	Diyetisyen Desteği	✓	✓	
			Online Spor Dersleri			
			Esnek Çalışma Modelleri	✓	✓	✓
			Psikolojik Danışmanlık	✓		
	İşte Takdir ve Kutlama	Terfi	✓	✓	✓	
		Takdir Etme	✓	✓	✓	
		Ödül	✓	✓	✓	
		Özel Gün Kutlamaları		✓		
	Takım Ruhunu Artıran Sosyal Etkinlikler	Geziler				
		Eğlenceler		✓		
		Sportif Faaliyetler	✓	✓	✓	

Tablo 2. Türkiye'nin En İyi İşverenleri Çalışan Refahı ve Motivasyonu

Tablo 2'nin analizi, üç kurumun da çalışanların motivasyonunu ve refahını artırmaya yönelik çeşitli uygulamalar geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Koç Holding'in özellikle psikolojik danışmanlık hizmetleri ve esnek çalışma modelleri ile öne çıktığı görülmektedir. THY'nin ise diyetisyen desteği ve kurumsal etkinlikler aracılığıyla çalışan deneyimini güçlendiren farklı bir yaklaşım benimsediği anlaşılmaktadır. Sabancı Holding ise esnek çalışma uygulamaları ve sportif faaliyetler yoluyla çalışan bağlılığını ve kurumsal refahı desteklemektedir.

Koç Holding, THY ve Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahı alanlarında birbirini tamamlayan stratejiler yürütmektedir. Kurumlar, kapsayıcı iş ortamı oluşturmayı ve çalışanlarının farklı ihtiyaçlarına yanıt vermeyi önceliklendirmektedir.

Koç Holding: Psikolojik danışmanlık ve kapsayıcı iş ortamına odaklanarak çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerini desteklemektedir.

Türk Hava Yolları: Çeşitlilik ve çalışan refahı uygulamalarında özellikle kültürel çeşitlilik ve sosyal etkinlikler ile öne çıkmaktadır.

Sabancı Holding: Esnek çalışma ve sportif faaliyetler ile çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalara yoğunlaşmaktadır.

Bu karşılaştırmalı analiz, üç kurumun da kurumsal sürdürülebilirlik ve çalışan deneyimini geliştirme stratejilerini çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerinden şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

3.3.3. KURUMSAL ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK UYGULAMALARININ YÜZDELİK DAĞILIM ANALİZİ

Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında yapılan değerlendirmede, her kurumun ilgili 10 kategori içerisinde kaçına uygulama geliştirdiği hesaplanarak yüzdelik kapsama oranı belirlenmiştir. Örneğin, Koç Holding'in 10 kategoriden 9'una yönelik politika veya uygulama geliştirmiş olması, kurumun bu alanda yüzde 90'lık bir kapsama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, çalışan refahı ve motivasyonu kapsamında her alt kategoriye ilişkin uygulamaların varlığı dikkate alınarak yüzdelik analiz yapılmıştır. Bu doğrultuda, Koç Holding'in 8 alt kategoriden 6'sında uygulama yürütmesi, çalışan refahına yönelik stratejik kapsamının yüzde 75 düzeyinde olduğunu ortaya koymaktadır.

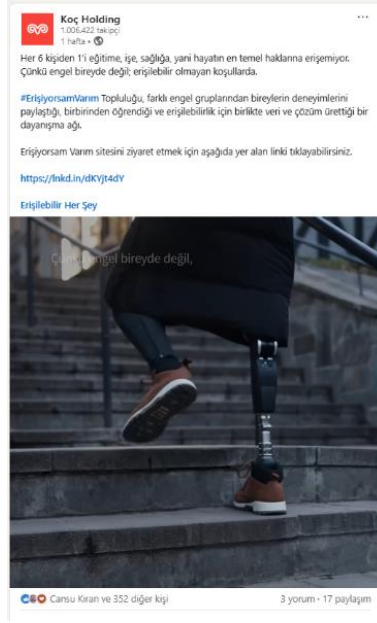
Tema	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	% 90	% 100	% 100
Çalışan Refahı ve Motivasyon	% 75	% 80	% 70

Tablo 3. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık ile Çalışan Refahı ve Motivasyon Kapsamının Yüzdelik Dağılımı

