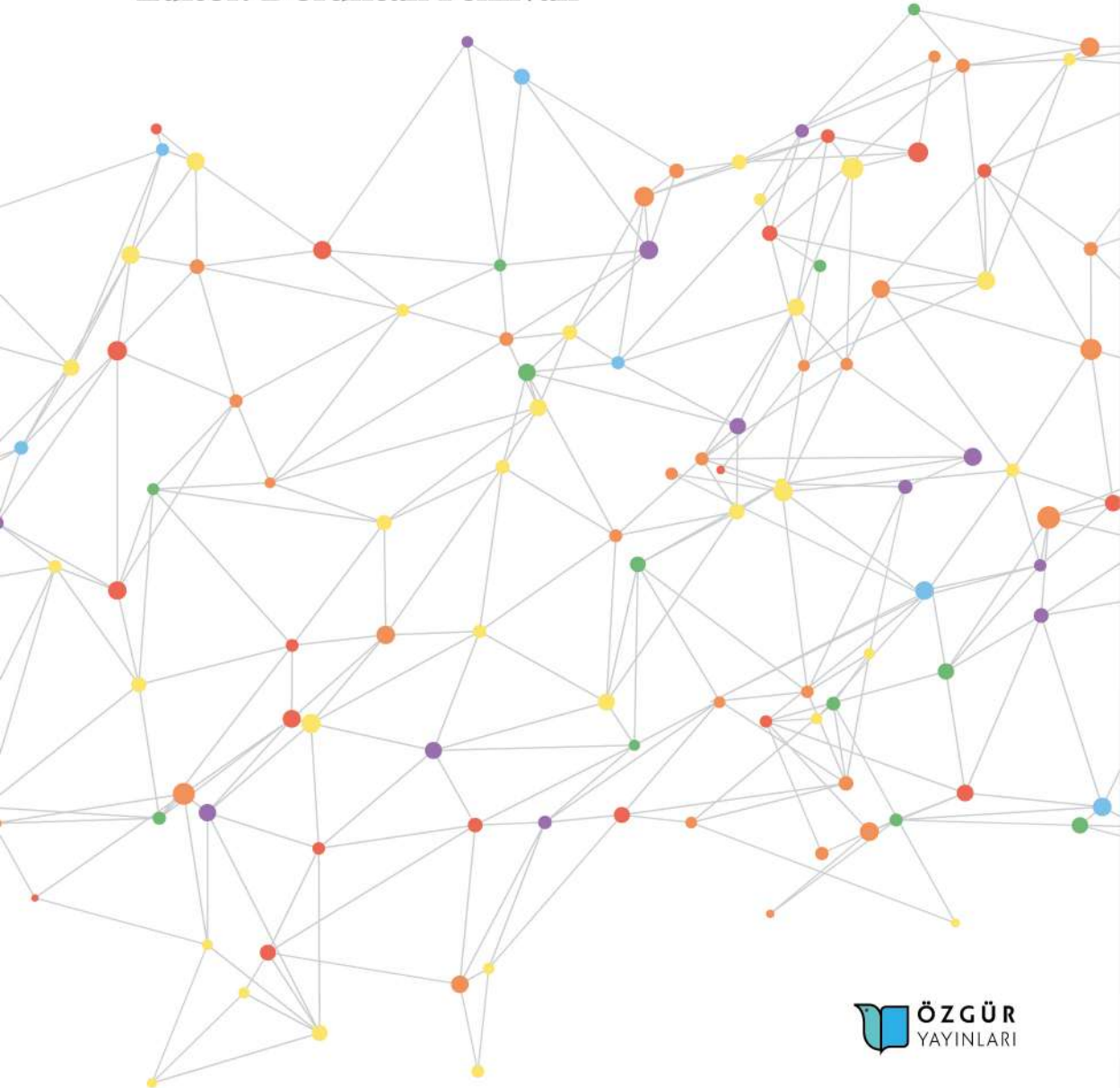


# Yönetim ve Organizasyon Alanında Yapay Zekâ Araştırmaları

**Editör: Dorukcan Pehlivan**



# Yönetim ve Organizasyon Alanında Yapay Zekâ Araştırmaları

**Editör:**

Dorukcan Pehlivan



Published by  
**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🖱 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

---

## Yönetim ve Organizasyon Alanında Yapay Zekâ Araştırmaları

Editör: Dorukcan Pehlivan

---

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**ISBN (PDF):** 978-625-8554-41-0

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1042>

---



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>  
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

---

Suggested citation:

Pehlivan, D. (ed) (2025). *Yönetim ve Organizasyon Alanında Yapay Zekâ Araştırmaları*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1042>. License: CC-BY-NC 4.0

---

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>*

---



## Önsöz

### Karar Destek Sisteminden Karar Verme Sistemine Doğru...

İnsanlığın tarihsel serüveninin önemli kırılma noktalarında genellikle karşımıza çıkan unsur olan teknoloji, hammaddenin işlenmesinden kullanılan silahlara, toplumlara sağladığı faydalar ve üstünlükler ile devirleri bitiren veya yeni çağların önünü açan bir etmendir. Teknolojinin gelişim hızı ve yaygın bir şekilde kullanımı yavaş bir süreçte ilerlerken, özellikle dünya savaşlarının olduğu dönemlerde bir sıçrama yaşandığı aşikârdır. Takip eden dönemden günümüze kadar ise bu gelişim ve yaygınlaşma rolünü işletmeler üstlenmiştir.

Teknolojinin işletmeler üzerindeki etkisi her dönemde önemli olmuştur. Ancak içinde bulunduğumuz çağda bu etki, küresel boyutta kritik bir yere sahip olan yapay zekâ sayesinde hem niceliksel hem de niteliksel bir dönüşümüne sebep olmaktadır. Günlük kullanımda dilimizin hızla alıştığı yapay zekâ kavramı, esasen yönetim ve organizasyon alanyazınına yeni girmiş bir terim değildir. Uzman sistemlerden bulanık mantığa, veri madenciliğinden makine öğrenmesine kadar pek çok yaklaşım uzun yıllar boyunca bu başlık altında ele alınmıştır. Yapay zekâ, alanyazında uzun süredir kullanılan yerleşik bir kavram olmasına rağmen, aslında gündelik dilde sıklıkla bahsedilen üretken yapay zekâdır. Bu kavramlar ise son birkaç yılda iş ve işletmecilik dünyasını temelden etkileyen, geliştiren ve dönüştüren kritik unsurlardır.

Bu kitap, tam da bu dünyaların merkezinde duran bir soruya odaklanmaktadır: Yapay zekâ yönetimi ve örgütleri nasıl dönüştürmektedir? Bununla birlikte bu dönüşümün karar verme süreçlerinde insan merkezli bir destek mekanizmasından, giderek insan-yapay zekâ ortaklığıyla işleyen bir karar verme sistemine mi dönüştüğü sorusuna cevap aramaktadır.

Bugün artık yapay zekâ yalnızca veriyi işleyen bir araç değil, davranışları anlamaya, kararları öngörmeye, süreçleri optimize etmeye ve kimi zaman doğrudan karar vermeye aday bir örgütsel aktördür. Bu durum, örgüt içindeki rol dağılımını, liderlik uygulamalarını, çalışan deneyimini ve insan kaynakları yönetiminin işleyişini köklü biçimde yeniden tanımlamaktadır. Dolayısıyla, üretken yapay zekânın yaygınlaşması yalnızca teknolojik bir gelişme değil, aynı zamanda örgütlerin stratejik, davranışsal ve yönetsel boyutlarına dokunan kapsamlı bir dönüşümdür.

Bu bağlamda kitabın her bölümü, yapay zekânın örgütlerdeki çok katmanlı etkisini sistematik bir bakış açısıyla ele almaktadır: Birinci bölüm, çalışan-yapay zeka etkileşimini örgütsel davranış açısından inceleyerek, çalışanların tutumlarından psikolojik uyuma, algılanan tehdit ve fırsatlardan performans dinamiklerine kadar geniş bir yelpazeyi ele almaktadır. İkinci bölüm, yapay zekâ ile liderlik kavramları arasındaki ilişkiyi tartışmakta; yapay zeka ve liderlik literatürünün eğilimlerini inceleyerek mevcut durumu ortaya koymakta ve gelecek çalışmalar için öneriler sunmaktadır. Üçüncü bölüm ise insan kaynakları yönetiminde yapay zekânın rolünü odak noktasına alarak, akademik araştırmalarda hangi İKY fonksiyon ve uygulamalarının belirgin bir şekilde ön plana çıktığını araştırmaktadır. Bu üç bölüm birlikte ele alındığında, örgütlerin yapay zekâ ile birlikte büyük bir değişim ve dönüşüm içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim ve organizasyon alanında bu dönüşümü anlamak, yalnızca teknolojiyi tanımakla değil; insan, süreç ve liderlik arasındaki hassas dengeyi yeniden kurmakla mümkün olacaktır.

Bu eser, yapay zekâyı izole bir teknoloji olarak değil, insan-yapay zekâ işbirliğini canlandıracak temel bir unsur olarak görenler için bir yol haritası niteliğindedir. Hem akademisyenlere hem uygulayıcılara hem de yapay zekâ ile çalışan örgüt profesyonellerine, kavramsal çerçevesi sağlam ve güncel bir bakış açısı sunulurken; yöneticiler ve çalışanlar, değişimin pasif izleyicileri olmaktan çıkıp, dönüşümün aktif aktörleri haline gelebileceklerdir.

**Burdur, 2025**

# İçindekiler

Önsöz

iii

## Bölüm 1

---

Geleceğin İş Dünyasında Yapay Zekâ İş Arkadaşı mı Yoksa Rakip mi? 1

*Mehmet Ali Taş*

## Bölüm 2

---

Yapay Zekâ ve Liderlik Araştırmalarındaki Eğilimler Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz 29

*Seher Yastıoğlu*

*Tuğba Erhan*

## Bölüm 3

---

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Araştırmaları Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz 63

*Dorukcan Pehlivan*



## Geleceğin İş Dünyasında Yapay Zekâ İş Arkadaşı mı Yoksa Rakip mi?

Mehmet Ali Taş<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışma, yapay zekânın çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini örgütsel davranış perspektifinden ele almakta ve yapay zekâ teknolojilerinin “iki ucu keskin bıçak” niteliğini tartışmaktadır. Dijital dönüşümle birlikte yapay zekâ, örgütlerde üretkenlik, inovasyon ve karar alma süreçlerinde stratejik bir araç hâline gelmiş; ancak çalışanlarda olumsuz psikososyal çıktılar da tetiklemiştir. Literatür, yapay zekânın rutin görevleri devralarak çalışanlara zaman kazandırdığını, özerklik, yaratıcı performans, verimlilik, inovatif ve proaktif davranışları teşvik ettiğini ve liderlik süreçlerini dönüştürdüğünü göstermektedir. Antropomorfik yapay zekâ asistanlarının güven, aidiyet ve sosyal destek algısını güçlendirmesi bu olumlu tabloyu pekiştirmektedir. Buna karşılık yapay zekâ kaynaklı iş güvencesizliği ve işsiz kalma korkusu, rol belirsizliği, teknolojik stres, kaygı, geri çekilme, kaytarma ve etik şüpheler örgütsel iklimi zayıflatmakta; çalışan bağlılığı, vatandaşlık davranışları ve psikolojik kaynakları aşındırmaktadır. Sonuç olarak çalışma, yapay zekânın hem fırsat hem de tehdit yarattığını; entegrasyon sürecinin yönetimsel ve etik çerçeve içinde yapılandırılmasının kritik olduğunu vurgulamaktadır. Bunun yanında çalışma örgütlere yapay zekâ okuryazarlığını geliştirme, insan-merkezli tasarım ilkelerini benimseme, açık iletişim ve güven iklimi oluşturma yönünde öneriler sunmaktadır. Bu çerçevede çalışma, çalışanların değişimi yalnızca seyretmekle kalmayıp dönüşümün yönünü belirleyebilecek özne konumuna gelebileceklerini savunmaktadır.

1 Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, matas@mehmetakif.edu.tr. Orcid Id: 0000-0001-9714-7188



## GİRİŞ

Dijital-yapay zekâ dönüşümü, günümüzün iş dünyasında devrim yaratmaya devam etmektedir (Pei vd., 2025). Yapay zekâ, son yıllarda gittikçe yaygınlaşmış ve dünya çapında etkisini göstererek kalıcılığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla yapay zekâ, günümüzde çoğu örgüt için kritik bir teknolojik faktöre dönüşmüş durumdadır (Rudko vd., 2021), çünkü yapay zekâ, çeşitli endüstriyel ve sosyal alanlarda dönüştürücü potansiyele sahiptir. Bu dijital çağda ortaya çıkan yapay zekâ teknolojisi, örgütler ve çalışanlar için benzeri görülmemiş fırsatlar, tehditler ve zorluklar yaratmaktadır (Moin vd., 2024). Zira yapay zekâ teknolojisinin üretimi artırma, hataları azaltma ve yeni fırsatları sunma kabiliyeti vardır (Sharma vd., 2025). Yapay zekânın bu kabiliyetleri ise mevcut istihdam anlayışının temelini değiştirmekte ve dünya çapındaki iş gücünün doğasına meydan okumaktadır (Frey ve Osborne, 2017; Moin vd., 2024). Bu nedenle Dördüncü Sanayi Devrimi olarak adlandırılan sürecin temel motoru olan yapay zekâ teknolojileri, örgütlerin karar alma mekanizmalarını, iş süreçlerin, üretimi ve bilgi yönetimi paradigmalarını revize edeceği öngörülmektedir (Liu vd., 2025; Kong vd., 2024).

Yapay zekâ ve robotların dünya çapında iş hayatına girdiğinde büyük bir işsizliğe yol açıp açmayacağı hakkındaki sorular ve endişeler gittikçe artmaktadır (Smith ve Anderson, 2014). Elbette bu endişenin haklılığı konusunda oluşmuş bir kanı mevcuttur. Önümüzdeki yıllarda işlerin önemli bir bölümünün otomatikleştirileceği tahmin edilmektedir. İnsan zekâsı ve uygulama yetenekleri, yapay zekanın yanında sönük kalacağı ve çalışanların yetersiz olacağı, hatta işçilerin yerlerinin kolayca doldurulması kriziyle karşı karşıya kalacakları tahmin edilmektedir (Zhixue vd., 2021). Bu olumsuz senaryoların yanında yapay zekânın mevcut şartlarda çalışanların yerini tam olarak alamadığı, çalışanların üretim için ihtiyaç duyulan önemli bir kaynak olmaya devam edeceği senaryosu da güncelliğini korumaktadır. Bu farklı görüşler ise yapay zekâ teknolojisinin örgütlere entegrasyonu neticesinde çalışanlar üzerindeki etkileri konusundaki hararetli tartışmaları ateşlemeye devam etmektedir (Zhao, 2025).

Yapay zekâ günlük işlere giderek daha fazla entegre edildikçe üretkenlik, yaratıcılık ve örgütsel başarının temel itici gücü haline geleceği ileri sürülmektedir (Figueroa-Armijos vd., 2023; Chen vd., 2023). Bu sebeple üretken yapay zekânın iş yerlerindeki kullanımının artması ve zamanla ivme kazanması muhtemeldir (Saluja vd., 2024). Önümüzdeki yılların ana eğilimi, teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için mevcut işlerin yeniden tasarlanması olacağı ifade edilmektedir. 2020 Deloitte raporuna (Volini vd., 2020) göre yapay zekânın, ya maliyetleri düşürmek için işleri

otomatikleştirmesi ya da insanlara yardımcı olması için tercih edileceği ileri sürülmektedir. Elbette bu bir tercih işidir. Enholm ve diğerleri (2022), örgütlerin %85'inden fazlası rakiplerinden farklılaşmak için ve %80'den fazlası ise stratejilerini iyileştirmek için yapay zekâyı kullandıklarını ifade etmektedirler. Dolayısıyla yapay zekanın verimliliği artırma, süreçleri optimize etme ve inovasyonu yönlendirme potansiyeli yadsınamaz ölçüdedir (Rizzo vd., 2024). Hatta insan ve yapay zekâ arasında sinerji yaratılarak geleneksel iş ve sorumlulukların entegre edilmesiyle “süper iş” kavramı ortaya çıkabilir (Rudko vd., 2021). Nitekim dünya çapındaki şirketler, rekabet avantajı elde etmek için yapay zekâ sistemlerini benimseyip yatırım yapması da bu durumu desteklemektedir (Ali vd., 2025; Sharma vd., 2024). Öyle ki, yapay zekânın benimsenmesinin 2030 yılında küresel GSYİH'yi %15 artıracığı ileri sürülmektedir (PwC, 2020; Kong vd., 2024).

Yapay zekâ; öğrenme, algılama ve biliş yoluyla insan yeteneklerini geliştirerek hataları azaltır ve örgütler için verimliliği, hızı ve doğruluğu artırır (Chen vd., 2023; Stanikzai ve Mittal, 2025). Bu sebeple yapay zekâ destekli sistemlerin inovasyon araştırmalarında öncülüğü tartışmasız şekilde kabul edilmektedir (Zhang vd., 2025b). Durumsallık teorileri çerçevesinde etkili şekilde dijital dönüşüme uyum sağlayabilen örgütler, uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlayabilir. Elbette bu durum bir yandan güçlü rekabet avantajı sağlarken diğer taraftan örgüt ve çalışanlar için bir takım olumsuz etkilere yol açabilir (Saluja vd., 2024). Yapay zeka örgütsel kültürü dönüştürebilir ve öngörülmesi zor sonuçlara gebe olabilir (Verma ve Singh, 2022; Rudko vd., 2021). Öte yandan yapay zekânın veri analizinde yeteneği olsa da hala güven konusunda ciddi tereddütleri barındırmaktadır (Figueroa-Armijos vd., 2023). Tek başına yapay zekâ sistemlerinin insan sezgisini ve bağlamsal faktörleri kaçırabilir. Bu nedenle yapay zekâ sistemlerine karşı bir miktar şüphelerin olmasının haklılık payı vardır (Rizzo vd., 2024). Yapay zekânın uygulanması kuruluşlara önemli verimlilik sağlamış olsa da çalışanların iş kaybı, belirsiz roller ve görev sınırları konusunda endişelerini de artırabileceği söylenebilir. Bu durum hem çalışanlar hem de örgütler için stres ve kaygı kaynağına dönüşmektedir.

İşyerinde üretken yapay zekâyı benimsemek, kuruluşlar için hassas bir süreçtir. Konuyla ilgili yapılmış araştırmalardan bazıları yapay zekânın iş kaybına yol açabileceğini savunurken (Zhixue vd., 2021; Zhao, 2025), bazıları ise çalışanların üstlendiği mevcut rolleri iyileştirebileceğine inanmaktadır (Tahir vd., 2024). Yapay zekâ yardımıyla çalışanlar, rutin görevleri yapay zekaya devredebilir. Bu durumda çalışanlar daha fazla beceri öğrenmek için daha fazla fırsatlara sahip olabilirler (Chen vd., 2023). Bu nedenle yapay zekâ kullanımı, çalışanların iş davranışlarını etkilemede iki ucu

keskin bir bıçağa benzemektedir (Liu vd., 2024; He vd., 2025; Wang vd., 2025). Yapay zekâ, rutin işlerde başarılı sonuçlar üretebilir; ancak, duygusal etkileşim ve empati konusundaki kısıtları nedeniyle insan-makine iş birliğini karmaşıklıştırarak çalışanlara ek duygusal talepler yükleyebilir (Li vd., 2025). Bu bağlamda yapay zekâ bir yandan fırsat, diğer yandan da tehdit olarak algılanabilir (Zhao, 2025) ve iş güvenliği konusunda çalışanları belirsizliğe sürükleyerek gerginliğe yol açabilir (Sharma vd., 2024).

Yapay zekâ teknolojileri iş yerlerine giderek daha fazla nüfuz ettikçe çalışan tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini anlamak kritik bir hal almaktadır (Kim vd., 2024). Dolayısıyla yapay zekâ kullanımının çalışan davranışları üzerindeki etkisini araştırmanın gerekliliği ortadadır (Liu vd., 2024), çünkü yapay zekâ teknolojisiyle karşı karşıya kalan çalışanların tepkileri, bu teknolojiyi benimseme düzeylerine göre değişir. Çalışanlar yapay zekâyı; kabul, benimseme, fırsat, destek veya reddetme, kaçınma ve tehdit olarak değerlendirebilirler. Bu davranışların ise yapay zekânın etkili bir şekilde öğrenilmesini ve uygulanmasını engelleyebilecek veya artırabilecek çeşitli psikolojik ve davranışsal tepkileri ortaya çıkarabilir (Kong vd., 2023). Bu nedenle örgütlerde yapay zekâ kullanımının çalışan davranışları üzerindeki etkisini anlamak, örgütlerin olumlu bir sonuç elde etmesi için önem arz etmektedir (Kim vd., 2024; Wong vd., 2023; Liu vd., 2024). Bu bölümde de mevcut literatürden yararlanarak örgütsel davranış perspektifinden yapay zekânın çalışanların duygu, tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## **YAPAY ZEKÂ**

Yapay zekâ, genellikle insan düşüncesiyle ilişkilendirilen ve bilişsel işlevleri yerine getirebilen makineleri tanımlar (Tang vd., 2022). Yapay zekâ, insan zekâsını taklit ederek bilgi toplayan ve özerk olarak kararlar alan makine tabanlı sistemlerden oluşur (Siau ve Wang, 2018). Bu makinelerin insanlardan daha üstün ve karmaşık bilişsel görevleri yüksek doğrulukla gerçekleştirme yetenekleri vardır (Dellermann vd., 2019). Dolayısıyla yapay zekâ, algoritmalardan en üst düzey felsefi değerlendirmelere kadar uzanan karmaşık bir yapıya sahiptir (Bonab vd., 2021). Bu nedenle yapay zekânın temel hedefleri; insan zekâsını ve düşünmesini anlamak ve karmaşık bilgiye dayalı görevleri insan zekâsıyla veya insan zekâsının ötesinde işleyebilmektir (Chen vd., 2023). Tür açısından yapay zekâ, somut ve somut olmayan olmak üzere iki biçimde kategorize edilmektedir. Somut yapay zekâ, endüstriyel robotlar gibi fiziksel veya sanal insan benzeri biçimlere sahip araçlara gömülü akıllı teknolojidir. Somut olmayan yapay zekâ kategorisi ise sohbet robotları

gibi fiziksel bir somutluğu olmayan akıllı yazılım teknolojisidir (Araujo, 2018; Bai ve Zhang, 2025).