Koç Holding, THY ve Sabancı Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahı alanlarında benimsedikleri stratejilerin kapsamı yüzdelik olarak değerlendirildiğinde; THY ve Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık kategorilerinde yüzde 100 kapsama ile ön plana çıkarken, Koç Holding yüzde 90 seviyesinde yer almakta, bu da Koç Holding'in bazı alt kategorilerde (ör. ırk temelli çeşitlilik) sınırlı görünebileceğini göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon açısından ise THY yüzde 80, Koç Holding yüzde 75 ve Sabancı Holding yüzde 70 ile farklı ağırlıklandırmalar göstermektedir. Bu durum, kurumların çalışan odaklı uygulamalarda farklı önceliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu veriler, kurumsal stratejiler ve kapsayıcılık uygulamalarının nicel olarak da karşılaştırılabilir olduğunu ve hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de çalışan memnuniyeti açısından önemli bilgiler sunduğunu göstermektedir.

3.3.3.1. KOÇ HOLDİNG'İN ÇEŞİTLİLİK, KAPSAYICILIK VE ÇALIŞAN REFAHI YAKLAŞIMI

Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında kapsamlı bir strateji benimsemektedir. Kurum, cinsiyet eşitliği, engellilik, farklı çalışan profilleri, kültürel ve etnik çeşitlilik, fırsat eşitliği, çeşitli çalışan grupları, erişilebilir çalışma ortamı ve kapsayıcı işe alım gibi kategorilerde sistematik olarak politikalar geliştirmektedir. Bu yaklaşım, Koç Holding'in yalnızca belirli alanlara odaklanmak yerine, kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmayı ve farklılıkları kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası hâline getirmeyi amaçladığını göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon bağlamında da Koç Holding, çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyen çeşitli uygulamalar yürütmektedir. Bu uygulamalar arasında esnek çalışma modelleri, psikolojik danışmanlık, diyetisyen desteği, terfi süreçleri, takdir etme, ödüllendirme ve sportif faaliyetler yer almaktadır. Böylece kurum, çalışan bağlılığını artırmayı, iş yerinde motivasyonu güçlendirmeyi ve takım ruhunu desteklemeyi hedeflemektedir. Bu veriler, Koç Holding'in hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de çalışan odaklı iş kültürü perspektifinden kapsamlı ve dengeli bir strateji izlediğini ortaya koymaktadır. Kurum, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahını birbirini tamamlayan iki temel unsur olarak ele almakta ve bu sayede hem üretkenliği hem de çalışan memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir.



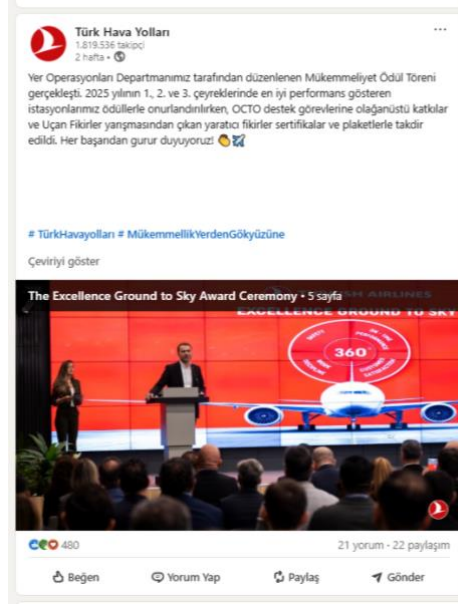
Görsel 1: Koç Holding <https://www.erisiyorsamvarim.com/LinkedIn Sayfası> Örneği

Kaynak: (Koç Holding, 2025).