Yapay zekâ araçlarının uygulamaları arasında makine öğrenmesi, ses tanıma, görsel algı ve sohbet robotlarında olduğu gibi doğal dil işleme yeteneği vardır (Sohn ve Kwon, 2020; Zhang ve Lu, 2021). Nitekim son on yılda teknoloji, basit makinelerden akıllı karar verme becerileriyle birlikte sorunları kendi başlarına belirleyip çözebilen akıllı makinelere doğru büyük bir dönüşüm geçirmiştir (Ali vd., 2025). Yapay zekâ bilgi sistemleri; sohbet robotlarının, sesli asistanların, otonom planlama ve programlamanın, robotların ve otonom araçların makine zekâsı aracılığıyla kullanılabileceği seviyelere doğru hızla ilerlemiş bulunmaktadır. Bu yapay zekâ uygulamaları çevreyi algılayabilir, akıl yürütebilir ve ona yanıt verebilir (Verma ve Singh, 2022). Yapay zekânın bu araçları; çevreleriyle etkileşimleri sonucunda topladıkları ve işledikleri bilgilerden faydalanarak özerk şekilde hareket etmek üzere tasarlanmaktadır (Figueroa-Armijos vd., 2023). Bununla birlikte yapay zekâ, insanoğlunun bilgi birikimini doğru ve zamanında kopyalaması gerekir, çünkü yapay zekâ da sınırlı zekâyâ tabidir. İnsanın uzmanlığını kopyalama, geliştirme veya genişletme konusundaki sınırlı kapasitesi nedeniyle beklendiği kadar akıllı görünmeyebileceği ifade edilmektedir (Ma ve Su, 2024).

Yapay zekâ, çalışanlar için radikal; ancak bugüne kadar bilinmeyen etkilerinden şüpheler, kaygılar ve belirsizlikler olsa da (Klonek ve Parker, 2025) önümüzdeki on yıl içinde çoğu insanın hayatını iyileştireceği öngörülmektedir. Yaklaşan değişimlerin tezahürlerinden biri, örgütlerin emek ve sermayeyi organize edebilecekleri çok sayıda yeni yöntemlerin ortaya çıkmış olmasıdır (Rudko vd., 2021). Gerçekten de hemen hemen her sektörün ve insanoğlu geleceğinin yapay zekâdan etkileneceğine başlandığı bir çağa girilmiştir (He vd., 2023; Fredberg ve Schwarz, 2024). Yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte yavaş yavaş iş yerlerine girmeye ve iş operasyonlarında önemli bir rol oynamaya başlamıştır (Tang vd., 2022; Zhang vd., 2025a; He vd., 2023).

## İKİ UCU KESKİN BİÇAK: YAPAY ZEKÂNIN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARINA ÇİFT YÖNLÜ ETKİSİ

Yapay zekâ, çalışanların orijinal görevlerini ve hatta iş yerindeki rollerini önemli ölçüde değiştirebilir. Bu da çalışanların kaygı düzeylerini ve duygu durumlarını etkileyebilir (Zerfass vd., 2020); ancak, etkili ve etik bir şekilde benimsendiğinde üretken yapay zekâ işle ilgili çıktıları iyileştirebilir (Fui-Hoon Nah vd., 2023; Dong vd., 2024). Nitekim yapay zekâ teknolojileri bir yandan çalışanları monoton ve sıkıcı görevlerden kurtararak onlara

iş performanslarını artırmaları için kaynaklar ve fırsatlar sağlayabilir (He vd., 2023), diğer yandan çalışanlar tarafından bir tehdit ve engel olarak algılandığında olumsuz duygusal ve davranışsal tepkilere yol açabilir (Brougham ve Haar, 2018). Dolayısıyla yapay zekânın örgütsel davranış açısından bakıldığında çalışanlar için gerçekten de “iki tarafı keskin bıçak” (Liu vd., 2024; He vd., 2025; Wang vd., 2025) tanımına uygun bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

## YAPAY ZEKÂNIN ÇALIŞANLARA OLUMLU YANSIMASI

Gerçekten de yapay zekânın işsizlik yaratacağı senaryolarına bakıp karamsarlığa girmeye gerek var mı? Bu soruya net şekilde cevap vermek güçtür; fakat derin öğrenme, makine öğrenmesi ve diğer yapay zekâ türlerine dayalı teknolojilerinin iş ortamlarında daha fazla yer alması, mevcut işlerin tamamını ortadan kaldırmayacağı ifade edilmektedir. Elbette önemli entelektüel çaba, empati veya sezgi gerektirmeyen daha basit işlerin bir kısmını yapay zekâ alabilir; ancak gelişen teknolojilerle ilgili yeni işler de zamanla ortaya çıkacaktır (Rudko vd., 2021). Çağdaş örgütsel davranış araştırmaları, yapay zekânın ortaya çıkışını dönüştürücü bir güç olarak kabul etmektedir. İnsan için karmaşık zorlukları ele almak ve çözmek için benzeri görülmemiş fırsatlar sunmaktadır (Bankins vd., 2024). Öyle ki insanlar, üretken yapay zekânın işleri kolaylaştırmada oldukça faydalı bir araç olduğunu giderek daha fazla fark etmeye başlamıştır. Örgütler; verimliliği artırmak, çalışan performansını iyileştirmek ve çalışanların ayrılmasını önlemek için yapay zekâyı benimseyerek dijital dönüşüme girişmektedir (Zhang vd., 2025a). Bu teknolojiler örgütlerin günlük iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline geldiği görülmektedir (Schilke ve Reimann, 2025). Buradan hareketle aşağıda, yapay zekânın olumlu şekilde etki edeceği ve geliştirebileceği başlıca unsurlara değinilecektir.

### Liderlik Rolü

Günümüzde insan liderliğini romantikleştirme eğilimi devam etse de, yapay zekâ yöneticilik rollerini üstlenmeye başlamıştır. Buna rağmen yönetim görevlerinden oluşan bu kalenin yapay zekânın eline asla geçemeyeceği düşünülmektedir (Quaquebeke ve Gerpott, 2023); fakat yapay zekâ, genellikle karar alma ve uygulama süreçlerinde insanların yerini almak veya onların karar kalitelerini güçlendirmek üzere tasarlanmıştır (Ma ve Su, 2024). Yapay zekâ destekli sohbet robotları, çalışanlarla ve yöneticilerle iletişimi kolaylaştırarak karar alma ve sorun çözme süreçlerini hızlandırabilir (Ali vd., 2025). Dahası yapay zekâ insan davranışlarının güvenilir bir şekilde

anlaşılmasını ve tahmin edilmesini sağlayarak yönetim uygulamalarını geliştirmektedir (Kong vd., 2024).

Yapay zekânın gittikçe lider ikamesi olabileceğine dair senaryolarda insan liderliğinin güvenli bir sığınak olarak ele alındığı görülmektedir. Her ne kadar geleneksel yönetim rollerinin yapay zekâ tarafından üstleneceği ifade edilse de “gerçek” liderliğin -çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan- insanların elinde kalacağı yönünde bir iyimser tablo vardır (Antonakis ve Day, 2018; Kniffin vd., 2019). Örgütler yapay zekânın yöneticilik uygulamalarından daha iyi sonuç aldıklarını fark ettikçe yapay zekâ destekli liderlik uygulamalarının ve iletişim desteklerinin daha fazla yaygınlaşacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla yapay zekânın insan liderliğini yalnızca desteklemekle kalmayıp onun yerine geçeceği tahmin edilmektedir. Zamanla Sanal Gerçeklik (VR) deneyimiyle yapay zekânın fiziksel formları (avatarlar vs.) daha işlevsel hale geldikçe görünüş taklidinin ve iyi iletişim kurabilmelerinin ötesine geçerek çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayabileceklerdir. Bu sebeple yapay zekâ artık insan doğasına da hitap edebilecektir (Quaquebeke ve Gerpott, 2023).

Yapay zekâ liderleri, bilgi şeffaflığı ve objektiflik sağlayabildiğinden çalışanların motivasyonları üzerinde daha fazla olumlu etki bırakabileceği düşünülmektedir (McKinsey ve Company, 2019). Yapay zekâ liderliği, daha fazla özerklik tanıyabilir ve çalışanların işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını hissettirebilir (Quaquebeke ve Gerpott, 2023). Yapay zekâ liderliği, birbirleriyle iyi geçinme şansı yüksek olan meslektaşların birbirleriyle tanıştırmak iş yerinde sosyal bağlantıları kolaylaştırabilir ve ilişki kurma ihtiyacını daha iyi karşılayabilir (Zhu, 2017). Kişiye özel söylemler ve motive edici ifadeler geliştirerek aidiyet duygusu yaratabilir. Peki insan liderlere ne olacak bu süreçte? Sorusu gündeme gelecektir. Özellikle alt ve orta yönetim kademelerinde daha az insan lidere ihtiyaç duyulacaktır. Bunun yanında üst düzey liderlerin ise insanları yöneten makinelere liderlik edecekleri ifade edilmektedir (Quaquebeke ve Gerpott, 2023). Her halükarda görünen o ki insanların ve makinelerin bir arada var olduğu karmaşık sistemlerde bireyler, giderek daha fazla verimlilik odaklı; ancak değerden bağımsız dijital teknolojilerle karşı karşıya kalacaktır. Dijital çağda uzaktan çalışma yaygınlaştıkça insanın yönetici ve lider rollerine olan gereklilikleri ve beklentileri de kısıtlanacağı tahmin edilmektedir (Zhixue vd., 2021).

### **Antropomorfizm (İnsan Biçimcilik)**

Antropomorfizm; insana ait özelliklerin, niteliklerin, duyguların ve niyetlerin insan olmayan varlıklara veya araçlara atfedilmesidir (Duffy, 2003). Algılanan antropomorfizm ise yapay zekâ asistanlarının tipik insan



özelliklerine ve insanileştirilme derecesine dayalı olarak insanlara benzediği yönündeki çalışanların algısıdır (Bai ve Zhang, 2025). Bazı araştırmacılar, antropomorfik özelliklere sahip yapay zekâ asistanlarının, çalışanların çıktıya yönelik algıladıkları güveni artırdığını ve bu sayede kullanıcıların yapay zekâ asistanlarını daha yetkin olarak algıladığını ortaya koymuşlardır (Aw vd., 2022; Kim ve Hur, 2023; Zhang vd., 2025c). Antropomorfik yapay zekâ asistanları, insanların psikolojik yükünü azalttığı ve kullanıcıya yapay zekâ asistanlarıyla etkileşimin daha rahat olduğu hissini verildiği ifade edilmektedir (Cheng vd., 2022; Lee vd., 2023). Bu sayede çalışanların yapay zekâ asistanlarından güvenilir geri bildirim almaları kolaylaşmaktadır. Daha da önemlisi güvenilir bir bağ olduğu için çalışanlar sadece teknik değil, aynı zamanda sosyal destek almak için de iletişim kurdukları tespit edilmiştir (Song vd., 2023). Bu da araçsal bağların oluşumuna, çekiciliğin ve güvenli ilişkilerin tesis edilmesine katkıda bulunmaktadır (Zhang vd., 2025c). Çalışan-yapay zekâ etkileşimlerine daha fazla antropomorfik özellik dahil edildiğinde çalışanların algıladıkları haz ve duygusal bağlılık da artmaktadır (Moussawi vd., 2023). Bu güven inşa edildikçe çalışanların yapay zekâ asistanlarıyla yeni fikirleri tartışmaları, ilham almaları ve fikir geliştirmeleri söz konusu olabilir (Zhang vd., 2025c). Öte yandan bu durum, çalışanların yapay zekâyı insan meslektaşlarına benzer sosyal bir varlık ve potansiyel bir gözlemci olarak görmelerine yol açar. Nitekim izlenim yönetimi teorisine göre yapay zekânın izleyici etkisini tetiklediği ve çalışanların gözlemlendiklerini algıladıklarında izlenim yönetimi konusundaki endişelerini artırdığı ve davranışlarını buna göre ayarladıkları ileri sürülmektedir (Bai ve Zhang, 2025).

### **Öz Yeterlilik ve Özerklik**

Öz belirleme perspektifinden bakıldığında, insanın özerklik ihtiyacını engellemek stres yarattığı bilinmektedir (Van den Broeck vd., 2016). Çünkü insanlar, eylemlerinin sonuçları üzerinde kontrol eksikliği hissettiklerinde, sorumluluk ve hesap verebilirlik duyguları azalacaktır. Bu da arzu edilen bir durum değildir ve strese katkıda bulunur (Klonek ve Parker, 2025); ancak bu durum kendi işinde yetkin ve yaratıcı çalışanlar için her zaman geçerli değildir. Yaratıcı çalışanlar, yapay zekâyı yaratıcı rollerine için bir tehdit olarak algılamaz. Aksine yapay zekâyı yaratıcılıklarını geliştirmek için bir araç olarak görme eğilimindedirler (Jeong ve Jeong, 2024). Bu insanlar yapay zekâyı aktif kullandıkça teknolojiyle ilgili öz yeterlikleri de gelişecektir (Liu vd., 2024). Bu bağlamda çalışanlar, yapay zekâ araçlarıyla etkileşim kurdukça problem çözme yaklaşımları geliştirebilir ve daha yenilikçi çözümler üretebilirler. Yapay zekâ, rutin işleri üstlendikçe çalışanların daha karmaşık ve yaratıcı problemlere odaklanma fırsatları olacaktır (Raisch

ve Krakowski, 2021). Çalışanlar, yaratıcı çabaları için daha fazla zaman ayırabilecek ve yüksek başarı beklentilerine girebileceklerdir. Bu çalışanlar daha fazla motive olacaklar ve çabada ısrar edeceklerdir. Nitekim yapay zekâ teknolojileriyle etkileşime girip yeni fikirler ürettikçe veya karmaşık sorunları çözmede başarı elde ettikçe çalışanların yaratıcı yeteneklerine olan inançları güçlenecektir (Jeong ve Jeong, 2024; Liu vd., 2024; Chen vd., 2023) ve özerkliğe yönelik psikolojik ihtiyaçları karşılanarak içsel motivasyonları süreklilik kazanacaktır (Kong vd., 2024).

### **İş Yükünü Azaltma**

Yapay zekâ teknolojisi şu anda öğrenme ve karar alma yeteneğine sahiptir (Tang vd., 2022). Çalışan-yapay zekâ iş birliği, düşük değerli ve tekrarlayan görevleri otomatikleştirerek rutin sorumlulukları yönetebilir. Böylece çalışanların iş için ihtiyaç duydukları zamanı ve çabayı azaltabilir (Vardanyan, 2022; Sun vd., 2025). Yapay zekâ, çalışanların iş yükünü hafifleterek, iş için ayırabilecekleri yeterli kaynağa sahip oldukları algısını artırır (Liu vd., 2024). Bu sayede yapay zekâ iş memnuniyetini artırabilir ve çalışanların daha zorlu ve entelektüel olarak çekici işlere odaklanmalarını sağlayabilir (Amabile ve Pratt, 2016). Bu sayede yapay zekâ, çalışanları fiziksel ve duygusal kaynakları tüketen görevlerinden kurtulmalarına yardım edebilir. Aynı zamanda yapay zekâ, çalışanlara işleri için ihtiyaç duydukları bilgi ve kaynakları da sağlayabilir (Brougham ve Haar, 2018). Dolayısıyla yapay zekâ, çalışanların olumlu bir duygu durumu için gerekli olan yeni kaynakların kazanılmasına zemin hazırlamaktadır (Zhang vd., 2025a). Böylece azalan gerginliğin tükenmişliği azaltılabileceği ve çalışanların proaktif olarak hareket etme kapasitelerini artırılabileceği söylenebilir (Sun vd., 2025). Tüm bunların sonucunda da kalifiye elemanlarının işten ayrılma niyetlerini düşürerek örgütte kalmalarına zemin hazırlayabilir (Tahir vd., 2024; Li vd., 2019).

### **Yaratıcı ve İnovatif Davranışlar**

Yapay zekâ bilgisi, çalışanların büyük miktarda bilgiye hızlı ve verimli bir şekilde erişmelerine yardımcı olur (Malik vd., 2021). Bu durum çalışanların; ilham almalarına, yeni fikirleri üretmelerine ve sektör trendleri hakkında güncel kalmalarına olanak tanır. Yapay zekâ destekli arama motorları ve bilgi depoları sayesinde çalışanlar, yaratıcı düşünmeyi tetikleyebilecek ve yenilikçi çözümleri destekleyebilecek ilgili bilgilere ulaşabilirler (Haefner vd., 2021). Yapay zekânın sunduğu bilgiler, inovasyon için fikir verebilir (Mariani vd., 2022). Dolayısıyla yapay zekâ, yenilikçi çalışma davranışlarını etkilemektedir (Verma ve Singh, 2022). Yapay zekâ destekli iş birliği platformları, gerçek



zamanlı iletişimi, fikir paylaşımını ve geri bildirim alışverişini mümkün kılmaktadır (Chalmers vd., 2021). Bu sanal iş birliği alanı, çalışanların kolektif beyin fırtınası, yaratıcı problem çözme ve işbirlikçi inovasyon çalışmalarına katılmalarına olanak tanıyarak yaratıcılığın gelişmesi için dinamik ve teşvik edici bir ortam yaratmaktadır (Jia vd., 2024; Sun vd., 2025). Rutin ve zaman alıcı görevleri otomatikleştirebilen yapay zekâ, çalışanların zamanını ve zihinsel enerjisini serbest bırakarak daha yaratıcı çabalara sevk eder (Jia vd., 2024). Çalışanlar daha üst düzeyde eleştirel düşünme, fikir üretme ve inovasyon gibi benzersiz insan yeteneklerini gerektiren yaratıcı faaliyetlere yönelebilirler. Önceki araştırmalar da çalışanların yapay zekâ bilgisinin çalışan yaratıcılığını teşvik ettiğini (Tahir vd., 2024) ve yapay zekâ kullanımının artan özerklik yoluyla inovatif davranışları desteklediğini göstermiştir (Zhang vd., 2025b; Zhang vd., 2025a; Kong vd., 2024). Hatta yapay zekâ sistemlerinin, çalışanların yenilikçi bakış açılarını genişletmek için yaratıcılık ve biliş gerektiren işleri yaratabilir veya yeniden tasarlayabilir noktaya çıkacağı öngörülmektedir (Verma ve Singh, 2022).

### **Proaktif Davranışlar**

Çalışan-yapay zekâ işbirliği sonucunda çalışanların düşünmek için zaman boşluğu bulduğundan dolayı proaktif davranışlarında artış olduğu saptanmıştır (Qin vd., 2025). Çalışan-yapay zekâ iş birliği seviyeleri arttıkça, yüksek okuryazarlığa sahip olanlar daha güçlü ve daha tutarlı proaktif davranışsal tepki göstermektedir (Sun vd., 2025). Bu noktada çalışanlar, proaktif olarak yeni fikirler önerebilir, ekip çalışmalarını koordine edebilir veya kolektif performansı iyileştirmek için ek sorumluluklar üstlenebilirler (Li vd., 2023). Nitekim Kaynakların Korunması Teorisi (COR), motivasyonu sürdürmede kaynak kazanımının rolünü vurgular. Bireyler kaynaklarının arttığını algıladıklarında daha fazla kaynak geliştirmeye yatırım yapma ve uzun vadeli avantajlar yaratan proaktif davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksektir (Hobfoll, 1989). Sonuç itibarıyla çalışan-yapay zekâ iş birliği, olumlu duygusal durumların gelişmesi ve kaynak kazanım sürecini güçlendirmesi sebebiyle proaktif davranışı geliştirdiği söylenebilir (Sun vd., 2025).