Engelli bireyler, çeşitli hizmetlere erişmeye çalışırken çok sayıda erişilebilirlik sorunuyla karşılaşmaktadır. Erişiyorsam Varım Topluluğu, farklı engel gruplarından bireylerin deneyimlerini paylaştıkları, birbirlerinden öğrenme fırsatı buldukları ve engellilik ile erişilebilirlik alanlarında ortak çözüm ve veri ürettikleri bir katılımcı topluluk olarak faaliyet göstermektedir. <https://www.erisiyorsamvarim.com/>

3.3.3.2. TÜRK HAVA YOLLARI'NDA ÇEŞİTLİLİK, KAPSAYICILIK VE ÇALIŞAN REFAHI YAKLAŞIMI

Türk Hava Yolları (THY), çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında çeşitli politikalar uygulamakta ve kurumsal iletişimde bu konulara odaklanmaktadır. THY, cinsiyet eşitliği, engellilik, ırk temelli çeşitlilik, farklı çalışan profilleri, kültürel ve etnik çeşitlilik, fırsat eşitliği, çeşitli çalışan grupları, erişilebilir çalışma ortamı ve kapsayıcı işe alım kategorilerinde uygulamalara sahiptir. Bu yaklaşım, THY'nin çalışan çeşitliliğini ve kapsayıcılığı kurumsal kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirdiğini ve farklılıkları iş ortamında desteklemeyi amaçladığını göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon bağlamında THY, diyetisyen desteği, esnek çalışma modelleri, terfi süreçleri, takdir etme, ödüllendirme, sportif faaliyetler ve eğlenceler gibi çeşitli uygulamalarla çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimini desteklemektedir. Bu uygulamalar, çalışan bağlılığını artırmayı, iş motivasyonunu güçlendirmeyi ve takım ruhunu desteklemeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, Türk Hava Yolları'nın stratejisi, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahını birbirini tamamlayan iki temel unsur olarak ele almakta ve bu sayede hem kurumsal performansı hem de çalışan memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır.



Görsel 2: Türk Hava Yolları Takdir ve Kutlama LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Turkish Airlines, 2025).

Türk Hava Yolları'nın LinkedIn üzerinden yürüttüğü kurumsal iletişim faaliyetlerinde "takdir ve kutlama" odaklı içerik stratejilerinin analiz edilmesini kapsamaktadır. Söz konusu paylaşımlar; çalışan başarılarının görünür kılınması, kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi, motivasyonun artırılması ve işveren markası algısının desteklenmesi açısından önemli bir göstergedir. THY'nin çalışanlarını ödüllendiren, terfi veya başarı hikâyelerini paylaşan, kurumsal dönüm noktalarını ve özel gün kutlamalarını içeren bu tür iletileri, hem kurum içi motivasyonun pekiştirilmesine hem de dış paydaşlara yönelik olumlu bir kurumsal imaj oluşturulmasına katkı sunmaktadır. Bu nedenle, LinkedIn örneklerinin incelenmesi, işletmenin işveren markası stratejilerinin nasıl konumlandığını ve çalışan refahına dair hangi unsurları ön plana çıkardığını ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.

3.3.3.3. SABANCI HOLDİNG'DE ÇEŞİTLİLİK, KAPSAYICILIK VE ÇALIŞAN REFAHI YAKLAŞIMI

Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında kapsamlı bir strateji izlemektedir. Kurum, cinsiyet eşitliği, engellilik, ırk temelli çeşitlilik, farklı çalışan profilleri, kültürel ve etnik çeşitlilik, fırsat eşitliği, çeşitli çalışan grupları, erişilebilir çalışma ortamı ve kapsayıcı işe alım gibi kategorilerde uygulamalar geliştirmektedir. Bu yaklaşım, Sabancı Holding'in kurumsal kültüründe farklılıkları desteklemeyi ve kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmayı önceliklendirdiğini göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon açısından Sabancı Holding, esnek çalışma modelleri, terfi süreçleri, takdir etme, ödüllendirme ve sportif faaliyetler gibi uygulamalarla çalışanlarının hem kişisel hem de profesyonel gelişimini desteklemektedir. Bu uygulamalar, çalışan bağlılığını artırmayı, iş yerinde motivasyonu güçlendirmeyi ve takım ruhunu desteklemeyi amaçlamaktadır. Sabancı Holding'in stratejisi, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahını birbirini tamamlayan iki temel unsur olarak ele almakta ve hem kurumsal performansı hem de çalışan memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir.



Görsel 3: Sabancı Holding Kişisel Refahı Teşvik Eden Uygulamalar –Farkındalık Eğitimi- LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Sabancı Holding, 2025).