### **Verimlilik ve Performans**

Yapay zekânın benimsenmesi, çalışanların yapay zekâ yeteneklerinden benzersiz şekillerde yararlanmalarına olanak tanıdığı ve potansiyel olarak çıkar açan gelişmelere yol açtığı bilinmektedir (Kong vd., 2024; Yu vd., 2023). Örneğin, yapay zekâ sistemleri büyük verileri yüksek hızda analiz edebilir, işleyiş sürecindeki darboğazları ve verimsizlikleri bulabilir. Bu da örgütlerin

üretimi iyileştirmek için birtakım girişimlerde bulunmalarına olanak tanır (Ali vd., 2025; Kong vd., 2024). Bu nedenle yapay zekâ çağında, hızlı teknolojik gelişmeler çalışanların ve örgütlerin iş verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır (Liu vd., 2025), çünkü yapay zekâ tabanlı sistemler daha proaktif ve çözüm odaklıdır. Yapay zekânın işyerinde kullanılması insan performansının artırılması yönündeki iyimser beklentileri yükseltmektedir (Saluja vd., 2024). Öyle ki yapay zekâ; makine öğrenmesi, veri analitiği ve otomasyon gibi geleneksel iş prosedürlerinde devrim yaratmış ve iş performansında önemli gelişmelere yol açmıştır (Sharma vd., 2025). Nitekim yapay zekâ entegrasyonu ile örgüt performansı arasında pozitif ilişkiyi doğrulayan çalışmalar mevcuttur (Ali vd., 2025; He vd., 2024; Jeong ve Jeong, 2024). Dolayısıyla yapay zekâ araçlarının öz yeterliliği artırarak bireylerin sosyal veya grup bağlamlarında daha etkili performans göstermelerine yardımcı olabileceği ifade edilmektedir (Hafeez vd., 2025), çünkü bir örgütün verimliliği, çalışanların kendi yeteneklerini ve bilgilerini en iyi şekilde kullanıp kullanamadığına bağlıdır (Chen vd., 2023).

### YAPAY ZEKÂNIN ÇALIŞANLARA OLUMSUZ YANSIMASI

Yapay zekâ teknolojisi şu anda iş dünyasındaki yerleşik köklü paradigmalara meydan okumaktadır. Yapay zekânın istihdamı üzerindeki yansımalarının ve olumsuz etkilerinin derin olması beklenmektedir (Frey ve Osborne, 2017). İstihdamda çeşitli olumsuz sonuçlara katkıda bulunabilir. Örneğin; yapay zekânın küresel çapta yaygınlaşmasıyla birlikte, çok sayıda işi tehlikeye atıp atmayacağı ve büyük ölçekli işsizliğe yol açıp açmayacağı konusunda endişeler ortaya çıkmıştır. Bu durum yoğun bir küresel tartışmanın konusu haline gelmiştir ((Zhou ve Yi, 2025; Zhao vd., 2024; Verma ve Singh, 2022). Nitekim yapay zekâ çok sayıda mesleğin ortadan kalkmasına veya önemli ölçüde dönüşmesine neden olabilir (Zhao vd., 2024). Daha da önemlisi Dwivedi ve diğerleri (2021) yapay zekâ sistemlerinin bilişsel görevleri içeren çeşitli işlerin yerini alma potansiyeline sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Bu durum genellikle çalışanlarda yeni teknolojilere karşı bir korku duygusunu uyandırmakta, huzursuzluk, kaygı, yenilgi hissi ve öfke duygularını açığa çıkarmaktadır (Liu vd., 2024; Zhao, 2025). Özellikle gelir kaynağını kaybetme riskinin verdiği endişe, karamsarlık (Fan vd., 2025) ve teknolojik gelişmelerin yarattığı belirsizlik yoğun bir hal almaktadır. Sonuç olarak söz konusu gelişmeler, çalışanların psikolojisi üzerinde potansiyel etkileri vardır (Huang ve Rust, 2018; Zhao, 2025).

## **İş Güvencesizliği ve İşsizlik Öngörüsü**

Yapay zekâ destekli iş sistemlerinin yapısal işsizlik sorunlarına yol açabileceği konusunda genel bir kanı vardır. Örgütler, yapay zekâ ve robot teknolojilerinden yararlanmaya devam ederse bunun farklı mesleklerde kaçınılmaz olarak işsizliğe yol açabileceği öngörüsü güncelliğini korumaktadır (Zhao, 2025; Zhou ve Yi, 2025). Dolayısıyla iş yerinde yapay zekânın kullanılması çalışanlar için iş güvencesizliği yaratmaktadır. Çalışanlar bu sebeple kazanımlarını küçümseyip işsizlikle ilgili tehditlerini abartabilirler (Verma ve Singh, 2022; Kim vd., 2024). Bu nedenle mevcut araştırmalar, iş güvencesizliğini çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı için önemli tehditlerden biri olarak tanımlamıştır (Shoss ve Vancouver, 2023; Liu vd., 2024). Çalışanlar iş güvencesizliğinin üstesinden gelmek, kendi huzursuzluklarını ve kaygılarını hafifletmek için kaynaklarını tüketirler (He vd., 2025). Nitekim Kaynakların Korunması Teorisi, potansiyel veya gerçek kaynak kaybının bireyler için olumsuz deneyimlere yol açabileceğini öne sürmektedir (Hobfoll, 1989). Söz konusu kaynakların sınırlı doğası nedeniyle çalışanlar işlerine odaklanmakta zorlanabilir ve bu durum onlarda olumsuz duygulara neden olabilir (Van den Brande vd., 2017). Haliyle çalışanlar, örgüt içerisinde genellikle öfke, utanç, tiksinti, suçluluk, korku ve nevroz gibi duyguları içeren hoş olmayan durumlarla boğuşmak zorunda kalmaktadırlar (Zhang vd., 2025a).

İş güvencesizliği zamanla işe dair olumsuz tutumları yükselterek örgütsel vatandaşlık davranışlarının düşmesine yol açtığı (Zhang vd., 2025a) ve riskli davranışları körüklediği görülmektedir. Artan belirsizlikle birlikte algılanan kontrol kaybı, çalışanlarda tatminsizlik, ayrılma niyeti ve depresyonu tetiklemektedir. Bir dereceye kadar teknoloji kaynaklı güvensizlik, çalışanların ahlaki kopukluğunu artırarak sapkın davranış eğilimlerinde bir artışa yol açabilir (Yen ve Teng, 2013; Zhao, 2025; Li vd., 2019; Sharma vd., 2024). Sonuç olarak yapay zekâ kaygısının yarattığı korku, çalışanların motivasyonunu, güvenini azaltabilir ve yeni teknolojilerle etkileşim kurmaktan kaçınmalarına yol açabilir. Bu durum eninde sonunda bir çalışanın yeterliliğini zayıflatabilir ve üretkenliğini azalmasına, öğrenmenin engellenmesine, kişilerarası ilişkilerin zorlaşmasına yol açabilir (Elfar, 2025).

## **Stres ve Kaygı**

Yapay zekâ teknolojisi gelişmeye devam ettikçe çalışanların kaygısı ve stresi artmaktadır. Her ne kadar çalışanlar, yapay zekâ araçlarının işleri için faydalarını genel olarak kabul etseler de pozisyonlarını değiştirebileceği konusunda derin endişe duymaktadırlar (Frey ve Osborne, 2017).

Dolayısıyla yapay zekânın stresi yükseltebilecek bir potansiyeli vardır, çünkü yapay zekânın entegrasyonu her zaman iş yükünü hafifletmeyebilir, aksine iş taleplerini artırabilir (Liu vd., 2024). Bu nedenle yapay zekâ teknolojisinin kullanımını işyerlerinde önemli bir stres kaynağı olarak kabul eden kanıtlar mevcuttur (He vd., 2025). Çalışmalar, çeşitli teknoloji kaynaklı stres (teknostres) faktörlerinin çalışanlar üzerinde huzursuzluğa neden olduğunu göstermektedir. Yapay zekâ kaygısının da benzer şekilde iş yaşamını olumsuz etkileyeceği öngörülmektedir (Chang vd., 2024). Öyle ki yapay zekânın kontrolü ile stres arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Klonck ve Parker, 2025).

Çalışanların yapay zekânın işlerini elinden alabileceği algısıyla tetiklenen kaygı, uzun süreli tetikte olma halini ve savunma durumunu harekete geçirmektedir (Bjorntorp, 2001). Çalışanlar yapay zekâ teknolojisinin mesleki kimliklerini tehdit edebileceğini algıladıklarında varoluşsal kaygıyı hissetmeye başlarlar. Bu duygusal etki, sıradan iş stresörlerinden daha yıkıcıdır (Byrne vd., 2017). İşin anlamlılığın da önemli bir hissiyatın baltalanması söz konusudur. Çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesine yol açar (Hobfoll, 1989; Liu vd., 2025). Daha da ötesi algılanan yapay zekâ teknolojisinin ikame olma olasılığının arttığını düşünen çalışanlarda azalan örgütsel bağ, zayıflayan öz saygı ve potansiyel işsizlik beklentileri topluca yapay zekâ kaygısı olarak ortaya çıkmaktadır (Fan vd., 2025; Zhao, 2025). Zamanla çalışanların yapay zekâ kaygısı, yeni teknolojileri kabul etme ve öğrenme isteklerini büyük ölçüde azaltabilir ve proaktif davranma motivasyonlarını baltalayabilir (Huo vd., 2023). Bu tehdit algıları karşısında çalışanlar kaygıya karşı direnmede kendilerini güçsüz hissedebilirler (Lin vd., 2024; Pei vd., 2025).

### **Geri Çekilme Davranışları**

Geri çekilme davranışları, çalışanların stresi yönetme konusunda kendilerini yetersiz hissettiklerinde veya yeterli kaynaklardan yoksun olduklarında ortaya çıkan olumsuz bir başa çıkma stratejisini yansıtır. Bu davranış, özünde bir tür bilişsel kaçınma ve psikolojik savunmadır. Yapay zekânın sektörlere yayılması hızlanırken potansiyel başarısızlık veya kayıptan kaçınmak için az görünmeye çalışma, teknik görevlerden kaçınma, devamsızlık ve çalışanların kariyer yolları hakkında algıladıkları belirsizlik yoğunlaşmaktadır. Bu davranışlar, iş motivasyonlarını ve performanslarını düşürmekte ve kurumsal inovasyona katılma isteklerini aşındırmaktadır (Li vd., 2025). Zamanla bu tür davranışlar duygusal tükenmişliğe, bilişsel ve mesleki yorgunluğa yol açabilir (Almén, 2021). Aynı zamanda örgütsel özdeşleşmeyi, ekip uyumunu ve sorumluluk duygusunu aşındırır. Bu geri

çekilme davranışı çalışanların inisiyatif ve keşif dürtüsünü körelttiğinden dolayı örgütsel inovasyonu destekleyen iklimi de zayıflatır (Li vd., 2025). Bu sebeple çalışanlar, hedef olmamak ve çeşitli risklerin etkisinden kaçınmak için geri çekilme davranışlarına başvurabilirler.

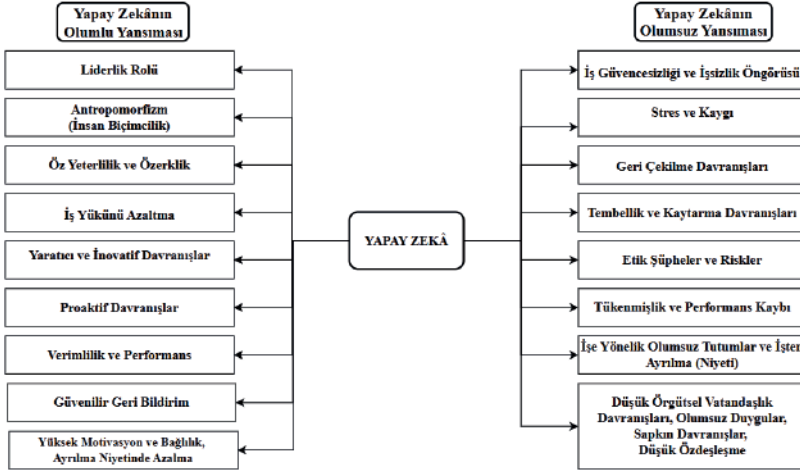
### **Tembellik ve Kaytarma Davranışları**

Yapay zekâ, iyi sonuçları doğurduğu gibi (Liu vd., 2024; Zhang vd., 2025a) olumsuz sonuçlara da gebe dir (Saluja vd., 2024). Yapay zekâ; örgütlerin verimliliğini ve iş kalitesini artırabilir; ancak çalışanların bu sayede boş durma niyetini artırma gibi riskleri de vardır. Çalışanlar çabalarını esirger ve/veya zamanlarını kötüye kullanarak kurumsal çıkarların yerine kişisel çıkarlarını ön planda tutarlarsa, hem kendileri hem de örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Yapay zekâ, çalışanların kendilerinden beklenen üretkenliği, verimliliği ve yaratıcılığı sınırlayabilir. Hatta çalışanların bağımlılığını, bilişsel tembelliğini ve rehabetini artırabilir. Aylaklık, asgari düzeyde çaba gösterme ve zaman hırsızlığı artabilir. Çalışanlar, kazandıkları zamanı ek sorumluluklar üstlenmek yerine iş dışı faaliyetlere ayırarak kaytarabilirler. Yapay zekâ araçlarına kurumsal veya kişisel cihazlar üzerinden erişilebildiğinden dolayı çalışanlar, yapay zekâ araçlarını iş dışı amaçlar için fark edilmeden kullanabilirler. Bunun yanında zamanla kullanılmayan becerilerde körelme meydana gelebilir. Tüm bunların yanında çalışanların eliyle yapılan işlerde kalite bozulabilir ve müşteri memnuniyetsizliği artabilir. Bazı durumlarda örgütlerin yasal yükümlülüklerle karşı karşıya kalmasına zemin hazırlayabilir. Tembellik sebebiyle çalışanlar bilerek veya bilmeyerek şirketin gizli bilgilerini yapay zekâ uygulamalarına teslim edebilirler. Çalışanların zamanla aidiyet, işi sahiplenme, sorumluluk bilinci ve yenilik yapma isteği de aşınabilir (Saluja vd., 2024).

### **Etik Şüpheler ve Riskler**

Yapay zekâ, sayısız fayda sağlarken kullanmadan önce dikkate alınması gereken riskleri de vardır. Yapay zekâ odaklı analitiğe ve otomatik karar almaya aşırı güvenmek, veri güvenliği ve gizlilik konusunda endişelere yol açabilir (Ali vd., 2025). Bu nedenle yapay zekâ sistemleri; şeffaflık, gizlilik, etik hususlar ve olası önyargılarla ilgili kaygıları barındırmaktadır. Nitekim yapay zekâ kullanımının bilgi gizleme davranışıyla pozitif korelasyona sahiptir (Liu vd., 2025). Bireylerin kötü niyetli davranış potansiyelleri ve kontrol edilemezlikleri konusundaki endişeler nedeniyle yapay zekâ teknolojisiyle ilgili endişeler devam etmektedir (Elfar, 2025). Yapay zekânın etik ve sosyal etkileri olası olumsuz sonuçları hakkındaki korkuları artırmaktadır. Yapay zekâ ifşaları, yapay zekâ kullanıcılarına olan güveni zedelemektedir (Schilke ve

Reimann, 2025). Öyle ki örgütlerde yöneticiler, yapay zekânın tavsiyelerine güvenme konusunda isteksiz görünmektedir. Bu şüphe, örneğin yapay zekânın belirli bir öneriyi “kara kutu” gibi görünmeyecek şekilde nasıl muhafaza edeceği konusundaki belirsizlikten kaynaklanmaktadır (Rizzo vd., 2024). Şirketin gizli bilgilerinin paylaşılması ve fikri mülkiyet haklarının çalınması veya satılması gibi olası problemler de mevcuttur. Bununla birlikte fikri mülkiyet haklarına dikkat edilmeyen içerikler kullanılabilir ve kaynak belirtilmeyebilir. Bu da yasal ve etik sorunları beraberinde getirebilir (Saluja vd., 2024). Yönetmel açıdan ayrıca yapay zekânın işe alım süreçlerinde kullanımı etik problemler doğurabilir. Onlarca yıldır kullanılan bilimsel temelli yöntemlerle karşılaştırıldıkça, işe alım bağlamında yapay zekâ kullanımının yasal ve etik etkileri konusunda artan endişeler mevcuttur (Tambe vd., 2019; Figueroa-Armijos vd., 2023).



Şekil 1. Yapay Zekânın Örgüt Ortamındaki Olumlu ve Olumsuz Yansımaları

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, iş yerinde yapay zekâ kullanımının örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerine dair mevcut literatürden bilgi derlenmiştir. Örgütsel davranış disiplini açısından incelendiğinde iş ortamında yapay zekâ kullanımının “iki ucu keskin bıçak” (Liu vd., 2024; He vd., 2025; Wang vd., 2025) olma niteliğini hak ettiği kanaatine varılmıştır. Önceki araştırmalar yapay zekânın hem yararlı hem de zararlı etkilerini kanıtlamıştır.

Yapay zekâ teknolojilerinin ve bunların birçok sektördeki uygulamalarının hızla ilerlemesi, çağdaş örgütlerde birtakım değişikliklere sebep olduğu

aşıkardır. Gelecekte bu gelişmelerin devam edeceği öngörülmektedir. Yapay zekâ sistemlerini elbette fırsat ve tehditleriyle örgütlerin iş süreçlerinde, yaratıcılığında, karar alma mekanizmalarında ve hizmetlerin sunumunda daha fazla rol alacağı düşünülmektedir. Bu süreçte örgütlerde liderlerin ve takipçileri olan çalışanların bu duruma dair elbette duygu, düşünce, tutum ve davranışları olacaktır. İşini korumak için pasif veya aktif şekilde reaksiyon gösterecekleri düşünülmektedir. Nitekim önceki çalışmalar bu tepkilerden bazılarını kanıtlamıştır. Anlaşılan o ki çalışanlar, ya yapay zekâ sistem ve robotlarını kabullenip benimseyecek, verimlilik ve performans için araç olarak görüp iş birliği yapacak ya da bunu bir tehdit olarak görüp endişe ve stres ile gelişmeleri izleyecektir. İş güvencesizliğinin artması; korku ve endişe yaratarak çalışanların olumsuz etkilenmesine yol açtığı bir gerçektir. Burada makul olan yapay zekâ sistemlerinin bireysel gelişme ve işi korumak için bir araç olarak kullanılmasıdır. Değişimin kaçınılmaz olduğu bir zamanda ve yerde değişimin mağduru olmaktansa faili olmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu noktada elbette örgütlere ve yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Öncelikle örgütler, yapay zekâyı izole teknolojik araç olarak görmemeleri gerekir. Üretim süreçlerinin temel bir unsur olarak çalışanlarına tanıtmaları önemlidir (Li vd., 2025). Yapay zekânın çalışanlara benimsetilmesi ve kullanım becerilerinin geliştirilmesi amacıyla eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları sunulmalıdır (Bankins vd., 2024; Pereira vd., 2023). Tüm çalışanların inovatif davranışlarını canlandırdığı bir “insan-yapay zekâ iş birliği” kurabilirler (Zhang vd., 2025b). Örgütler; yapay zekâ sistem ve araçlarının ara yüzlerini basitleştirerek çalışanların yapay zekâyı benimseme engellerini azaltabilir, çalışan katılımını artırabilir ve insan-yapay zekâ iş birliğinin uzun vadeli stratejik değerini en üst düzeye çıkarabilirler (Sun vd., 2025). Bu noktada çalışanların yapay zekâyla ilgili kuşku ve endişelerini bir kenara bırakmalarını sağlamak önemlidir (Liu vd., 2024). Örneğin, yapay zekâ kullanımıyla ilgili öz güveni ve öz yeterliliği artırmak önemli bir yol olabilir. Bunun için yapay zekâ okuryazarlığını teşvik etmek hayati önem taşımaktadır (Zhang vd., 2025a). Çalışanlara, yapay zekâ araçlarından yararlanırken becerilerini ve uzmanlıklarını sergileme fırsatları sunulmalıdır. Kişisel gelişimleri teşvik edebilir ve yaratıcı bir çalışma ortamı yaratılabilir. Bu çaba çalışanların iş yerindeki değerlerini artıracak veri analizi, temel makine öğrenmesi ve programlama gibi yapay zekâ ile ilgili becerileri aktif olarak edinmelerini sağlayacaktır (Zhao ve Wu, 2025; Zhao, 2025). Bu yaklaşım aynı zamanda aidiyet duygularını geliştirirken örgüte olan güvenlerini artırabilir. kişisel gelişim ve kariyerlerine yönelik algılanan tehditlerden kaynaklanan işten ayrılma niyetlerini de azaltabilir (Verma ve Singh,



2022). Elbette burada örgüt liderlerinin aktif şekilde rol almaları önem arz etmektedir, çünkü yapay zekâ sistemlerinin etkili şekilde öğretilmesi için çalışanların yakın ilişki kuracakları ve destek bulabilecekleri liderlere ihtiyaç duyacaklardır

Liderlerin insan odaklı bir yaklaşım sergilemeleri, yapay zekâ kullanımının benimsenmesini kolaylaştırabilir (He vd., 2023). Teknolojik değişimin hız kazandığı bu dönemlerde çalışanları hazır hale getirmek, güçlendirmek ve aksaklıkları en aza indirmek için yapay zekâ hakkındaki yanlış algılamalarını değerlendirmek önemlidir. Yapay zekâ entegrasyonunun iş rollerini ve görevlerini nasıl etkileyeceği konusunda çalışanlara gerçekçi bilgiler sunulmalıdır. Düzenli güncellemeler ve açık oturumlu tartışmalar; korku ve belirsizlikleri azaltmaya yardımcı olacak ve güven duygusu yaratacaktır. Bu noktada dönüştürücü liderlik tarzına duyulan ihtiyaç oldukça fazladır (Jeong ve Jeong, 2024). Dönüştürücü, entelektüel teşvik edici ve bireysel ilgi gibi lider özellikleri, liderin çalışanlarla arasında yakın bir ilişkinin kurulmasını sağlar. Korku ve stres seviyesinin düşmesine yardımcı olur. Yenilikçi ve yaratıcı kurum kültürünün benimsenmesini ve yayılmasını sağlar. Bu sayede liderler, teknolojik belirsizlik karşısında bile psikolojik sözleşmenin korunmasına yardımcı olabilirler (Kim vd., 2024; Zhou ve Yi, 2025). İş güvenliği konusunda güvenceler sağlayan güçlü destek sistemleri ise çalışan bağlılığını ve üretkenliğini artırabilir. Bu, örgütlerin yeni teknolojileri benimsemesiyle ortaya çıkabilecek haksız işten çıkarma uygulamalarına karşı çalışanların korunduklarına dair bir inanç geliştirmelerine yardımcı olur (Elfar, 2025). Bu sayede liderler, yapay zekâdan yararlanarak yaratıcı düşünmeyi besleyen ve teşvik eden bir ortam yaratabilirler.

Sonuç olarak bu bölümde, örgütsel davranış perspektifinden yapay zekânın iş yerlerindeki kullanımının çalışanlar üzerindeki çok boyutlu etkileri ele alınmıştır. Yapılmış çalışmaların bulgularına göre yapay zekânın iş süreçlerine entegrasyonu kaçınılmaz gözükmektedir. Bu durum mevcut çalışanlar için hem fırsat hem de tehdit yaratmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler yapay zekâyı ya bir iş arkadaşı olarak değerlendirip kendilerini yüceltmek için bir araç gibi kullanacak ya da kendileri için tehdit olarak hedefe koyup rakip gibi mücadele etmek zorunda kalacaklardır. Elbette duyumsallık yaklaşımı gereği değişime uyum sağlamak daha mantıklı gözükmektedir. Çevreye uyum sağlamayıp çağın gerisinde kalmaya karar veren örgütlerin entropiye maruz kalmaları kaçınılmaz olacak ve çevre tarafından elimine edileceklerdir. Çünkü yapay zekâ teknik bir dönüşüm aracı olmanın yanında örgüt kültürünü, çalışan psikolojisini ve sosyal ilişkileri derinden etkileyen stratejik bir unsur olduğu görülmektedir. Bu noktada örgütlerin de çalışanlarını düşünmesi, yapay zekâ uygulamalarının tasarımı ve yönetiminde insan



odaklı yaklaşımların benimsenmesi kritik bir gereklilik gibi gözükmektedir. Çalışanların teknolojiyi benimseme sürecinde güven inşası, yapay zekâ okuryazarlığının artırılması, açık iletişim kanallarının sürdürülmesi ve etik ilkelere bağlılık, olumsuz etkilerin azaltılmasında belirleyici rol oynamakta, örgütsel verimliliğe ve yenilikçi davranışların devamına olumlu katkıları olmaktadır. Böylelikle çalışanlar değişimin pasif izleyicileri değil, dönüşümün aktif aktörleri olmaları mümkün hale gelecektir.

## Kaynakça

- Ali, M., Khan, T. I., & Şener, İ. (2025). Transforming hospitality: the dynamics of AI integration, customer satisfaction, and organizational readiness in enhancing firm performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2024-0261>
- Almén, N. (2021). A cognitive behavioral model proposing that clinical burnout may maintain itself. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073446>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Antonakis J., Day D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. In Antonakis J., Day D. V. (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed), pp. 3-26. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>
- Araujo, T. (2018). Living up to the chatbot hype: The influence of anthropomorphic design cues and communicative agency framing on conversational agent and company perceptions. *Computers in Human Behavior*, 85, 183-189. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.051>
- Aw, E. C. X., Tan, G. W. H., Cham, T. H., Raman, R., & Ooi, K. B. (2022). Alexa, what's on my shopping list? Transforming customer experience with digital voice assistants. *Technological Forecasting and Social Change*, 180(1), 121711. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121711>
- Bai, S., & Zhang, X. (2025). My coworker is a robot: The impact of collaboration with AI on employees' impression management concerns and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 128, 104179. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104179>
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>
- Bjorntorp, P. (2001). Do stress reactions cause abdominal obesity and comorbidities? *Obes. Rev.* 2, 73–86. <https://doi.org/10.1046/j.1467-789x.2001.00027.x>
- Bonab, A. B., Rudko, I., & Bellini, F. (2021). A review and a proposal about socio-economic impacts of artificial intelligence. In *Business Revolution in a Digital Era: 14th International Conference on Business Excellence, ICBE 2020*, Bucharest, Romania (pp. 251-270). Cham: Springer International Publishing.

- Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239-257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>
- Byrne, Z., Albert, L., Manning, S., and Desir, R. (2017). Relational models and engagement: an attachment theory perspective. *J. Manag. Psychol.* 32, 30–44. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0006>
- Chalmers, D., MacKenzie, N. G., & Carter, S. (2021). Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1028–1053. <https://doi.org/10.1177/1042258720934581>
- Chang, P. C., Zhang, W., Cai, Q., & Guo, H. (2024). Does AI-driven technostress promote or hinder employees' artificial intelligence adoption intention? A moderated mediation model of affective reactions and technical self-efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 413-427. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S441444>
- Chen, A., Yang, T., Ma, J., & Lu, Y. (2023). Employees' learning behavior in the context of AI collaboration: a perspective on the job demand-control model. *Industrial Management & Data Systems*, 123(8), 2169-2193. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2022-0221>
- Cheng, X. S., Zhang, X. P., Cohen, J., & Mou, J. (2022). Human vs. AI: Understanding the impact of anthropomorphism on consumer response to chatbots from the perspective of trust and relationship norms. *Information Processing & Management*, 59(3), 102940. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2022.102940>
- Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid intelligence. *Business & Information Systems Engineering*, 61(5), 637-643. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2>
- Dong, E., Liu, H., Li, J. Y., & Lee, Y. (2024). Motivating employee voicing behavior in optimizing workplace generative AI adoption: the role of organizational listening. *Public Relations Review*, 50(5), 102509. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102509>
- Duffy, B. R. (2003). Anthropomorphism and the social robot. *Robotics and Autonomous Systems*, 42(3-4), 177–190. [https://doi.org/10.1016/S0921-8890\(02\)00374-3](https://doi.org/10.1016/S0921-8890(02)00374-3)
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>

- Elfar, E. E. (2025). Exploring the impact of AI awareness on AI anxiety: the moderating role of perceived organizational support. *Management & Sustainability: An Arab Review*. <https://doi.org/10.1108/MSAR-01-2025-0008>
- Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogtstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709-1734. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>
- Fan, J., Zhang, L., Li, N., & Man, S. (2025). How the perceived substitution of AI technology hinders nurses' innovation behavior: the mediating role of AI anxiety and human-AI cooperation intention and the moderating role of organizational AI readiness. *BMC Nursing*, 24, 832. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03265-9>
- Figuerola-Armijos, M., Clark, B. B., & da Motta Veiga, S. P. (2023). Ethical perceptions of AI in hiring and organizational trust: The role of performance expectancy and social influence. *Journal of Business Ethics*, 186(1), 179-197.
- Fredberg, T., & Schwarz, G. M. (2024). What AI knows: Shaping work and pushing ideas on changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(4), 581-588. <https://doi.org/10.1177/00218863241285218>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2016.08.019>
- Fui-Hoon Nah, F., Zheng, R., Cai, J., Siau, K., & Chen, L. (2023). Generative AI and ChatGPT: Applications, challenges, and AI-human collaboration. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 25(3), 277-304. <https://doi.org/10.1080/15228053.2023.2233814>
- Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda☆. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>
- Hafeez, S., Qadeer, F., John, A., & Iqbal, A. (2025). AI-powered solutions: innovating performance dynamics of psychopaths through AI assistants and self-efficacy. *Current Psychology*, 44(9), 8033-8049.
- He, C., Xiong, H., Cai, W., & Song, J. (2025). How does AI awareness affect employees' voice behavior in the service industry? A transactional theory of stress perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(5), 1662-1680. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2024-0618>
- He, G., Liu, P., Zheng, X., Zheng, L., Hewlin, P. F., & Yuan, L. (2023). Being proactive in the age of AI: exploring the effectiveness of leaders' AI symbolization in stimulating employee job crafting. *Management Decision*, 61(10), 2896-2919. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1390>

- He, G., Zheng, X., Li, W., Tan, L., Chen, S., & He, Y. (2024). The mixed blessing of leaders' artificial intelligence (AI)-oriented change behavior: implications for employee job performance and unethical behavior. *Applied Research in Quality of Life*, 19(2), 469-497.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172. <https://doi.org/10.1177/10946705177524>
- Huo, W., Yuan, X., Li, X., Luo, W., Xie, J., & Shi, B. (2023). Increasing acceptance of medical AI: the role of medical staff participation in AI development. *International Journal of Medical Informatics*, 175, 105073. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2023.105073>
- Jeong, J., & Jeong, I. (2024). Driving creativity in the AI-enhanced workplace: roles of self-efficacy and transformational leadership. *Current Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07135-6>
- Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and how artificial intelligence augments employee creativity. *Academy of Management Journal*, 67(1), 5-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0426>
- Kim, B. J., Kim, M. J., & Lee, J. (2024). Code green: ethical leadership's role in reconciling AI-induced job insecurity with pro-environmental behavior in the digital workplace. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-16. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04139-2>
- Kim, W. B., & Hur, H. J. (2023). What makes people feel empathy for AI chatbots? Assessing the role of competence and warmth. *International Journal of Human-Computer Interaction*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2219961>
- Klonek, F., & Parker, S. (2025). Does AI at work increase stress? Text mining social media about human-AI team processes and AI control. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.70000>
- Kniffin K. M., Detert J. R., Leroy H. L. (2019). On leading and managing: Synonyms or separate (and unequal)? *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 544-571. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0227>
- Kong, H., Yin, Z., Chon, K., Yuan, Y., & Yu, J. (2024). How does artificial intelligence (AI) enhance hospitality employee innovation? The roles of exploration, AI trust, and proactive personality. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(3), 261-287. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2258116>
- Lee, J. C., & Lin, R. R. (2023). The continuous usage of artificial intelligence (AI)-powered mobile fitness applications: The goal-setting theory perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 123(6), 1840-1860. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2022-0602>

- Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>
- Li, J. M., Wu, T. J., Wu, Y. J., & Goh, M. (2023). Systematic literature review of human-machine collaboration in organizations using bibliometric analysis. *Management Decision*, 61(10), 2920-2944. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2022-1183>
- Li, Z., Choi, M. C., & Kim, H. E. (2025). AI awareness and employee innovation: A dual-pathway moderated mediation model within organizational systems. *Systems*, 13(7), 530. <https://doi.org/10.3390/systems13070530>
- Lin, H., Tian, J., & Cheng, B. (2024). Facilitation or hindrance: The contingent effect of organizational artificial intelligence adoption on proactive career behavior. *Computers in Human Behavior*, 152, 108092. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.108092>
- Liu, Y., Li, Y., Song, K., & Chu, F. (2024). The two faces of Artificial Intelligence (AI): Analyzing how AI usage shapes employee behaviors in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103875. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103875>
- Liu, Z., Lin, Q., Tu, S., & Xu, X. (2025). When robot knocks, knowledge locks: How and when does AI awareness affect employee knowledge hiding?. *Frontiers in Psychology*, 16, 1627999. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1627999>
- Ma, H., & Su, M. (2024). The bounded intelligence of AI: Superficiality and deceivability. *Organizational Dynamics*, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101100>
- Malik, N., De Silva, M. T., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100871. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100871>
- Mariani, M. M., Machado, I., Magrelli, V., & Dwivedi, Y. K. (2022). Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Technovation*, 122(102623), 1-25.
- McKinsey & Company (2019). Employee motivation in the age of automation and agility. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/employee-motivation-in-the-age-of-automation-and-agility>.

- Moin, M. F., Behl, A., Zhang, J. Z., & Shankar, A. (2024). AI in the organizational nexus: Building trust, cementing commitment, and evolving psychological contracts. *Information Systems Frontiers*, 1-12.
- Moussawi, S., Koufaris, M., & Benbunan-Fich, R. (2023). The role of user perceptions of intelligence, anthropomorphism, and self-extension on continuance of use of personal intelligent agents. *European Journal of Information Systems*, 32(3), 601-622. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.2018365>
- Pei, X., Guo, J., & Wu, T. J. (2025). How ambivalence toward digital-AI transformation affects taking-charge behavior: A threat-rigidity theoretical perspective. *Behavioral Sciences*, 15(3), 261. <https://doi.org/10.3390/bs15030261>
- Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100857. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100857>
- PwC. (2020). PwC's Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution. <https://tinyurl.com/msj7ebc8>.
- Qin, M., Qiu, S., Li, S., & Jiang, Z. (2025). Research on the impact of employee AI identity on employee proactive behavior in AI workplace. *Industrial Management & Data Systems*, 125(2), 738-767. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2024-0211>
- Quaquebeke, N. V., & Gerpott, F. H. (2023). The now, new, and next of digital leadership: How Artificial Intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265-275. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/2018.0072>
- Rizzo, C., Bagna, G., & Tuček, D. (2024). Do managers trust AI? An exploratory research based on social comparison theory. *Management Decision*, 1-21. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1971>
- Rudko, I., Bashirpour Bonab, A., & Bellini, F. (2021). Organizational structure and artificial intelligence. Modeling the intraorganizational response to the AI contingency. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), 2341-2364, <https://doi.org/10.3390/jtaer16060129>
- Saluja, S., Sinha, S., & Goel, S. (2024). Loafing in the era of generative AI. *Organizational Dynamics*, 101101. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101101>



- Schilke, O., & Reimann, M. (2025). The transparency dilemma: How AI disclosure erodes trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 188, 104405. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2025.104405>
- Sharma, C., Chanana, N., & Chen, H. Y. (2025). Mapping the evolution: A bibliometric analysis of employee engagement and performance in the age of artificial intelligence-based solutions. *Information*, 16(7), 555. <https://doi.org/10.3390/info16070555>
- Sharma, K., Davidson, B. G. J., George, J. P., & Muttungal, P. V. (2024). Breeding distrust during artificial intelligence (AI) era: how technological advancements, job insecurity and job stress fuel organizational cynicism?. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2024-0159>
- Shoss, M. K., & Vancouver, J. B. (2024). A dynamic, computational model of job insecurity and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 109(2), 222–237. <https://doi.org/10.1037/apl0001142>
- Siau, K., & Wang, W. (2018). Building trust in artificial intelligence, machine learning, and robotics. *Cutter Business Technology Journal*, 31(2), 47–53.
- Smith, A., van Wagoner, H. P., Keplinger, K., & Celebi, C. (2025). Navigating AI convergence in human–artificial intelligence teams: A signaling theory approach. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2856>
- Sohn, K., & Kwon, O. (2020). Technology acceptance theories and factors influencing artificial Intelligence-based intelligent products. *Telematics and Informatics*, 47, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.101324>
- Stanikzai, M. E., & Mittal, E. (2025). Effects on organizational performance: Mediation through employees' performance layers and moderation of AI decision-making. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101592. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101592>
- Sun, C., Zhao, X., Guo, B., & Chen, N. (2025). Will employee–AI collaboration enhance employees' proactive behavior? A study based on the conservation of resources theory. *Behavioral Sciences*, 15(5), 648. <https://doi.org/10.3390/bs15050648>
- Tahir, M. A., Da, G., Javed, M., Akhtar, M. W., & Wang, X. (2024). Employees' foe or friend: Artificial intelligence and employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 1-32. <https://doi.org/10.1080/02642069.2024.2375746>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tang, P. M., Koopman, J., McClean, S. T., Zhang, J. H., Li, C. H., Cremer, De., & Ng, C. T. S. (2022). When conscientious employees meet intelligent



- machines: An integrative approach inspired by complementarity theory and role theory. *Academy of Management Journal*, 65(3), 1019–1054. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1516>
- Van den Brande, W., Baillien, E., Vander Elst, T., De Witte, H., Van den Broeck, A., & Godderis, L. (2017). The moderating role of emotion-and problem-focused coping strategies in the association between work stressors and exposure to workplace bullying. *Gedrag & Organisatie*, 30(2), 142–168.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vardanyan, A. (2022). Employee-AI augmented collaboration: A qualitative study of fashion designers and stylists. In *Academy of Management Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.18240abstract>
- Verma, S., & Singh, V. (2022). Impact of artificial intelligence-enabled job characteristics and perceived substitution crisis on innovative work behavior of employees from high-tech firms. *Computers in Human Behavior*, 131, 107215. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107215>
- Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B., & Bersin, J. (2019). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus: 2019 Deloitte global human capital trends. Deloitte Insights. Available online at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136\\_HC-Trends-2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf) (accessed August 15, 2021).
- Wang, Y., Liu, X., & Choi, S. (2025). The moderating role of psychological ownership in job crafting, organizational commitment, and innovative behavior: A comparison between AI and non-AI departments. *Behavioral Sciences*, 15(7), 937. <https://doi.org/10.3390/bs15070937>
- Yen, C. H., & Teng, H. Y. (2013). The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry. *Tourism Management*, 36, 401–410. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.003>
- Yu, X., Xu, S., & Ashton, M. (2023). Antecedents and outcomes of artificial intelligence adoption and application in the workplace: The socio-technical system theory perspective. *Information Technology & People*, 36(1), 454–474. <https://doi.org/10.1108/itp-04-2021-0254>
- Zerfass, A., Hagelstein, J., & Tench, R. (2020). Artificial intelligence in communication management: a cross-national study on adoption and knowledge, impact, challenges and risks. *Journal of Communication Management*, 24(4), 377–389. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2019-0137>

- Zhang, C., & Lu, Y. (2021). Study on artificial intelligence: The state of the art and future prospects. *Journal of Industrial Information Integration*, 23, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100224>
- Zhang, L., Liu, S., Li, J., & Cui, Y. (2025a). The double-edged sword effect of workplace AI use on employees' organizational citizenship behavior and family citizenship behavior. *Current Psychology*, 1-17.
- Zhang, Q., Liao, G., Ran, X., & Wang, F. (2025b). The impact of ai usage on innovation behavior at work: The moderating role of openness and job complexity. *Behavioral Sciences*, 15(4), 491. <https://doi.org/10.3390/bs15040491>
- Zhang, X., Yu, P., Ma, L., & Liang, Y. (2025c). How the human-like characteristics of AI assistants affect employee creativity: a social network ties perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(10), 6431-6449. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2379719>
- Zhao H, Yuan B, Song Y (2024) Employees' perception of generative artificial intelligence and the dark side of work outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 61,191–199. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.10.007>
- Zhao, H. (2025). The effect of the risk of job substitution by AI, digital transformation stress and digital self-efficacy on employee deviant behavior. *Information Development*, 1–20. <https://doi.org/10.1177/02666669251345458>
- Zhixue, Z., Shuming, Z., Huiwen, L., & Xiaoyun, X. (2021). Self-management and self-leadership in the digital and AI era: An overview and future directions. *Foreign Economics & Management*, 43(11), 3-14. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20210918.101>
- Zhou, S., & Yi, N. (2025). How and when does AI awareness affect hotel frontline employee's Unethical Pro-organizational Behavior? Insights from two longitudinal studies. *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104267. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104267>
- Zhu J. (2017). *Can artificial intelligence make you a better networker?* PCMA. <https://www.pcma.org/apps-aid-event-networking/>.



## Yapay Zekâ ve Liderlik Araştırmalarındaki Eğilimler Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz

Scher Yastıoğlu<sup>1</sup>

Tuğba Erhan<sup>2</sup>

### Özet

Yapay zekâ ile liderlik arasındaki ilişki, örgütsel karar alma süreçlerini, yönetsel rolleri ve insan-makine etkileşimini yeniden yapılandırarak çağdaş yönetim anlayışlarını dönüştüren temel bir tartışma alanı hâline gelmektedir. Yapay zekânın örgütlerde giderek daha yaygın biçimde benimsenmesi, liderliğin işlevi, yetkinlik gereksinimleri ve etik sorumlulukları üzerine artan sayıda kavramsal ve ampirik çalışmanın üretilmesine yol açmaktadır. Bu hızlı ve parçalı üretim, alanın gelişim eğilimlerinin, baskın tematik odaklarının ve entelektüel yapısının bütüncül bir bakışla değerlendirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Buradan hareketle çalışmanın amacı, yapay zekâ ve liderlik kavramlarını birlikte ele alan akademik yayınların gelişim seyrini, tematik yönelimlerini ve bilgi üretim örüntülerini bibliyometrik yöntemle kapsamlı biçimde incelemektir. Bu doğrultuda, Web of Science veri tabanından elde edilen 2064 makale, RStudio tabanlı Biblioshiny programı kullanılarak analiz edilmiş; yıllara göre bilimsel üretim, etkili dergiler, yazarlar ve ülkeler, atıf yapıları, anahtar kelime örüntüleri, tematik haritalar ve kavramsal ağlar incelenmiştir. Bulgular, yapay zekâ ve liderlik literatürünün özellikle son yıllarda belirgin bir ivme kazandığını ve disiplinlerarası bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Literatürün merkezinde yapay zekâ, liderlik, karar verme ve öğrenme gibi temel kavramlar yer alırken; etik, sürdürülebilirlik, dönüşümcü liderlik, dijital dönüşüm ve çalışan odaklı temaların farklı yoğunluklarda ele alındığı görülmektedir. Tematik harita ve ağ analizleri, alanın homojen bir yapıdan ziyade, teknolojik, yönetsel ve insani boyutların eş zamanlı olarak tartışıldığı çok katmanlı bir araştırma sahası olduğunu göstermektedir.