Sabancı Holding Kişisel Refahı Teşvik Eden Uygulamalar – Farkındalık Eğitimi – LinkedIn Sayfası Örneği” başlığı, Sabancı Holding’in çalışanların psikolojik, zihinsel ve duygusal iyilik hâlini desteklemeye yönelik kurumsal refah stratejilerini dijital iletişim bağlamında ele alan bir incelemeyi ifade etmektedir. Bu kapsamda Holding’in kişisel refahı artırmaya yönelik uygulamalar arasında yer alan farkındalık eğitiminin, LinkedIn platformu üzerinden nasıl sunulduğu, görünür kılındığı ve kurumsal işveren markası söylemi içinde nasıl konumlandırıldığı analiz edilmektedir. Farkındalık eğitimi; çalışanların stresle başa çıkma becerilerini destekleyen, odaklanma düzeyini güçlendiren ve iş-yaşam dengesi farkındalığını artırmayı amaçlayan bir gelişim aracı olarak ele alınmakta, Sabancı Holding’in dijital iletişim pratikleri ise bu uygulamanın kurum kimliğinin bir parçası hâline getirildiğini göstermektedir. Bu bağlamda LinkedIn paylaşımlarının, şirketin çalışan refahını stratejik bir değer olarak benimsediğini vurgulayan, kapsayıcı ve çalışan-odaklı bir marka imajı inşa ettiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla başlık, Sabancı Holding’in farkındalık eğitimi temelli kişisel refah uygulamalarını dijital işveren markası perspektifinden inceleyen bütüncül bir analiz çerçevesini yansıtmaktadır.

4. SONUÇ

Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüz iş dünyasında, işveren markası yönetimi kurumların rekabet avantajı elde etmelerinde belirleyici bir unsur hâline gelmiştir. Dijital platformların, özellikle de profesyonel sosyal ağların kurumsal iletişim stratejilerindeki yükselişi, örgütlerin hem potansiyel yeteneklere ulaşma hem de mevcut çalışan bağlılığını güçlendirme süreçlerinde daha bütüncül, görünür ve etkileşim odaklı uygulamalar geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda LinkedIn, işveren markası stratejilerinin geniş kitlelere aktarılmasında en etkili profesyonel mecralardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, Forbes’un “Dünyanın En İyi İşverenleri” listesinde yer alan ve Türkiye’den Koç Holding, Türk Hava Yolları (THY) ile Sabancı Holding’in de bulunduğu kuruluşların LinkedIn üzerinden yürüttükleri dijital iletişim stratejilerini incelemektedir. Araştırmanın amacı, söz konusu şirketlerin küresel işveren markası konumlandırmalarını desteklemek üzere sosyal medya platformlarında benimsedikleri kurumsal iletişim pratiklerini analiz etmektir.

Bu doğrultuda, şirketlerin LinkedIn paylaşımlarında öne çıkan “çeşitlilik ve kapsayıcılık” ile “çalışan refahı ve motivasyonu” temalarına ilişkin stratejik söylem ve uygulamalar sistematik bir içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İnceleme sürecinde, kurumların kültürel ve coğrafi çeşitliliğe, kapsayıcı organizasyon yapısına, psikolojik ve fiziksel iyilik hâline yönelik politikaları görünür kılmak için

kullandıkları iletişim biçimleri çözümlenmiştir. Böylelikle araştırma, Türkiye'nin önde gelen işveren markalarının dijital mecralarda nasıl bir kurumsal kimlik, değer seti ve çalışan merkezli yaklaşım inşa ettiklerine ilişkin bütüncül bir değerlendirme sunmaktadır.

Bulgular, üç kurumun da çeşitlilik, kapsayıcılık ve çalışan refahı temalarını LinkedIn iletişim stratejilerinin merkezine yerleştirdiğini göstermektedir. THY ve Sabancı Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık kategorilerinde yüzde 100'lük kapsama düzeyine ulaşması, her iki kurumun da bu temayı kurumsal kimliklerinin ayrılmaz bir parçası hâline getirdiğini ortaya koymaktadır. Koç Holding'in yüzde 90 oranındaki kapsayıcılık düzeyi ise kurumun geniş bir stratejik çerçeve benimsediğini, ancak bazı alt kategorilerde sınırlı düzeyde görünürlük sağladığını işaret etmektedir.

Çalışan refahı ve motivasyon kategorisinde ise THY'nin yüzde 80, Koç Holding'in yüzde 75 ve Sabancı Holding'in yüzde 70 oranında uygulama geliştirdiği görülmüştür. Bu durum, her kurumun çalışan memnuniyetine ilişkin farklı öncelikleri bulunduğunu; dijital iletişimde bu temaların farklı düzeylerde vurgulandığını göstermektedir. Bununla birlikte, üç kurumun da çalışan destek programları, takdir kültürü, esnek çalışma olanakları, psikolojik ve fiziksel iyilik hâline yönelik uygulamalar gibi refah odaklı stratejilere düzenli biçimde yer verdiği belirlenmiştir.

Çalışmanın genel sonuçları, üç kurumun da LinkedIn'i yalnızca bir duyuru mecrası değil; aynı zamanda kurum kültürünü, değerlerini, çalışan deneyimlerini ve sürdürülebilirlik hedeflerini görünür kılan stratejik bir dijital iletişim aracı olarak kullandığını ortaya koymaktadır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık temalarının özellikle kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk perspektifiyle ön plana çıkarıldığı; çalışan refahı temalarının ise örgütsel bağlılık, motivasyon ve işveren markası değerini güçlendirme amacıyla kullanıldığı tespit edilmiştir.

Bu bağlamda çalışma, dijital işveren markası iletişiminin yalnızca dış paydaşları hedefleyen bir tanıtım faaliyeti olmadığını; aksine kurum içi kültürün, değerlerin, örgütsel vizyonun ve çalışan odaklı uygulamaların dijital ortamda yeniden inşa edildiği çok katmanlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Koç Holding, THY ve Sabancı Holding örnekleri, Türkiye'de önde gelen şirketlerin dijital platformları stratejik bir iletişim alanı olarak konumlandığını ve işveren markasını güçlendirmeye yönelik kapsamlı uygulamalar geliştirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, dijital platformlar üzerinden yürütülen işveren markası iletişiminin; kurumsal sürdürülebilirlik, çalışan bağlılığı, çeşitlilik-kapsayıcılık yaklaşımı ve kurumsal itibar açısından kritik bir stratejik değer taşıdığı söylenebilir. Gelecek araştırmalar, farklı sektörleri karşılaştırarak veya daha geniş veri setleri kullanarak dijital işveren markası pratiklerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini daha kapsamlı biçimde inceleyebilir. Bu çalışma ise Türkiye'nin önde gelen şirketlerine ilişkin karşılaştırmalı bir değerlendirme sunarak bu alandaki literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Avcioğlu, G. (2011). Yapısal kimlikten seçimlik kimliğe: Kimliğin medya aracılığıyla yeniden üretimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), 359–370.

Balta Peltekoğlu, F. (2016). *Halkla ilişkiler nedir?* Beta Basım Yayım Dağıtım.

Bauman, Z. (2019). *Kimlik* (M. Hazır, Çev.). Heretik Yayınları.

Bhat, A., & Agrawal, S. (2015). Reputation of financial services companies: A factor-analytic investigation. *IUP Journal of Corporate Governance*, 14(1), 7–39. <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=64f361a1-286a-488d-800f-59325440dc02%40sessionmgr4006>

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.

Breitbarth, W. (2019). *The power formula for LinkedIn success: Completely revised—Kick-start your business, brand, and job search*. Greenleaf Book Group.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.