1 Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, saytas@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8166-4172>

2 Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tugbaerhan@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5697-490X>

## GİRİŞ

Endüstri 4.0 olarak nitelendirilen yeni bir endüstri devrimine (Schwab, 2017) kaynaklık eden unsurlardan biri olduğu ve beraberinde büyük bir teknolojik değişim fırtınasını getirdiği düşünülen yapay zekâ (artificial intelligence-AI) tabanlı teknolojiler, birkaç yıl öncesinde tahmin edilemeyecek hızda ve ölçekte insan yaşamını, işletmeleri, ekonomileri ve toplumları dönüştürmeye başlamıştır (Wang ve Siau, 2019: 61; Chowdhury vd., 2022: 31). Endüstriler üzerindeki etkisi önceki teknolojik devrimlerden daha güçlü olması beklenen yapay zekâ (Makridakis, 2017) ve özellikle üretken yapay zekâ (generative AI) teknolojilerinin farklı sektörlerde ürünlere, hizmetlere ve yönetim uygulamalarına entegre edilmeye başlanması ve yadsınamaz düzeydeki artan kullanımıyla birlikte (Bankins vd., 2023; Korzynski vd., 2023: 9) bu teknolojiler güncel tartışmaların ve araştırmaların odağı haline gelmiştir. Yapay zekânın politik, sosyal ve ekonomik olarak insanların yerine geçip geçemeyeceği henüz belirsizliğini korurken, işletmelerin ve özellikle liderlerin bu yeni sanayi devrimini yönetebilmek için proaktif adımlar atması ve yeni yönetim paradigmalarına yönelmeleri gerekmektedir (Wang ve Siau, 2019: 61). Liderler, yapay zekâyı bir rakip olarak görmek yerine dijital stratejilerini geliştirmeli ve yapay zekânın insanlarla bir arada nasıl konumlanabileceğine dair çalışmalar yürütmelidir (Bughin, 2017: 4-33; Tortorella vd., 2023).

Özellikle insanlara benzer şekilde metni anlama ve üretme yeteneğine sahip, OpenAI'nin bir Büyük Dil Modeli (LLM) olan ChatGPT-3'ün Kasım 2022'de ücretsiz olarak kullanıcı erişimine açılması ve 2023 Mart ayında GPT4'ün plus abonelere sunulması (ChatGPT, 2025) ile birlikte iş piyasasında kullanımı ve potansiyel etkilerine dair bilimsel çalışmalar ve tartışmalar da hız kazanmıştır. Bu tartışmalar 1900'lerin başlarında hareketli montaj hattının kullanılmaya başlanması ve ilk ana bilgisayarların piyasaya sürülmesinin ardından 1950'ler ve 1960'lardaki tartışmaları hatırlatmaktadır. Ancak geçmişteki tartışmaların öncelikli odağında kol gücü ile çalışan mavi yakalılar yer almaktayken bugün, rutin ve bilişsel görevleri yapay zekâ araçlarının üstlenme potansiyeli ile birlikte beyaz yakalı çalışanlar da tartışmalara konu olan öncelikli bir taraf haline gelmiş (Sutherland vd., 2020; Gmyrek vd., 2023: 7; Acemoğlu ve Restrepo, 2023); otomasyon, yapay zekâ tabanlı araç ve sistemler ile çalışanların bir arada yer alabileceği yeni çalışma düzeninin kurulmasında liderlik stillerinin ve yetkinliklerinin yeniden şekillenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Özellikle liderlik alanında, dijital dönüşüm ve örgütsel dinamiklerin yeniden şekillenmesinde yapay zekâ kritik bir belirleyici haline gelmiştir.

Önceki dijitalleşmenin bir uzantısı olarak görülen yapay zekâ ve beraberinde gelen örgütsel dijital dönüşüm süreci, sosyo-teknik çalışma sistemleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olarak kabul edilmektedir (Peifer vd., 2022; Madanchian vd., 2024). Dijital dönüşüm ise, mobil teknolojiler, yapay zekâ, bulut bilişim, blok zinciri ve nesnelerin interneti (IoT) gibi yeni dijital teknolojilerin; müşteri deneyimini iyileştirmek, operasyonel süreçleri sadeleştirmek ve yenilikçi iş modelleri geliştirmek amacıyla örgütsel yapılara entegre edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Dijital dönüşüm kavramı, uygulamada farklı sektörlerdeki liderler tarafından strateji geliştirme ve örgütsel yeniden yapılanma gibi çeşitli faaliyetleri tanımlamak üzere farklı biçimlerde kullanılmaktadır (Warner ve Wäger, 2019: 326). Ancak bir gerçeklik vardır ki günümüzde bu dönüşüm sürecinin merkezinde, yapay zekâ ve makine öğrenimi teknolojilerinin hız kesmeyen gelişimi yer almaktadır. Bir dönem yalnızca bilim kurgu anlatılarında yer bulan bu teknolojiler, günümüzde işletmelerin tekrarlayan görevleri otomatikleştirmesine, büyük ölçekli veri kümelerini analiz etmesine ve daha önce erişilemeyen düzeyde analitik içgörüler elde etmesine olanak tanıyan stratejik araçlar hâline gelmiştir (Wilson ve Daugherty, 2018). Stratejik araçların sunduğu potansiyelden etkin biçimde yararlanabilmek için, gelişmelerin yönünün önceden tam olarak öngörülemediği yapay zekâ çağında liderlerin mevcut yaklaşımlarını yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, yapay zekânın insan emeğinin ikamesi olarak değil, iş gücünü tamamlayan bir unsur olarak ele alınması; insan-yapay zekâ iş birliğini merkeze alan ve yapay zekâyı etkililik ve verimlilik doğrultusunda kullanabilme kabiliyetini kazanabilen yeni liderlik anlayışlarının geliştirilmesinin kritik önem taşıdığı düşünülmektedir.

Yapay zekâ uygulamalarını benimseyen örgütlerin, artan gelir, maliyetlerin düşürülmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması gibi çok boyutlu iş değerleri elde etmesi beklenmektedir (AlSheibani vd., 2020). Yapay zekânın insan emeğine dayalı insan kaynakları süreçleri, pazar tahminleri, çeviri, hastalık teşhisi, müşteri hizmetleri, yazılım geliştirme, problem çözme ve karar verme gibi birçok alanda giderek daha yüksek bir performans sergilemesi, bu teknolojilerin yalnızca operasyonel değil, yönetsel süreçleri de dönüştürdüğünü göstermektedir (Wilson ve Daugherty, 2018; Saxena vd., 2023: 819; Dakhel, 2023). Mevcut gelişmeler, geleneksel yönetim anlayışının temel varsayımlarını sorgulanır hâle getirerek liderlik pratiklerinde köklü bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda yapay zekâ çağında yöneticiler, liderliğin doğası açısından kritik bir eşikte konumlanmaktadır. Uzun yıllar boyunca etkili yönetimin temelini oluşturan beceri setleri ve liderlik özellikleri, yeni dijital iş ortamının karmaşıklığı karşısında yetersiz

kalma riski taşımakta, bu sebeple söz konusu yetkinliklerin evrilmesi kaçınılmaz hâle gelmektedir. Yapay zekâ sistemlerinin sektörler genelinde yaygınlaşmasıyla birlikte, bu teknolojilerin yeteneklerini doğru biçimde kavrayabilmek, sunduğu fırsatlardan stratejik biçimde yararlanabilmek ve potansiyel risklerini yönetebilmek, etkili ve sürdürülebilir liderlik için temel bir ön koşul olarak öne çıkmaktadır (Bock ve von der Oelsnitz, 2025: 235).

Yapay zekâ çağında liderlik, kaynak tahsisi, sermaye fonlarına erişim, çalışan ihtiyaçlarının anlaşılması, iş hedeflerinin belirlenmesi ve stratejik yönelimin tanımlanması gibi geleneksel yönetsel sorumlulukların ötesine geçmiştir (Davenport ve Ronanki, 2018; Koh vd., 2019). Yapay zekâ ve robotik teknolojilerdeki hızlı ilerlemelerle birlikte, akıllı sistemlerin örgütlerde kullanımının yaygınlaşması, liderlik davranışlarının kapsamını da genişletmektedir. Nitekim robotik yetenekler, yalnızca görev performansını desteklemekle kalmayıp, ilişki odaklı liderlik pratiklerini de besleyen daha geniş bir davranış repertuarına hizmet edebilmektedir (Tsai vd., 2022). Yapay zekâyı ve robotik yetenekleri etkin şekilde işletmelere dahil edebilmek için ise liderlerin yapay zekâ teknolojilerinin ayrıntılı teknik yeterliliğine sahip olması gerekmekte, temel işleyiş bilgisi yeterli görülmekte ve liderlerin sistem kurucu olması beklenmektedir. İnsanları ve makineleri değil sistemleri kurgulaması ve yönetmesi gereken liderlerin daha ziyade verinin kalitesi, verilerle nasıl çalışılacağı konusunda bilgiye sahip olması, algoritmalar ve derin öğrenme gibi temel yapay zekâ kavramlarına aşina olması, entegrasyon süreç yönetimine odaklanması önemli görülmektedir (Karakose vd., 2023; Ennis-O'Connor vd., 2024).

Yapay zekâyı örgütsel süreçlere etkin biçimde entegre edebilen liderler, stratejik karar alma kapasitelerini güçlendirme, operasyonel süreçleri optimize etme ve inovasyonu teşvik etme potansiyeline sahip sosyo-teknik sistemler inşa edebilmektedir. Veri analitiği ve tahmine dayalı analitik olanaklar sayesinde yapay zekâ, liderlerin daha bilinçli kararlar almasına ve geleceğe yönelik eğilimleri öngörmesine katkı sağlamaktadır (Wang, 2021). Bununla birlikte, algoritmik karar verme mekanizmalarının operasyonel etkinliği artırma potansiyeli, etik ilkelere dayalı yönetim yapılarıyla desteklenmediği sürece tarafsızlık ve hesap verebilirlik açısından riskler barındırabilmektedir. Otonom yapay zekâ sistemleri kaynak dağılımı ve risk yönetimi süreçlerine değer katıyor olsa da bu tür entegrasyonlar dikkatli bir planlama ve olası önyargıların bütüncül biçimde ele alınmasını gerektirmektedir. Takviyeli öğrenme gibi yaklaşımlar ise yapay zekânın dinamik bağlamlara uyum sağlayarak zaman içinde gelişmesine olanak tanımaktadır (Boucher, 2020). Bu bağlamda, yapay zekânın örgütlere sosyal olarak entegre edilmesi, teknoloji ile insan sermayesinin ortak hedefler doğrultusunda birlikte



konumlandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Akıllı sistemler, gerekli analitik altyapıyı ve öngörülerini sunarak liderlerin stratejik karar alma süreçlerinde destekleyici bir asistan rolü üstlenebilmektedir. Ancak sürdürülebilir performansın sağlanabilmesi için, insan ve makine arasında iş birliğini ve etkili iletişimi teşvik eden yeni liderlik ve yönetim anlayışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla liderlerin, yalnızca dijital dönüşüm ve teknolojik entegrasyon süreçlerini yönetmeleri değil, aynı zamanda çalışanlar ile yapay zekâ sistemleri arasındaki etkileşimleri düzenleyebilecek sosyal ve ilişkisel yetkinlikler geliştirmeleri de önem taşımaktadır (Bock ve von der Oelsnitz, 2025; Frimpong, 2025; Dwivedi, 2025). Son olarak liderlik, insan-yapay zekâ etkileşimini şekillendiren ve bu ilişkinin örgütsel bağlamda nasıl anlamlandırılacağını belirleyen kritik bir aracı rol üstlenmektedir. Bu aracı işlev, insan ve akıllı sistemlerin birlikte çalışma pratiklerinin yönlendirilmesi, yapay zekâ kullanımının etik ve iletişimsel çerçevelerle meşrulaştırılması ve örgütlerin muhakeme yeteneklerini koruyarak otomasyon süreçlerine uyum sağlayabilmesi üzerinden ortaya çıkmaktadır (Zárate-Torres vd., 2025: 12).

Tüm bu gelişim ve değişimler, dijital dönüşüm ve yapay zekâ çağına adaptasyon sürecinde hangi liderlik stillerine başvurulmalıdır, geleneksel liderlik stillerinde nasıl bir dönüşüme ihtiyaç vardır veya yeni yönetim ve liderlik yaklaşımlarına mı ihtiyaç vardır sorularını akla getirmektedir. Bu noktada Madanchian vd. (2024: 2013) yapay zekânın, geleneksel liderlik stillerinin bazılarına nasıl entegre edilebileceğini, nasıl bir etki ve dönüşüm oluşturabileceğini ortaya koymuştur. Otokratik liderler yapay zekâyı karar verme süreçlerinde veri analizini hızlandıran ve kontrolü merkezileştiren bir araç olarak kullanabilirken, demokratik liderler ise yapay zekâdan veriye dayalı fikir birliğinin oluşumunu destekleyen, katılımı ve kolektif aklı güçlendiren bir mekanizma olarak faydalanabilir. Benzer şekilde, laissez-faire liderlikte yapay zekâ uzaktan iş birliğini, veri temelli önerileri, mikro yönetim olmaksızın ekiplerin koordinasyonunu ve çevik yönetim anlayışını desteklerken (Mudunuri vd., 2025), dönüşümcü liderlikte gerçek zamanlı geri bildirim ve takdir mekanizmaları ile yenilikçi fikir üretimini güçlendiren, sürekli iyileştirme ve uyum sağlama kültürünü geliştirdiğini bir araç olarak kullanılabilir (Vivek ve Krupskyi, 2024). İşlevsel liderlik bağlamında yapay zekâ, performans göstergelerinin izlenmesi ve ödül-tanıma mekanizmalarının yönetilmesine katkı sağlarken; hizmetkâr liderlikte çalışanların bireysel gelişim süreçlerini destekleyen ve iyi oluş düzeylerini izleyen bir destek sistemi işlevi görebilir. Karizmatik liderlikte iletişim kanallarını güçlendirerek lider etkisini artıran, hatta duygu ve tahmine dayalı analiz yöntemleri ile güven iklimi ve çalışan bağlılığını artırmada bir araç olarak kullanılabilen yapay zekâ (Liu ve Song, 2022), uyarlanabilir (adaptif) liderlik yaklaşımlarından biri olan durumsal

liderlikte ise bağlamsal veriler üzerinden uyarlanabilir, esnek ve hızlı şekilde piyasa ihtiyaçlarına cevap veren, otomasyona giderek daha fazla bağımlı hale gelen ortamlarda rasyonel kararlar vermeyi ve deneyimleyerek öğrenmeyi kolaylaştıran liderlik stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanıyabilir (Ben-Asher vd., 2018; Desintawati vd., 2024). Yapay zekâ entegrasyonu bağlamında hangi liderlik stillerinin daha belirgin hâle geldiği sorusunu ise Baran (2025) yaptığı sistematik derleme çalışması ile cevaplandırarak; dönüşümcü, hizmetkâr ve uyarlanabilir liderlik yaklaşımlarının bu süreçte en belirgin dönüşümü sergilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik, yapay zekâ destekli analitik ve otomasyon uygulamaları aracılığıyla inovasyonu hızlandırma ve örgütsel değişimi yönlendirme açısından gelişmiş bir kapasite sunmaktadır. Bununla birlikte, teknoloji temelli karar alma süreçlerinin empati, duygusal etkileşim ve gerçek insan ilişkilerinin korunması gibi estetik ve etik boyutlarla kesiştiği görülmektedir. Bu etkileşim, hibrit liderlik modellerinin giderek daha fazla önem kazanmasına yol açmakta; söz konusu modeller, yapay zekâdan stratejik biçimde yararlanılırken liderliğin insani özünün sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Baran'ın (2025) bulguları, yapay zekâ çağında liderlik yetkinliklerinin teknik okuryazarlık, stratejik entegrasyon ve etik yönetim eksenlerinde yoğunlaştığını ve söz konusu yetkinliklerin örgütsel kültür ve paydaş deneyimine yönelik estetik bir duyarlılıkla desteklendiğini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik öğrenme ve teknolojiye güven ortamı yaratırken, etik liderlik yapay zekâ uygulamalarının adil, şeffaf ve sorumlu biçimde kullanımını güvence altına almakta; uyarlanabilir liderlik ise insanların ve algoritmik sistemlerin değişen sorunlara bağlı olarak birlikte çalışma biçimlerini esnek biçimde yeniden yapılandırmasına olanak tanımaktadır (Grover vd., 2022; Sharif ve Ghodoosi, 2022). Bunların yanında, modern liderlik paradigmaları arasında, yapay zekâ ile güçlendirilen ve kritik hale gelen yaklaşımlardan biri ise çevik (agile) liderliktir. Çevik liderlik yaklaşımı, dinamik ve karmaşık ortamlarda esnekliği, net vizyon sunmayı, ekiplere yön gösterme yeteneğini, öğrenme kültürünü, hatayı ilerleme yolunda bir veri olarak görmeyi, çalışanları güçlendirmeyi ve işlevler arası iş birliğini vurguladığından, değişime hızlı yanıt vermeyi gerektiren yapay zekâ çağı ve entegrasyonu için özellikle uygun bir stil olarak görülmektedir (Chakraborty vd., 2023; Doan ve Tran, 2025). Yine sanal liderlik, teknoloji liderliği ve e-liderlik gibi farklı liderlik tarzlarını kapsayan bir şemsiye terim olarak görülen dijital liderlik, liderlerin dijital dönüşüm süreçlerine rehberlik etme, dijital teknolojileri iş süreçlerine entegre etme ve dijital bir kültürü teşvik etme becerilerini içerdiği için yapay zekâ çağında kritik bir önem kazanmaktadır (Roman vd., 2019; Karakose vd., 2023).

Sonuç olarak, yapay zekânın örgütlerde benimsenmesi, verimlilik ve etkinlik artışı açısından önemli fırsatlar sunmakla birlikte, sürdürülebilir performansın ancak insan ve yapay zekâ arasındaki simbiyotik ilişkinin ve etkili iletişimin kurumsal düzeyde yapılandırılmasıyla mümkün olacağı giderek daha açık hâle gelmektedir. Gelişmeler, mevcut yaklaşımların ötesinde liderliğin doğasına ilişkin köklü bir yeniden düşünme sürecini tetiklemekte, insan-yapay zekâ etkileşimini merkeze alan yeni liderlik anlayışlarını, beceri setlerini ve yönetim yaklaşımlarını gündeme taşımaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ ile birlikte liderlik etmenin ne anlama geldiği ve bu teknolojilerin liderlerin nitelik ve yetkinliklerini nasıl dönüştürdüğü, çağdaş liderlik araştırmalarının temel odak noktalarından biri hâline gelmiştir. Bu dönüşüm bağlamında yapay zekânın, geçmişte insan liderler tarafından yürütülen bazı görevleri kademeli olarak üstlenmesi, liderlik rollerinde ve sorumluluk dağılımında yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır (Pfeifer vd., 2022). Söz konusu yeniden yapılanma, liderlerden yalnızca temel bir teknik farkındalık değil, aynı zamanda veri değerlendirme yetkinliği, karmaşık değişim süreçlerini yönetebilme kapasitesi ve çalışanlar ile akıllı sistemler arasındaki etkileşimi yönlendirebilecek gelişmiş sosyal beceriler talep etmektedir. Bu yönüyle liderliğin dönüşümü, teknik bilgiyle sınırlı olmayan; insan odaklı, ilişkisel ve bağlamsal boyutları içeren çok katmanlı bir yetkinlik alanına işaret etmektedir. Literatürde bu dönüşümün, liderlik felsefelerinde gerçek zamanlı değişimlere yol açtığı, liderlerin teknoloji okuryazarlığı yüksek, bütüncül düşünebilen, esnek ve etik duyarlılığı güçlü profillere evrilmesini gerekli kıldığı vurgulanmaktadır (Zadi vd., 2025). Yapay zekâ, sezgi ve ahlaki muhakeme gibi insani niteliklerin yerini alamamakla birlikte, insan kapasitesini tamamlayan ve çalışma biçimlerini dönüştüren bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle etkili liderlik, yapay zekânın analitik ve otomasyon yetenekleri ile insan muhakemesini dengeleyebilen, öğrenmeye açık ve uyarlanabilir bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır.