- Confetto, M. G., Ključnikov, A., Covucci, C., & Normando, M. (2023). Diversity and inclusion in employer branding: An explorative analysis of European companies' digital communication. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 121–139. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0522>
- Cubrich, M., King, R. T., Mracek, D. L., Strong, J. M. G., Hassenkamp, K., Vaughn, D., & Dudley, N. M. (2021). An investigation of criterion-related validity evidence of LinkedIn profile elements in an applied sample. *Computers in Human Behavior*, 120, 106742. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106742>
- Darwish, A., & Burns, P. (2019). Tourist destination reputation: An empirical definition. *Tourism Recreation Research*, 42(2), 153–162. <https://doi.org/10.1080/02508281.2018.1558754>
- Deogracias, A. (2015). *It's complicated: The social lives of networked teens* [Book review]. Yale University Press.
- Gill, C. B., Zampini, M. A., & Mehta, B. N. (2015). Digital identity: Develop one before you're given one. *Urology*, 85(6), 1219–1223.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Hogan, B. (2010). The presentation of self in the age of social media: Distinguishing performances and exhibitions online. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(6), 377–386. <https://doi.org/10.1177/0270467610385893>
- Forbes Türkiye. (2025). *Forbes 2025: Dünyanın en iyi işverenleri*. <https://www.forbes.com.tr/ekonomi/forbes-2025-dunyanin-en-iyi-isverenleri>
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16, a861. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Koç Holding. (2024, Aralık). *Kurumsal faaliyetlere ilişkin paylaşım* [LinkedIn gönderisi]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/koc-holding/posts/>
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.
- Marwick, A. E., & Boyd, d. (2011). I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New Media & Society*, 13(1), 114–133. <https://doi.org/10.1177/1461444810365313>
- Nagy, P., & Koles, B. (2014). The digital transformation of human identity: Towards a conceptual model of virtual identity in virtual worlds. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 20(3), 276–292. <https://doi.org/10.1177/1354856514531532>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2016). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73–81.
- Papakonstantinidis, S. (2014). *Social recruiting: Exploring the impact of social networking sites on digital natives' occupational opportunities* (Unpublished master's thesis). Centre for Labour Market Studies, University of Leicester.
- Peachman, R. R. (2025). *Meet the world's best employers 2025*. Forbes. <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>
- Portmann, E., Meier, A., Cudré-Mauroux, P., & Pedrycz, W. (2015). A fuzzy set based framework for online reputation management. *Fuzzy Sets and Systems*, 269, 90–114. <https://doi.org/10.1016/j.fss.2014.06.004>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Robert, A. D., & Boullaguet, A. (1997). *Analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Roulin, N., & Levashina, J. (2019). LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach. *Personnel Psychology*, 72(2), 187–211. <https://doi.org/10.1111/peps.12296>
- Sabancı Holding. (2025, Aralık). *Kurumsal faaliyetlere yönelik paylaşım* [LinkedIn gönderisi]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/sabanci-holding/posts/>

Schau, J. H., & Gilly, M. C. (2003). We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 385–404. <https://doi.org/10.1086/378616>

Tuna, M., & Akbaş, T. A. (2007). *Kurumsal kimlik yönetimi*. Detay Yayıncılık.

Turkish Airlines. (2025, Aralık). *Kurumsal faaliyetlere ilişkin paylaşım* [LinkedIn gönderisi]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/turkish-airlines/posts/>

Vartiak, L. (2015). Benefits of online reputation management for organizations operating in various industries. *In Transcom proceedings* (pp. 270–276). University of Žilina. http://www.transcom-conference.com/uploads/archive/2015/S02_2015_Proceedings.pdf

Yavuz, Z., & Özkeçeci, Z. (2024). Dijital kimlik ve benlik. In Z. Özkeçeci (Ed.), *Dijitalleşmeyi tartışmak* (pp. 163–178). Çizgi Kitabevi.



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 University²

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.

² 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 kuruluşun 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 gerçekleştirilmiştir; bu görüşmeler tematik analiz yoluyla çözümlenmiştir. Böylece hem farklı ölçek ve sektördeki 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 bütünlükmesine 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 bütünleşik 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 bütünleşmesine 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 bütünleşmesinde 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 bütünleşmesi konusunda deneyimi olan kurumların bilgi birikimini derinlemesine analiz etmektir. Dolayısıyla yöntem ile araştırma amacı arasında hem kuramsal hem yöntemsel 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 kurumdan oluşmaktadır. 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 Partner	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 zekâyı 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 süresiz, kayıt sistemleri dağınık ve analitik kullanım neredeyse hiç bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların ifadeleri, bu kurumların yapay zekâyı güçlü bir normatif vizyona sahip olduklarını göstermektedir. Özellikle “sessiz istifanın” erken teşhisi, liyakat odaklı atama süreçlerinin desteklenmesi ve önyargıların azaltılması gibi alanlarda yapay zekânın 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 zekânın 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 sunamadığını 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 ölçümlemesi 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 disiplinini 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 uzlaşılı 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 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 ilkelerle 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 taşı oluşturmaktadır.

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 odaklanılır.

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 ölçümlemesi 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, "yönetmel 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 sınınamamıştır. 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 önerilmektedir. 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 almalıdır. 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)