Bu noktada yapay zekâ liderliği, liderlerin yapay zekâyı yalnızca operasyonel bir araç olarak değil, insan yargısını tamamlayan sosyo-teknik bir ortak olarak konumlandığı; stratejik karar alma, yönetim ve değer yaratma süreçlerini insan-yapay zekâ iş birliği temelinde yeniden tasarladığı bir liderlik anlayışını ifade etmektedir. Bu anlayış, veri temelli analitik yetkinlikleri etik sorumluluk, insani muhakeme ve ilişkisel becerilerle bütünleştirerek, yapay zekânın sunduğu kapasitenin örgütsel amaçlar doğrultusunda dengeli biçimde kullanılmasını amaçlamaktadır. Etik değerler, zihniyet dönüşümü ve örgütsel kültür boyutlarında şekillenen yapay zekâ liderliği, yapay zekânın adil ve güvenilir kullanımını güvence altına alırken; çalışan katılımını, kapsayıcılığı ve ortak başarıyı destekleyen insan merkezli

bir yönetsel yaklaşımı temsil etmektedir (Du vd., 2023; Murire, 2024; Hwang, 2024).

İş gücünün bir tamamlayıcısı olarak yapay zekâyı liderliğe entegre etmek, yönetim uygulamalarında temel bir dönüşümü temsil ediyor ve fırsatlar sunuyor olsa da birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Liderlerin yapay zekâ tarafından üretilen çıktılara aşırı güven duyması ve yapay zekâ önerilerine aşırı bağımlı hale gelme, deneyim ve sezgiye dayalı insan yargısının geri planda kalması riskini doğurabilmektedir. Bunun yanı sıra, veriye veya algoritmalara gömülü önyargılar, yapay zekâ destekli karar süreçlerinde etik sorunlara ve ayrımcı sonuçlara yol açabilmektedir. Liderlerin ise böyle bir durumda şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarını güçlendirmesi bir zorunluluk haline gelmektedir (Madanchian vd., 2024: 2108; Ingaldi ve Ulewicz, 2025: 111; 118). Öte yandan yapay zekânın örgütsel yapılara entegrasyonu, iş rollerinin dönüşmesi, istihdam kaygıları ve kültürel uyum sorunları gibi dirençlerle karşılaşabilmekte, sürecin etkin biçimde yönetilebilmesi için liderlerin yeniden beceri kazandırma ve ileri beceri geliştirme stratejilerine odaklanmaları gerekmektedir (Peifer vd., 2022; Madanchian vd., 2024).

Otomasyon çağında yapay zekânın örgütlerde giderek daha yaygın biçimde kullanılması, bir yandan verimlilik ve karar kalitesine ilişkin olumlu beklentileri güçlendirirken, diğer yandan yönetsel roller, etik sorumluluklar ve insan yargısının geleceğine ilişkin önemli tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Mevcut literatür, dijital dönüşüm sürecinde insan-yapay zekâ arasındaki simbiyotik ilişkinin kaçınılmazlığına işaret etmekle birlikte, bu etkileşimin nasıl yönetileceği ve liderliğin bu süreçte hangi biçimlerde kritik bir rol üstleneceği konusunda sınırlı ve parçalı bulgular sunmaktadır. Özellikle algoritma temelli karar destek sistemlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, liderlerin hangi görev, yetkinlik ve davranışlarla bu sistemlerle etkili biçimde etkileşim kurabileceği hâlen netlik kazanmamıştır (Bock ve von der Oelsnitz, 2025: 251). Mevcut belirsizlik ve hangi alanlarda çalışılmaya ihtiyaç duyulduğuna yönelik ihtiyaç, yapay zekâ ve liderlik kesişiminde biriken bilgi birikiminin sistematik biçimde haritalanmasını ve alandaki araştırma eğilimlerinin bütüncül olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, yapay zekâ ve liderlik kavramlarını birlikte ele alan akademik yayınları bibliyometrik yöntemle inceleyerek, alandaki güncel yayın eğilimlerini, öne çıkan dergileri ve etkili yazarları, ülkelerin bilimsel katkı düzeylerini, sık kullanılan anahtar kavramları ve baskın tematik kümeleri ortaya koymak, ayrıca gelecekteki araştırmalara yön verebilecek boşlukları belirlemektir.

## YÖNTEM

Çalışmada, yapay zekâ ve liderlik temelli araştırmalarda akademik literatürün entelektüel yapısını, gelişim eğilimlerini ve kavramsal bileşenlerini haritalandırmak amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, belirli bir disiplindeki büyük hacimli bilimsel verilerin niceliksel özelliklerini, araştırma kalıplarını ve atıf ağlarını sistematik ve objektif bir biçimde incelemeyi mümkün kılan bir metodolojidir (Donthu vd., 2021; Ellegaard ve Wallin, 2015; Passas, 2024). Bilimsel literatürün hacmindeki hızlı artış nedeniyle, araştırmacıların manuel yöntemlerle tüm çalışmaları takip etmesi giderek zorlaşması geniş veri setlerini işleyerek alanın temel yapısını ve etkili çalışmalarını ortaya koyan nicel yöntemlerin kullanımını ve literatürün bütüncül bir görünümünün elde edilmesini (Zupic ve Čater, 2015) gerekli kılmaktadır. Buradan hareketle, yapay zekâ ve liderlik kavramlarının birlikte ele alındığı yayınların mevcut durumunu ve trendleri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bibliyometrik analiz için kullanın verilerin elde edilmesinde, sosyal bilimler literatüründe en prestijli ve kapsamlı veri kaynaklarından biri olarak kabul edilen Web of Science (WoS) Core Collection veri tabanı kullanılmıştır. Tarama ve veri indirme süreci 10 Aralık 2025 tarihinde sonlandırılmıştır.

Veri toplama sürecinde, “başlık, özet, yazar anahtar kelimeleri ve keywords plus” alanlarını kapsayan “Topic” şeklinde arama yapılmış, Boole operatörleri (AND, OR) kullanılarak arama dizini TS=(“artificial intelligence” OR “AI” OR “Generative AI”) AND TS=(“leadership” OR “leader\*”) şeklinde oluşturulmuştur. İlk arama sonucunda toplam 2689 yayına ulaşılmıştır. Elde edilen veri seti, çalışmanın güvenilirliğini artırmak ve araştırma sorularıyla doğrudan ilişkili sonuçlara ulaşmak amacıyla eleme sürecine tabi tutulmuştur. Dil ve doküman türü filtreleri ile yalnızca İngilizce dilinde yayımlanan “Makale-Article” türündeki çalışmalar analize dahil edilmiştir. İkinci aşamada, yapay zekâ ve liderlik ilişkisinin yönetsel ve sosyal boyutuna odaklanmak amacıyla tıp, mühendislik, biyoloji ve mikrobiyoloji gibi teknik alanlara ait WoS kategorilerindeki yayınlar kapsam dışı bırakılmıştır. Filtreleme ve manuel kontrol sürecinin ardından, nihai veri setini bibliyometrik analiz için uygun görülen 2064 yayın-makale oluşturmaktadır.

Verilerin analizi ve görselleştirilmesinde, R programlama dili tabanlı açık kaynaklı bir yazılım olan Bibliometrix paketi ve onun web tabanlı arayüzü Biblioshiny (Aria ve Cuccurullo, 2017) kullanılmıştır. Analiz kapsamında yayınların yıllara göre dağılımı, en etkili yazarlar, dergiler ve ülkeler, atıf yapıları, anahtar kelimeler, tematik haritalar ve kavramsal ağ

yapıları incelenerek alanın güncel durumu ve gelecekteki yönelimleri ortaya konulmuştur.

## BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

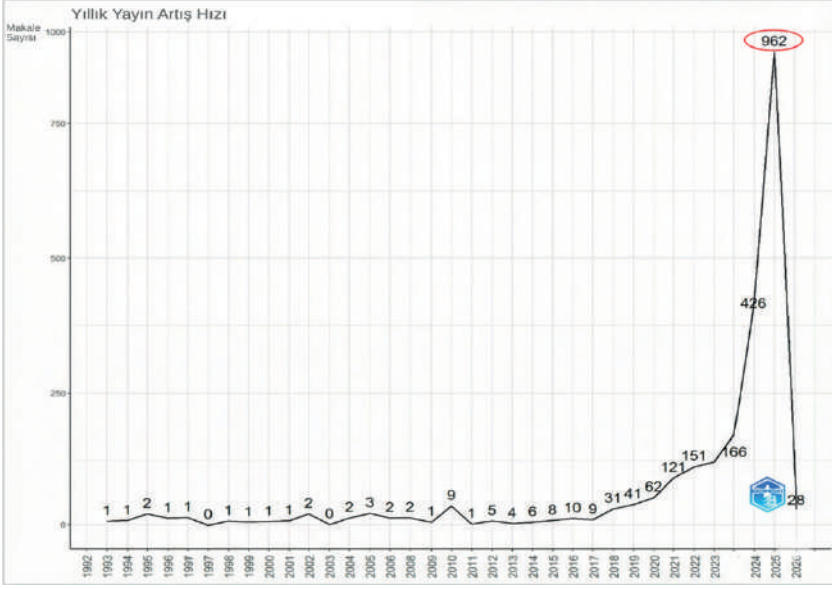
Yapılan analiz sonucunda öncelikle yayınların temel bilgilerine dair bulgular elde edilmiş ve Şekil 1’de sunulmuştur.



*Şekil 1. Tanımlayıcı İstatistikler*

Analize dahil edilen, yapay zekâ ve liderlik eksenindeki araştırmaların 1992-2026 yılları arasını kapsadığı görülmektedir. Dikkat çekici bulgulardan biri ortalama doküman yaşının 1,73 yıl olmasıdır. Dokümanların ortalama yaşının 1,73 gibi oldukça düşük bir değerde olması, incelenen literatürün büyük çoğunluğunun yakın dönemde üretildiğini; çalışma alanının asıl ivmesini ve güncelliğini çok yakın zamanda kazandığını ve alanın henüz olgunlaşma evresinin başında olduğunu şeklinde yorumlanmaktadır. Toplam 2064 makalenin 972 farklı kaynaktan (dergide) yayımlanmış olması ve yıllık büyüme oranının %10,3 olması, konunun tek bir disipline sıkışmadığını, geniş bir yayın mecrasına yayıldığını göstermektedir. Ayrıca, doküman başına ortalama yazar sayısının 4,07 olması ve %30,09'luk uluslararası iş birliği oranı yapay zekâ ve liderlik konusunun, çok yazarlı ve küresel iş birlikleri şeklinde multidisipliner bir şekilde çalışıldığına işaret etmektedir.





Şekil 2. Yıllara Göre Bilimsel Üretim

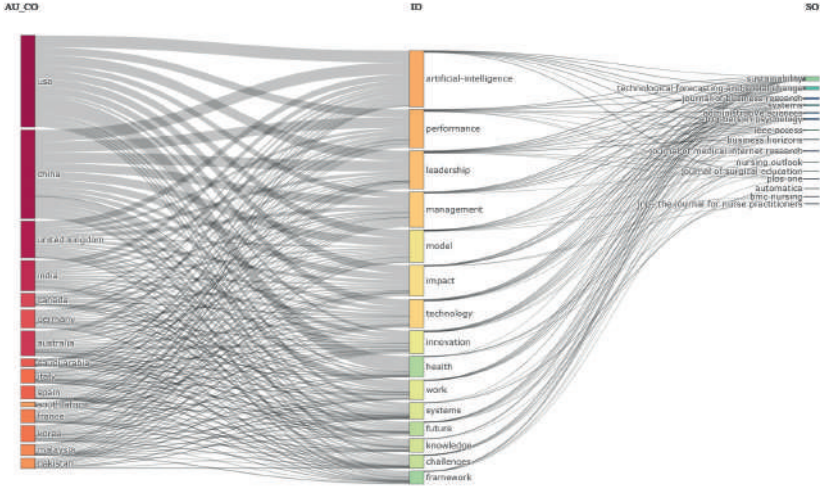
Yapay zekâ ve liderlik araştırmalarındaki bilimsel üretimin yıllara göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 2), literatürün gelişimi doğrusal olmaktan ziyade özellikle son 3 yılda ciddi bir ivmelenme ile sıçrama eğilimindedir. Her ne kadar ilk çalışma 1992 yılında yayımlansa da 2017'ye kadar yıllık yayın sayısının tek haneli seviyelerde seyrettiği ve bu dönemde yapay zekânın yönetim bilimlerinde ve liderlik kavramı ile kesişiminin beklenen şekilde sınırlı kaldığı söylenebilir. Takip eden 2018-2022 döneminde ise yıllık üretim hacminin 150 bandına yaklaşması, Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm paradigmalarının örgütsel düzeyde kullanımı ve etkilerinin incelenmesi gerekliliği ile ilişkilendirilebilir. Bunun yanında, üretken yapay zekâ teknolojilerinin Kasım 2022 itibarıyla yaygın erişime açılması ve iş süreçlerine daha fazla entegre edilmesi, akademik çıktılarda da belirgin bir kırılma noktası oluşturduğunu düşündürmektedir. 2023 yılında 166 olan makale sayısının, 2024 yılında 426'ya, 2025 yılında ise 962'ye ulaşarak %400'ün üzerinde bir artış kaydettiği görülmektedir. 2026 yılı itibarıyla da yayın sayısındaki artışın devam edeceği söylenebilir. Ayrıca yıllık üretim verilerinin eğilimi, literatürün gelişim dinamiklerini anlamak adına lojistik büyüme modeli ile test edilmiştir. Model çıktılarına göre alanın büyüme süresi 2,1 yıl olarak hesaplanmıştır. Bu oldukça kısa süre, literatürdeki genişlemenin evrimsel değil, devrimsel (ani ve patlayıcı) bir nitelik taşıdığını istatistiksel olarak doğrulamaktadır. Model, bilimsel üretimin 2025 yılında zirve noktasına ulaştığını işaret etmektedir. Gelecek dönemde ise alanın



daha spesifik alt dallara ayrılarak olgunluk ve derinleşme evresine gireceğini öngörmektedir.

Araştırma sahasının entelektüel yapısını, bilgi akış mekanizmalarını ve ülkeler arası etkileşim örüntülerini haritalandırmak amacıyla, Yazar Ülkesi (Author Country), Anahtar Kelimeler (Keywords Plus) ve Kaynak (Source) değişkenleri arasındaki çok katmanlı ilişkiler, Üçlü Alan Analizi (Three-Field Plot) yöntemiyle incelenmiştir. Analiz sonucu elde edilen grafikte (Şekil 3), araştırma konularının merkezini temsil eden anahtar kelimeler (ID) bağlantı ağının orta sütununda konumlanırken, bilimsel üretimin kaynağı olan ülkeler ve bilginin yayıldığı akademik mecralar (dergiler) arasındaki ilişkiyel akış görselleştirilmiştir.

Grafiğin sol eksenini incelendiğinde, literatürün ABD ve Çin dominasyonu altında şekillendiği görülmektedir. Tematik düzeyde incelendiğinde, yapay zekâ, performans, liderlik ve yönetim kavramlarının ağın merkezinde konumlandığı görülmektedir. Ancak liderlik yaklaşımları ve çalışan tutumları bağlamında spesifik bir alanın ortaya çıkmayışı, yayınların henüz gelişim aşamasında olduğu ile ilişkilendirilmekte; spesifik liderlik davranışları ve çalışan tutumlarına dair daha fazla ampirik çalışma yapılması gerekliliğini düşündürmektedir. Ayrıca model, etki ve teknoloji temalarının güçlü bağlantılar sergilemesi, alanın büyük ölçüde kavramsal modeller, etki analizleri ve teknoloji temelli çerçeveler üzerinden ilerlediği şeklinde yorumlanabilir. Spesifik temaların daha sınırlı bağlantılara sahip olması, yapay zekâ ve liderliğin insani, etik ve geleceğe yönelik boyutlarının literatürde henüz görece az sayıda ele alındığını göstermektedir. Grafik yayın kaynakları açısından incelendiğinde çalışmalar, Journal of Business Research, Technological Forecasting and Social Change, Sustainability, Business Horizons ve Administrative Sciences gibi yönetim, işletme, teknoloji ve sürdürülebilirlik ekseninde disiplinler arası dergilerde yoğunlaşmaktadır. Hemşirelik, sağlık ve eğitim odaklı dergilerin de varlığı bu alanlarda da yapay zekâ ve liderlik çalışmalarının ön plana çıktığı şeklinde yorumlanmaktadır.



Şekil 3. Üçlü Alanlı Ağ Grafiği (Ülke, Anahtar Kelimeler ve Kaynak)

Üçlü alan ağ grafiğine el olarak, bulguların detaylandırılması amacıyla, ‘en çok yayın yapılan dergi, ülkelerin bilimsel üretimi ve sorumlu yazarların ülkeleri’ analizleri sonucunda; yayın mecralarının disiplinlerarası çeşitliliği literatürün hibrit yapısını ortaya koymaktadır. Yayın sayılarına göre en ilgili kaynaklar listesinde (Most Relevant Sources), Sustainability dergisi 57 makale ile en fazla yayın yapılan dergiyken, Automatica ve Nursing Outlook dergilerinde 35’er makale yer almaktadır. Başlıca yazarın (corresponding author) bağlı bulunduğu kuruma göre sınıflandırılan yayın verileri temelinde gerçekleştirilen analizde, yayın üretiminde öne çıkan menşei ülkeler ile bu ülkelerden çıkan ortak yazarlı çalışmalardaki çok ulusluluk ve uluslararası iş birliği düzeylerinin birlikte ele alındığı Corresponding Author’s Countries analizi bulguları, literatüre yüksek sayıda yayın kazandıran ülkeler ile uluslararası iş birliği yoğunluğu yüksek olan ülkeler arasında belirgin bir ayrışma bulunduğunu göstermektedir. Toplam makale üretiminde 512 makale ile zirvede yer alan ABD, %14,3 gibi düşük Çok Ülkeli Yayın (Multiple Country Publications - MCP) oranına sahiptir. Benzer bir eğilim, %25,8 MCP oranıyla ikinci sıradaki Çin (326 makale) için de geçerlidir. Buna karşın, üretim hacmi açısından üçüncü sırada yer alan Birleşik Krallık (124 makale), %44,4’lük yüksek uluslararası iş birliği oranıyla küresel bilgi ağlarında daha fazla iş birliği içerisindedir. Benzer şekilde Suudi Arabistan (%57,1), Pakistan (%57,1) ve Birleşik Arap Emirlikleri (%58,3) gibi yayın sayısı ile ön plana çıkan ülkeler, yüksek uluslararası iş birliği oranlarıyla küresel literatüre entegre olma eğilimindedir.

Yapay zekâ ve liderlik alanındaki yayınların ülke düzeyindeki etki yapısını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen Most Cited Countries analizi, ilk 20 ülkenin toplam atıf sayıları (TC) ve makale başına ortalama atıf değerleri üzerinden değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 1’de sunulmuştur. Böylece ülkelerin literatüre katkıları, yalnızca yayın sayısı ile değil, aynı zamanda atıf etkisi bakımından değerlendirilmiştir.

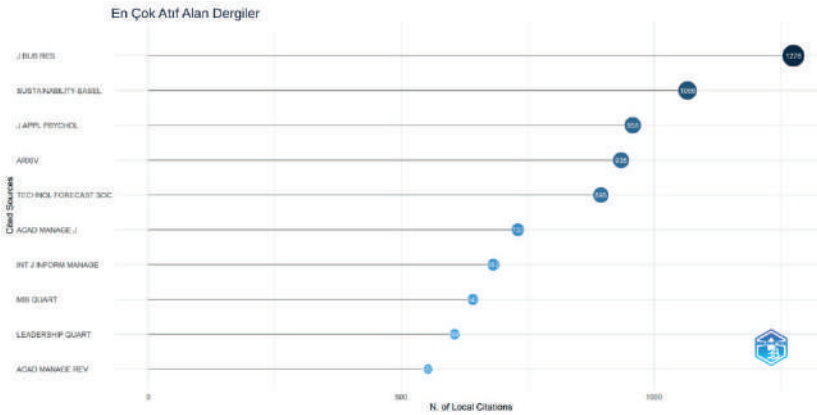
Tablo 1’de yer alan bulgular incelendiğinde; Amerika Birleşik Devletleri, 5287 ile en yüksek atıf alan ülke konumundadır. ABD’yi sırasıyla Çin (5044) ve Birleşik Krallık (4900) takip etmektedir. Bu üç ülke, beklenen şekilde, toplam atıf hacmi bakımından yapay zekâ ve liderlik literatürünün en etkili üreticileri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, makale başına ortalama atıf değerleri dikkate alındığında, özellikle Birleşik Krallık, 39,50 ortalama atıf değeri ile yüksek etki düzeyine sahip ülkeler arasında öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, toplam atıf sayısı görece daha düşük olmasına rağmen İsveç (45,40) ve Finlandiya (71,40), makale başına ortalama atıf açısından görece iyi bir performans sergilemektedir. Orta düzey toplam atıf hacmine sahip ülkeler arasında Avustralya (1222; 16,30), İtalya (839; 21,00), Fransa (570; 21,90) ve Japonya (350; 31,80) yer almaktadır. Söz konusu ülkelerin hem üretkenlik hem de etki bakımından dengeli bir profil sergileyerek literatürün gelişimine istikrarlı katkılar sunduğu söylenebilir. Buna karşılık, Hindistan, Malezya, Endonezya, Pakistan ve Suudi Arabistan gibi ülkeler, toplam atıf ve ortalama atıf değerleri bakımından görece daha düşük seviyelerde yer almaktadır. Ancak bu ülkelerin ilk 20 içerisinde yer alması, yapay zekâ ve liderlik alanyazınının coğrafi olarak giderek daha geniş bir yayılım gösterdiğine işaret etmektedir.

Tablo 1. En Fazla Atıf Alan Ülkeler

| Ülke             | Toplam Atıf <sup>1</sup> | Ort. Atıf <sup>2</sup> | Ülke            | Toplam Atıf <sup>1</sup> | Ort. Atıf <sup>2</sup> |
|------------------|--------------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|
| ABD              | 5287                     | 10,30                  | Almanya         | 525                      | 12,50                  |
| Çin              | 5044                     | 15,50                  | İspanya         | 421                      | 10,50                  |
| Birleşik krallık | 4900                     | 39,50                  | Malezya         | 365                      | 12,20                  |
| Avustralya       | 1222                     | 16,30                  | Japonya         | 350                      | 31,80                  |
| Hindistan        | 1051                     | 11,10                  | Kore            | 304                      | 7,60                   |
| İsveç            | 954                      | 45,40                  | Suudi Arabistan | 292                      | 7,00                   |
| İtalya           | 839                      | 21,00                  | Endonezya       | 268                      | 12,20                  |
| Kanada           | 750                      | 13,40                  | Hollanda        | 254                      | 15,90                  |
| Finlandiya       | 571                      | 71,40                  | Pakistan        | 178                      | 6,40                   |
| Fransa           | 570                      | 21,90                  | Slovenya        | 176                      | 11,00                  |

Not. Toplam Atıf: Total Citation (TC); Ort. Atıf: Makale Başına Düşen Ortalama Atıf Sayısı (Average Article Citation)

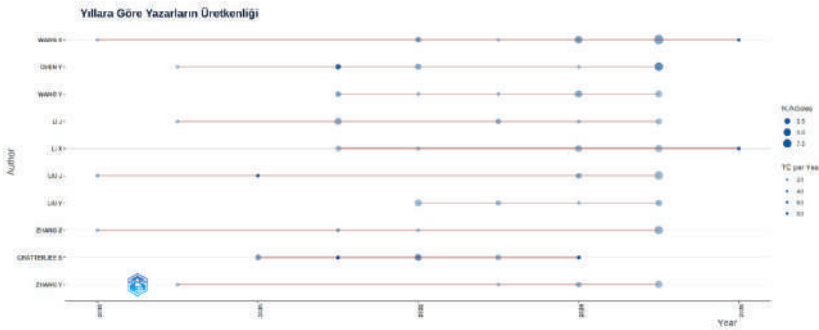
Araştırma kapsamında incelenen literatürün entelektüel temellerini ve bilgi üretiminde öne çıkan referans kaynakları ortaya koymak amacıyla, veri setinde yer alan çalışmaların referans listeleri üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir (Şekil 4). Bu doğrultuda gerçekleştirilen Most Local Cited Sources - En Çok Yerel Atıf Alan Kaynaklar analizi ile yapay zekâ ve liderlik alanındaki akademik tartışmaların hangi dergiler ve yayın platformları etrafında şekillendiği sistematik biçimde ortaya konulmaya çalışılmıştır.



Şekil 4. Dergilerin Atıf Analizi - En Çok Atıf Alan Dergiler

Şekil 4'te yer alan bilgi kaynaklarının profili incelendiğinde, Journal of Business Research 1,276 yerel atıf ile en fazla atıf alan kaynak olurken, Sustainability 1,066 atıfıla ikinci sırada yer almaktadır. Bununla birlikte atıf sıralamasında üst sıralarda yer alan kaynaklardaki çeşitlilik incelendiğinde; işletme yönetimi (Academy of Management Journal, Journal of Business Research), örgütsel psikoloji (Journal of Applied Psychology), teknoloji yönetimi (Technological Forecasting and Social Change) ve bilişim sistemleri (MIS Quarterly) alanlarının bir arada temsil edilmesi, araştırma konusunun interdisipliner bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında arXiv'in 935 atıf ile üst sıralarda yer alması, alandaki teknolojik gelişmelerin dinamik yapısına işaret etmektedir ve araştırmacıların geleneksel hakemli dergi süreçlerinin yanı sıra güncel teknik raporlara ve ön baskılara (preprints) da başvurduğunu ortaya koymaktadır.

Literatüre yön veren isimlerin belirlenmesi amacıyla yazarların zaman içindeki üretkenlik düzeyleri ve literatüre katkı süreklilikleri (Authors' Production over Time) analiz edilmiştir. Şekil 5, alandaki en üretken yazarların yıllara göre yayın performansını ve bu yayınların yarattığı akademik etkiyi (yıllık toplam atıf sayısı-TC ile temsil edilen daire büyüklükleri) göstermektedir.

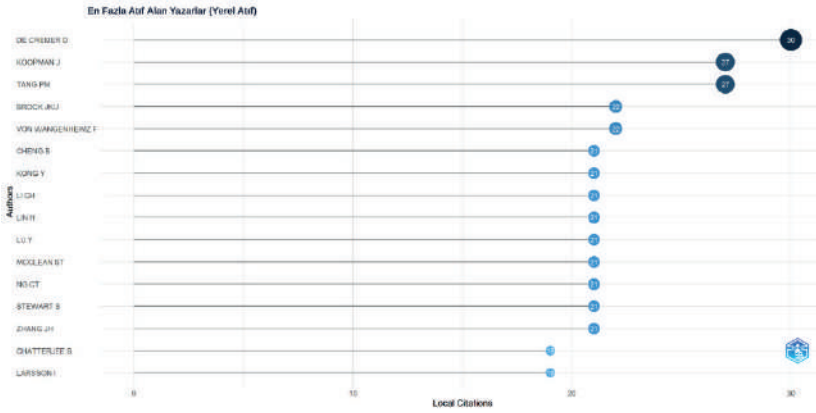


Şekil 5. Yıllara Göre Yazar Üretkenliği

Analiz sonuçları, yapay zekâ ve liderlik literatürünün özellikle 2021 yılından itibaren yüksek bir ivme kazandığını doğrulamaktadır. Yazarların zamana bağlı gelişim eğrisi incelendiğinde, Wang X. ve Chen Y.'nin alandaki baskın üretimi dikkat çekmektedir. Chen Y., 2021 yılında ürettiği çalışmalarla 353 atıf (TC) alarak alanın entelektüel zemininde en belirleyici etkiyi yaratmış; bu etkisini 2025 yılındaki yüksek yayın hacmiyle (7 makale) sürdürmüştür. Benzer şekilde Wang X., 2022 yılındaki yüksek atıf performansını (TC: 104), 2024 ve 2025 yıllarındaki yoğun üretkenlikle (sırasıyla 4 ve 9 makale)

birleştirerek alanda sürekli ve artan bir katkı sağlamıştır. Grafikte 2018-2020 aralığında daha seyrek ve düşük atıflı bir görünüm hakimken 2024 ve 2025 verilerindeki yayın yoğunluğu, konunun henüz doygunluğa ulaşmadığını, aksine büyüme ve derinleşme evresinde olduğuna ek kanıt oluşturmaktadır.

Bununla birlikte yazarların yerel atıf analizi yapılmış ve Şekil 6 elde edilmiştir. Yerel atıf analizi, yapay zekâ ve liderlik literatürü kapsamında yer alan çalışmaların kendi iç referans yapısını ortaya koyarak, alanın entelektüel çekirdeğini oluşturan yazarları belirlemeye olanak tanımaktadır. Yerel atıflar, bir yazarın çalışmalarının analiz kapsamındaki yayınlar tarafından ne ölçüde tekrar referans alındığını göstermesi bakımından, alan içi etki düzeyinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.



Şekil 6. Yazarların Yerel Atıf Analizi

Şekil 6'da sunulan bulgular incelendiğinde, De Cremer D., 30 yerel atıf ile yapay zekâ ve liderlik literatüründe en yüksek alan içi etkiye sahip yazar olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, De Cremer'in özellikle etik liderlik, algoritmik karar verme süreçleri ve yapay zekâ temelli yönetim konularındaki çalışmalarının, alanın kuramsal ve kavramsal çerçevesinin şekillenmesinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. De Cremer'i, 27 yerel atıf ile Koopman J. ve Tang P. M. izlemektedir. Bu yazarların çalışmaları, liderlik davranışlarının teknolojik dönüşüm bağlamında nasıl yeniden tanımlandığına ve örgütsel süreçlerle nasıl bütünleştiğine odaklanarak literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Bir sonraki etki grubunda yer alan Brock J. K. U. ve von Wangenheim F. ise 22 yerel atıf ile, dijitalleşme ve yapay zekâ destekli yönetim uygulamalarında liderliğin rolünü ele alan araştırmalarıyla dikkat çekmektedir.

Yapay zekâ ve liderlik literatüründe küresel ölçekte en yüksek etkiye sahip çalışmaların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Most Global Cited Documents analizi kapsamında, ilk 20 yayının toplam atıf sayıları (Total Citations) ve yıllık toplam atıf değerleri (TC per Year) Most Global Cited Documents analizi ile incelenmiş ve Tablo 2 oluşturulmuştur.

*Tablo 2. Küreselde En Çok Atıf Alan Eserler*

| Eser                                           | Toplam Atıf | Yıllık Atıf Sayısı | Eser                                                     | Toplam Atıf | Yıllık Atıf Sayısı |
|------------------------------------------------|-------------|--------------------|----------------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| Warner Ksr, 2019, Long Range Plan              | 1625        | 232,14             | Ben Shneiderman Bs, 2020, ACM Trans Interact Intell Syst | 306         | 51,00              |
| Huang Mh, 2021, J Serv Res                     | 577         | 115,40             | Goralski Ma, 2020, Int J Manag Educ                      | 305         | 50,83              |
| Li Jj, 2019, Tourism Manage                    | 483         | 69,00              | Brock Jku, 2019, Calif Manage Rev                        | 281         | 40,14              |
| Liu J, 2020, Technol Forecast Soc Chang        | 423         | 70,50              | Fountain T, 2019, Harv Bus Rev                           | 261         | 37,29              |
| Dwivedi Yk, 2022, Int J Inf Manage             | 415         | 103,75             | Roberts H, 2021, AI Soc                                  | 244         | 48,80              |
| Verganti R, 2020, J Prod Innov Manage          | 401         | 66,83              | Crawford J, 2023, J Univ Teach Learn Pract               | 242         | 80,67              |
| Chatterjee S, 2021, Technol Forecast Soc Chang | 397         | 79,40              | Chai H, 2021, Ieee Trans Intell Transp Syst              | 226         | 45,20              |
| Chowdhury S, 2023, Hum Resour Manage Rev       | 349         | 116,33             | Petersson L, 2022, BMC Health Serv Res                   | 204         | 51,00              |
| Chiu Tkf, 2024, Interact Learn Environ         | 339         | 169,50             | Ronquillo Ce, 2021, J Adv Nurs                           | 190         | 38,00              |
| Longo F, 2020, Appl Sci-Basel                  | 316         | 52,67              | Liang X, 2022, Tourism Manage                            | 187         | 46,75              |

Elde edilen bulgular incelendiğinde, literatürün entelektüel yapısının Warner ve Wäger (2019) tarafından Long Range Planning dergisinde yayımlanan çalışmanın domine ettiği görülmektedir. Toplam 1625 atıf ile en üst sırada yer alan bu çalışma, seminal eserlerden birini temsil etmektedir. İkinci ve üçüncü sırada ise Huang ve Rust'ın (2021) Journal of Service Research yayını (577 atıf) ve üçüncü sıradaki Li vd. (2019) Tourism Management yayını (483 atıf) yer almaktadır.



Tablo 2'deki veriler kronolojik açıdan değerlendirildiğinde, en çok atıf alan ilk 20 eserin tamamının 2019 ve sonrasına ait olması (2023 ve 2024 tarihli eserlerin dahi yüksek atıf sayılarıyla listeye girmesi) dikkat çekici bir bulgudur. Özellikle Chiu (2024) ve Chowdhury (2023) gibi çok yeni tarihli çalışmaların, kısa sürede yüksek atıf değerlerine (sırasıyla 339 ve 349 atıf) ulaşması, alanın henüz doygunluğa ulaşmadığını ve patlayıcı bir büyüme evresinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, yapay zekâ teknolojilerindeki (özellikle Üretken YZ) hızlı gelişmelerin, akademik literatürde anlık bir karşılık bulduğunu ve bilgi eskime hızının bu alanda oldukça yüksek olduğunu gösterir şeklinde yorumlanabilir. Yayın yapılan dergilerin çeşitliliği (Örn: Technological Forecasting and Social Change, Human Resource Management Review, International Journal of Information Management) konunun tek bir disipline hapsolmadığını; aksine yönetim, strateji, eğitim teknolojileri, turizm ve mühendislik gibi çok disiplinli (multidisciplinary) bir zeminde tartışıldığını ortaya koymaktadır. Özetle, en çok atıf alan eserler analizi; yapay zekâ ve liderlik literatürünün stratejik yönetim (Warner, 2019), insan kaynakları yönetimi (Chowdhury, 2023) ve teknoloji tahmini (Liu, 2020; Chatterjee, 2021) eksenlerinde kümелendiğini ve güncelliğini koruyan, hızla genişleyen bir araştırma sahası olduğunu kanıtlamaktadır.

Yapay zekâ ve liderlik literatürünün içsel tutarlılığını ve bu alanda çalışan akademisyenlerin oluşturduğu entelektüel ağı anlamlandırmak amacıyla Yerel Atıf Sayıları (Local Citation Score - LCS) analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3'te özetlenmiştir.

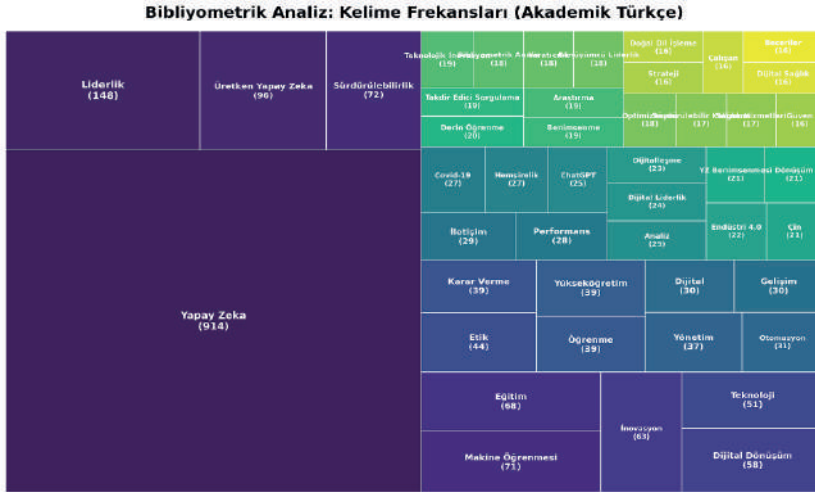
**Tablo 3. Analiz Kapsamındaki Arasından En Çok Atıf Alan Eser Analizi**

| Eser                                                                                                                 | Yıl  | Yerel Atıf | Global Atıf | LC/GC Oranı (%) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|-------------|-----------------|
| Brock Jku, 2019, Calif Manage Rev                                                                                    | 2019 | 22         | 281         | 7,83            |
| Tang Pm, 2022, Acad Manage J                                                                                         | 2022 | 21         | 163         | 12,88           |
| Cheng B, 2023, J Bus Res                                                                                             | 2023 | 21         | 110         | 19,09           |
| Odugbesan Ja, 2023, J Knowl Manag                                                                                    | 2023 | 18         | 113         | 15,93           |
| Ronquillo Ce, 2021, J Adv Nurs                                                                                       | 2021 | 17         | 190         | 8,95            |
| Tyson Mm, 2021, J Educ Admin                                                                                         | 2021 | 15         | 30          | 50,00           |
| Ghamrawi N, 2024, Educ Inf Technol                                                                                   | 2024 | 14         | 58          | 24,14           |
| Parry K, 2016, Group Organ Manage                                                                                    | 2016 | 13         | 77          | 16,88           |
| Petersson L, 2022, BMC Health Serv Res                                                                               | 2022 | 13         | 204         | 6,37            |
| Roberts H, 2021, Ai Soc                                                                                              | 2021 | 9          | 244         | 3,69            |
| Rozman M, 2022, Front Psychol                                                                                        | 2022 | 9          | 34          | 26,47           |
| Matsunaga M, 2022, Commun Monogr                                                                                     | 2022 | 9          | 34          | 26,47           |
| Cox Am, 2019, Libr Hi Tech                                                                                           | 2019 | 8          | 125         | 6,40            |
| Tarafdar M, 2019, Mit Sloan Manage Rev                                                                               | 2019 | 7          | 108         | 6,48            |
| Zerfass A, 2020, J Commun Manag                                                                                      | 2020 | 7          | 73          | 9,59            |
| Robinson Sc, 2020, Technol Soc                                                                                       | 2020 | 7          | 175         | 4,00            |
| Frick Nrj, 2021, J Decis Syst                                                                                        | 2021 | 7          | 68          | 10,29           |
| Hoddinghaus M, 2021, Comput Hum Behav                                                                                | 2021 | 7          | 104         | 6,73            |
| Giraud L, 2023, J Decis Syst                                                                                         | 2023 | 7          | 39          | 17,95           |
| Harisanty D, 2024, Libr Hi Tech                                                                                      | 2024 | 7          | 56          | 12,50           |
| Not. LC/GC Oranı - Ratio (%): Yerel Atıf Sayısı (Local Citations - LC) / Küresel Atıf Sayısı (Global Citations - GC) |      |            |             |                 |

Tablo 3'te veri seti içerisinde en yüksek yerel atıf değerine sahip ilk 20 eser ve bunların küresel atıflarla olan oransal ilişkisi (LC/GC Ratio) sunulmaktadır. Küresel atıf (GCS), bir çalışmanın tüm bilimsel disiplinlerdeki genel etkisini yansıtırken; LCS, söz konusu çalışmanın doğrudan analiz edilen veri seti içerisindeki (yani sadece yapay zekâ ve liderlik konusundaki diğer

çalışmalar tarafından) ne sıklıkla kaynak gösterildiğini ölçmektedir. Analiz sonuçlarına göre, Brock ve von Wangenheim (2019) tarafından California Management Review dergisinde yayımlanan çalışma, 22 yerel atıf ile listenin ilk sırasında yer almaktadır. Çalışma aynı zamanda küresel ölçekte de yüksek bir atıf sayısına (281 GCS) sahiptir. Brock'un çalışması, yapay zekânın yönetsel süreçlere entegrasyonu ve dijital dönüşüm süreçlerine liderlik etme konusunda, alandaki diğer yazarların en sık başvurduğu temel referanslardan biri niteliğindedir. Tang vd. (2022) (Academy of Management Journal) ve Cheng vd.'nin (2023) (Journal of Business Research) gibi görece yeni tarihli çalışmaların atıf sayıları da yapay zekâ ve liderlik alanındaki bilgi yarı ömrünün kısa olabileceğini ve alandaki araştırmacıların güncel tartışmaları anlık olarak takip edip referans gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. Özellikle Cheng (2023) çalışmasının %19,09 gibi yüksek bir LC/GC oranına sahip olması, bu eserin genel literatürden ziyade, spesifik olarak bu çalışma alanındaki araştırmacılar tarafından refere edildiğini göstermektedir. Tablo 3'teki LC/GC Oranı (LC/GC Ratio) sütunu incelendiğinde, Tyson (2021) çalışmasının %50 gibi dikkat çekici bir orana sahip olduğu görülmektedir. Bu veri, Tyson'ın çalışmasının küresel ölçekte (toplam 30 atıf) nispeten daha az bilinmesine rağmen, yapay zekâ ve eğitim liderliği (Education Administration) nişinde temel eserlerden biri olduğunu istatistiksel olarak doğrulamaktadır. Buna karşılık, Roberts (2021) gibi çalışmaların düşük LC/GC oranı (%3,69), bu eserlerin yapay zekâ ve liderlik alanından ziyade, daha geniş sosyolojik veya teknolojik bağlamlarda atıf aldığını ve alana dışsal bir bilgi kaynağı olarak hizmet ettiğini düşündürmektedir. Sektörel dağılım açısından bakıldığında, en çok yerel atıf alan eserlerin sadece işletme dergilerinde değil; Ronquillo (2021) ile hemşirelik (J Adv Nurs), Ghamrawi (2024) ile eğitim teknolojileri (Educ Inf Technol) ve Petersson (2022) ile sağlık hizmetleri (BMC Health Serv Res) alanlarında da yayımlandığı görülmektedir.

Yapay zekâ ve liderlik literatürünün odaklandığı temel konuları ve bu konuların hacimsel büyüklüklerini ortaya koymak amacıyla, yazar anahtar kelimeleri üzerinden TreeMap (Ağaç Haritası) analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda aynı anlama gelen ancak farklı şekillerde etiketlenmiş (ör. Yapay zekâ-YZ) anahtar kelimelerin frekanslarında yazar tarafından birleştirmelere gidilmiş ve nihai ağaç haritası görseli oluşturulmuştur. Şekil 7'de sunulan görselleştirme, literatürün kavramsal sınırlarını ve araştırma yoğunluğunun kümелendiği baskın temaları hiyerarşik bir düzende sunmaktadır.



**Şekil 7. Ağaç Haritası (Yazar Anahtar Kelimeleri)**

Analiz sonuçları incelendiğinde, alanın ontolojik merkezinin beklendiği üzere “Yapay Zekâ” (n=914) ve “Liderlik” (n=148) olduğu görülmektedir. Bu iki temel kavramın büyüklüğü, literatürün artık teknolojiyi sadece bir araç olarak değil, liderlik olgusunu yeniden tanımlayan yapısal bir unsur olarak ele aldığı öngörülen şekilde göstermektedir.

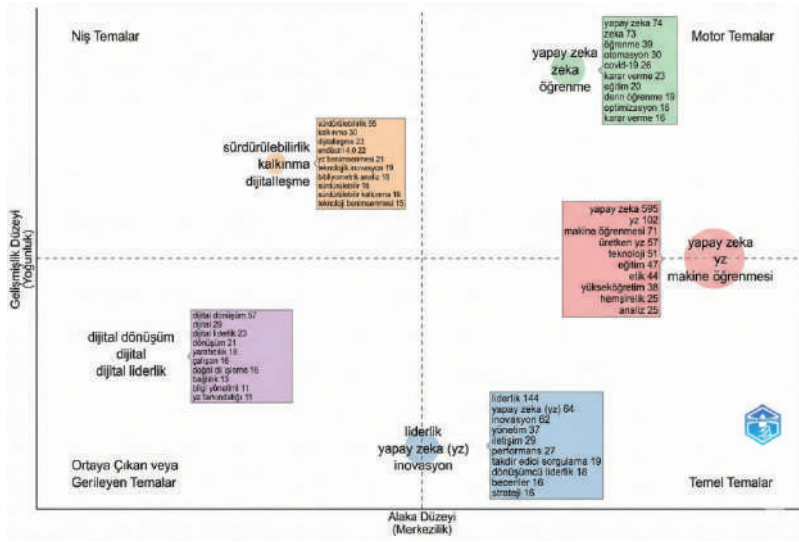
Ağaç haritası detaylı incelendiğinde, “Üretken Yapay Zekâ” (Generative AI, n=96) ve “ChatGPT” (n=25) kavramlarının kapladığı alanın büyüklüğüdür. Geleneksel “Makine Öğrenmesi” (n=71) ve “Derin Öğrenme” (n=20) kavramlarının yanı sıra, üretken yapay zekanın bu denli yüksek bir frekansla (toplamda 120’den fazla atıf) temsil edilmesi; liderlik literatürünün 2023 sonrası dönemde üreten yapay zekâya da genişlemiş olması, işletmelerde kullanımının yaygınlaşması ile ve olası etkilerinin öngörülmeyle çalışılması ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu durum, yapay zekânın liderler için sadece bir karar destek sistemi olmaktan çıkıp, içerik ve strateji üreten bir takım arkadaşına dönüştüğüne dair tartışmaların hızlı bir şekilde başladığına işaret etmektedir.

Sektörel ve bağlamsal odak noktaları incelendiğinde, üç ana uygulama alanının öne çıktığı tespit edilmiştir. *Eğitim Sektörü*: “Eğitim” (n=68), “Yükseköğretim” (n=39) ve “Öğrenme” (n=39) kavramlarının oluşturduğu büyük küme, eğitim liderliğinin yapay zekâ entegrasyonu için bir uygulama sahası olduğunu göstermektedir. *Sürdürülebilirlik ve Etik*: “Sürdürülebilirlik” (n=72) ve “Etik” (n=44) kavramlarının, “İnovasyon” (n=63) ve “Performans” (n=28) gibi klasik işletme hedeflerinden daha fazla

veya onlara yakın bir yer kaplaması kritik bir bulgudur. Bu veri, yapay zekâ liderliği çalışmalarının sadece verimlilik odaklı teknokratik bir bakış açısına sahip olmadığını, aynı zamanda teknolojinin insani ve çevresel etkilerini sorgulayan sorumlu liderlik anlayışıyla bütünleştiğini ortaya koymaktadır. Etik anahtar kelimesinin görünür olması, sorumlu ve etik liderlik anlayışının yanında örgütlerin iş süreçlerinde yapay zekâ araçlarını kullanırken algoritmik önyargılar da dâhil olmak üzere yapay zekânın yol açtığı etik problemlerin proaktif bir yaklaşım ile ele alınması gerekliliğini görünür kılmaktadır. Bununla birlikte “Hemşirelik” (n=27) ve “Dijital Sağlık” (n=16) kavramlarının varlığı, liderlik pratiklerinin sağlık sektöründeki dijital dönüşüm süreçlerinde önemli bir yer kapladığını göstermektedir.

Liderlik tarzları açısından bakıldığında, literatürün “Dijital Liderlik” (n=24) ve “Dönüşümcü Liderlik” (n=18) kavramlarına yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bulgu, yapay zekâ çağında ihtiyaç duyulan lider profilinin, sadece teknolojiyi kullanan değil, organizasyonu teknoloji aracılığıyla dönüştüren bir vizyona sahip olması gerektiği yönündeki akademik konsensüsü yansıtmaktadır. Anahtar kelime analizinde “Karar Verme” (n=39) ve “Güven” (n=16) gibi mikro düzey değişkenlerin ortaya çıkması, yapay zekâ ve liderlik literatüründe insan-yapay zekâ iş birliğinin yalnızca teknik ve algoritmik boyutlar üzerinden ele alınmadığını; aksine ve odaklanılması gerektiği gibi, insani, bilişsel ve ilişkisel unsurların araştırma gündeminde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu bulgu, yapay zekâ destekli liderlik süreçlerinde insan faktörünün göz ardı edilmemesi gerektiğine dair bir eğilimin varlığına işaret etmektedir. Bu bağlamda, karar verme ve güven temalarının literatürde görünürlük kazanması, çalışmaların özellikle algoritmik önerilerin hangi koşullar altında takip edilmesi gerektiği, insan yargısı ile algoritmik çıktılar arasındaki bütünleşmenin nasıl sağlanabileceği ve algoritmalara duyulan güvenin sınırlarının nasıl belirleneceği gibi temel sorular etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Buna ek olarak, söz konusu temalar, liderlik bağlamında insan sezgisi, deneyimi ve bağlamsal bilgisi ile veri temelli algoritmik bilginin nasıl bir araya getirilebileceği meselesinin literatürde giderek daha fazla önem kazanacağı şeklinde yorumlanabilir.

Literatürün gelişim seyrini, akademik odak noktalarının merkezîyet ve olgunlaşmasını görmek amacıyla, yazar anahtar kelimeleri üzerinden yapılan analiz sonucunda oluşturulan Tematik Harita ise Şekil 8’de sunulmuştur.



Şekil 8. Tematik Harita

Analiz sonuçları, literatürün dinamiklerini şu dört ana eksenle ortaya koymaktadır:

(1) *Motor Temalar (Motor Themes - Sağ Üst Kadran)*: Haritanın en stratejik bölgesi olan sağ üst kadranda; “yapay zekâ”, “öğrenme”, “otomasyon” ve “karar verme” kavramlarının yer aldığı görülmektedir. Hem yüksek merkeziliğe (konunun ana akımıyla ilişkili) hem de yüksek yoğunluğa (kendi içinde iyi gelişmiş) sahip olan bu küme, alanın itici gücünü oluşturmaktadır. Özellikle “eğitim” ve “karar” kavramlarının bu alanda baskın olması, yapay zekâ liderliği çalışmalarının teorik tartışmalardan sıyrılarak; liderlerin karar alma süreçlerinin otomasyonu ve yapay zekâ destekli eğitim/gelişim uygulamaları üzerine pragmatik ve operasyonel bir olgunluğa erişmeye doğru yol aldığı şeklinde değerlendirilmektedir. Yine yapay zekânın liderlik çalışmalarında artık tamamlayıcı bir araç olmaktan çıkarak, analitik kapasiteyi ve örgütsel öğrenmeyi dönüştürmeye başlayıcı bir etken olduğu şeklinde yorumlanabilir.

(2) *Temel Temalar (Basic Themes - Sağ Alt Kadran)*: alanın kuramsal omurgasını oluşturan ancak görece düşük gelişmişlik düzeyine sahip araştırma başlıklarını içermektedir. “Liderlik”, “yapay zekâ (YZ)”, “inovasyon”, “yönetişim”, “dönüşümcü liderlik” ve “strateji” kavramlarının bu kümede yer alması, yapay zekâ-liderlik ilişkisine yönelik çalışmaların yüksek bir merkeziliğe sahip olduğunu ancak kavramsal derinliğin ve bütüncül modellerin hâlen gelişme aşamasında bulunduğunu göstermektedir. Bu

durum, liderlik teorilerinin yapay zekâ bağlamında yeniden yorumlanması ve bütünleşik kuramsal çerçevelerin geliştirilmesine yönelik önemli bir araştırma boşluğu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca dönüşümcü liderlik kavramının burada yer alması, bu liderlik stiline yapay zekâ entegrasyonu için önemli bir yaklaşım olarak kabul edildiğine işaret etmektedir.

(3) *Niş Temalar (Niche Themes - Sol Üst Kadran)*: niş temalar, belirli alt alanlara yoğunlaşmış, yüksek gelişmişlik düzeyine sahip ancak literatürün genelinde sınırlı etkileşimi bulunan temaları yansıtmaktadır. Niş temalarda “sürdürülebilirlik”, “kalkınma”, “dijitalleşme”, “sosyal etki” ve “yeşil dönüşüm” gibi kavramların öne çıkmaktadır. Bu bulgu, yapay zekâ ve liderlik çalışmalarının sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal değer yaratma perspektifleriyle ilişkilendirilmeye başlandığını, ancak bu temaların henüz ana akım liderlik yazınıyla yeterince bütünleşmediğini göstermektedir. Niş temaların varlığı, özellikle sürdürülebilir liderlik ve sorumlu yapay zekâ yaklaşımlarının gelecekte daha merkezi bir konuma taşınabileceğine işaret etmektedir.

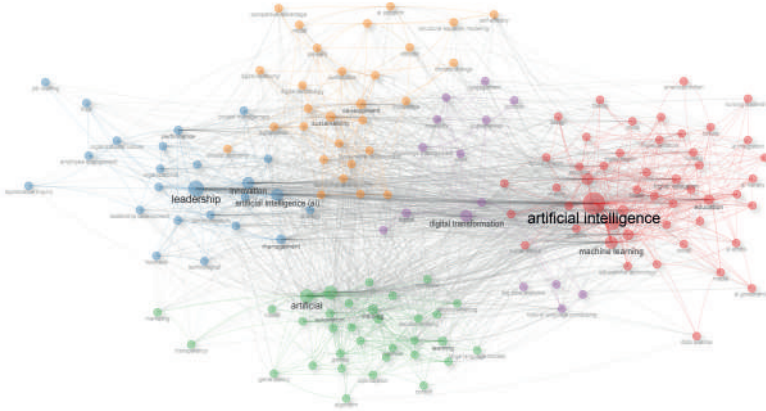
(4) *Gelişmekte Olan veya Gerileyen Temalar (Emerging/Declining Themes - Sol Alt Kadran)*: Bulgular incelendiğinde, “dijital dönüşüm”, “dijital liderlik” ve “yaratıcılık” kavramları ön plana çıkmaktadır. Dijital liderlik kavramının bu alanda dijital liderlik konusunda var olan çalışmaların görece yeterli olduğu, daha spesifik bir alan olan yapay zekâ liderliğine doğru bir kayışın gerekli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan, yaratıcılık ve çalışan bağlılığı kavramlarının bu kadranda yer alması, yapay zekâ çağında, insan faktörünün yeniden ele alınması gerektiği ve filizlenen (emerging) bir araştırma alanı olması gerekliliğine işaret etmektedir. Tematik harita bütünüyle değerlendirildiğinde; literatürün “yönetim (basic themes)” ve “dijitalleşme (niche themes)” temellerinden hareketle, “yapay zekâ destekli karar verme ve öğrenme” (motor themes) ekseninde uzmanlaştığı görülmektedir. Alanın geleceği, sol alt kadrandaki “yaratıcılık” ve “çalışan bağlılığı” gibi insani değerlerin, sağ üstteki teknolojik motor temalarla nasıl entegre edileceği sorusunda yattığı düşünülmektedir.

Son olarak anahtar kelimeler arasındaki ilişkisel yapıyı; ağ yapısını yalnızca betimlemekle kalmayıp, kavramsal kümelenme, merkezilik, köprü kavramlar ve alanın entelektüel yönelimi ortaya koymak amacıyla tematik harita temelli ağ (network) analizi yapılmıştır. Şekil 9’da sunulan eşgörünüm ağı, literatürde öne çıkan temaların yoğunluk, bağlantı gücü ve merkezilik düzeylerine göre farklılaşan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.



Ağ yapısı incelendiğinde, anahtar kavramların belirli kümeler etrafında toplandığı ve bu kümeler arasında yüksek düzeyde kavramsal geçişkenlik bulunduğu görülmektedir.

*Yapay Zekâ Merkezli Baskın Küme:* Ağın merkezinde konumlanan “yapay zekâ” düğümü, “makine öğrenmesi”, “derin öğrenme”, “veri bilimi”, “eğitim” ve “yönetim” gibi terimlerle güçlü eş-görünüm ilişkileri kurması, literatürde yapay zekânın hem teknik hem de yönetsel boyutlarıyla ele alındığını göstermektedir. Özellikle eğitim ve yönetim temalarının yapay zekâ ile birlikte yoğun biçimde kullanılması, liderlik çalışmalarında algoritmik karar alma süreçlerinin kurumsal ve etik çerçevelerle ilişkilendirilmeye başlandığına işaret etmektedir.



*Şekil 9. Tematik Harita Temelli Esgörünüm Ağı*

*Liderlik Odaklı Kavramsal Küme:* Ağın sol bölümünde yoğunlaşan liderlik merkezli küme, “liderlik”, “yönetim”, “örgütsel değişim”, “çalışan performansı” ve “insan kaynakları yönetimi” gibi kavramlar etrafında şekillenmektedir. Bu kümenin yapay zekâ çekirdeğiyle güçlü bağlar kurması, liderlik literatürünün giderek insan-yapay zekâ etkileşimi, karar destek sistemleri ve örgütsel dönüşüm bağlamında yeniden yapılandığını göstermektedir. Bununla birlikte “örgüt kültürü”, “işe angaje olma” ve “iş becerikliliği” gibi mikro ve mezzo düzey değişkenlerin ağı girmiş olması, çalışan deneyimini, anlam üretimini ve öznel uyumu şekillendiren insan merkezli bir dönüşüm sürecine doğru ilerleme gerekliliği şeklinde değerlendirilmektedir. Liderliğin, teknolojik determinist bir yaklaşımdan ziyade, insan odaklı ve bağlamsal bir perspektifle ele alınması, alanın olgunlaşma sürecine işaret eden önemli bir bulgu olarak yorumlanmaktadır.

*Dijital Dönüşüm ve Ara Küme:* Ağın orta bölgesinde yer alan “dijital dönüşüm” ve ilişkili kavramlar, yapay zekâ ile liderlik kümeleri arasında köprü rolü üstlenmektedir. Dijital dönüşümün bu konumu, söz konusu kavramın artık bağımsız bir araştırma alanı olmaktan çıkarak, yapay zekâ temelli yönetsel yaklaşımların bir bileşeni haline geldiği şekline değerlendirilmektedir.

*Disiplinler Arası Yayılım ve Tematik Çeşitlilik:* Eş-görünüm ağında dikkat çeken bir diğer bulgu, sürdürülebilirlik, etik, inovasyon ve toplumsal etki gibi kavramların farklı kümelerle eş zamanlı olarak ilişki kurmasıdır. Bu durum, yapay zekâ ve liderlik yazınının yalnızca performans ve verimlilik odaklı değil, aynı zamanda sorumlu liderlik, etik yönetim ve sürdürülebilir değer yaratma perspektifleriyle genişlediğini ortaya koymaktadır. Kavramlar arası yoğun bağlantılar, alanın parçalı değil, bütünsel bir bilgi yapısı geliştirdiğini göstermektedir.

Genel olarak tematik harita temelli eş-görünüm ağı bulguları, yapay zekâ ve liderlik literatürünün teknoloji merkezli bir başlangıçtan, insan, örgüt ve toplum boyutlarını kapsayan çok katmanlı bir yapıya evrildiği şeklinde değerlendirilmektedir.

## SONUÇ

Çalışmanın bulguları, yapay zekâ ve liderlik literatürünün başlangıçta teknoloji merkezli ve işlevsel uygulamalara odaklanan bir çizgide ilerlerken, zamanla insan-yapay zekâ etkileşimini, yönetsel karar süreçlerini ve etik sorumlulukları merkeze alan daha bütüncül bir yaklaşıma yöneldiğini ortaya koymaktadır. Tematik harita ve eş-görünüm ağı analizleri birlikte ele alındığında, yapay zekânın liderlik süreçlerinde yalnızca bir karar destek aracı olarak değil; öğrenme, öngörü, otomasyon ve stratejik yönetim mekanizmalarını şekillendiren yapısal bir bileşen olarak konumlandığı anlaşılmaktadır.

Karar verme ve güven gibi mikro düzey değişkenlerin literatürde giderek daha fazla yer bulması, yapay zekâ destekli liderliğin yalnızca veriye dayalı rasyonalite üzerinden değil; insan muhakemesi, sezgi ve etik değerlendirmelerle bütünsel bir “bilgiden bilgeliğe geçiş” süreci çerçevesinde ele alınmaya başlandığını göstermektedir. Mevcut yönelim, algoritmik önerilerin hangi koşullarda benimsenmesi gerektiği, liderlerin algoritmik çıktılar karşısında nasıl bir denge kurduğu ve yapay zekâyı duyulan güvenin sınırlarının nasıl tanımlandığı gibi soruların literatürde giderek daha merkezi bir konum kazanmasına zemin hazırlamaktadır.

Elde edilen sonuçlar, literatürde güçlenen bir uzlaşmayı da pekiştirmektedir: Yapay zekâ, operasyonel verimlilik ve öngörülebilirlik gerektiren alt ve orta

düzey yönetim işlevlerini etkin biçimde üstlenebilirken; vizyon oluşturma, anlam üretme, etik muhakeme, ilham verme ve insan ilişkilerini yönetme gibi özsel liderlik işlevleri büyük ölçüde insan liderliğine dayanmaya devam etmektedir. Bu bağlamda yapay zekâ-liderlik ilişkisi, bir ikame tartışmasından ziyade, tamamlayıcılık ve iş birliği ekseninde şekillenmektedir. Ancak bu iş birliğinin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin, yapay zekânın etik ve hümanist bir çalışma ortamı içerisinde konumlandırılması gerekliliğine bağlı olduğu düşünülmektedir.

Spesifik olarak tematik harita bulguları, alanın motor temalarında teknik yeterlilikler, öğrenme ve karar verme süreçlerinin baskınlaştığını; buna karşılık temel temalarda liderliğin etik, stratejik ve yönetim boyutlarının hâlen kavramsal derinleşme aşamasında bulunduğunu ortaya koymaktadır. Niş temalar kapsamında öne çıkan sürdürülebilirlik, sosyal etki ve etik liderlik başlıkları, yapay zekâ destekli liderliğin yalnızca örgütsel performans hedefleriyle sınırlı kalmadığını; toplumsal değer yaratma ve sorumlu yönetim perspektifleriyle birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Gelişmekte olan temalar arasında yer alan yaratıcılık, çalışan bağlılığı ve insani deneyim odaklı değişkenler ise, alanın gelecekte hangi eksenlerde derinleşeceğine ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda, gelecekteki araştırmalar için birkaç kritik yönelim öne çıkmaktadır. Öncelikle, yapay zekâ destekli liderlik süreçlerini insan-yapay zekâ ortak karar alma modelleri çerçevesinde ele alan mikro (bireysel), mezzo (örgütsel) ve makro (kurumsal/toplumsal) düzeyleri bütünleştiren çok katmanlı kuramsal modellerin geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. İkinci olarak, örgüt kültürü, işe angaje olma, iş becerikliliği, psikolojik güvenlik ve etik iklim gibi değişkenlerin, yapay zekâ uygulamalarının benimsenmesi ve etkinliği üzerindeki aracılık ve düzenleyici rolleri ampirik çalışmalarla daha derinlemesine incelenmelidir. Son olarak, yapay zekâ liderliğinin sürdürülebilirlik, etik yönetim ve insan onuru gibi normatif çerçevelerle nasıl uyumlandırılacağına odaklanan disiplinler arası çalışmaların, alanın kuramsal olgunlaşmasına ve uygulama değerine önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2023). Automation and rent dissipation: implications for inequality, productivity, and welfare. *Bank of Italy Discussion Paper*.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Avolio, B. J., Kahai, S. and Dodge, G. E., (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2023). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159-182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>
- Baran, M. (2025). AI-augmented leadership: Redefining leaders' style and competencies. In *AI and humanistic management* (pp. 147-169). Routledge.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis- induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Ben-Asher, N., Cho, J. H., & Adalı, S. (2018, June). Adaptive Situational Leadership Framework. In *2018 IEEE Conference on Cognitive and Computational Aspects of Situation Management (CogSIMA)* (pp. 63-69). IEEE.
- Bock, T., & von der Oelsnitz, D. (2025). Leadership-competences in the era of artificial intelligence—a structured review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 235-255. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0100>
- Boucher, P. (2020). *Artificial intelligence: How does it work, why does it matter, and what can we do about it?*. European Parliament, Brussels.
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Allas, T., Dahlstrom, P., Henke, N., & Trench, M. (2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier?*. McKinsey Global Institute.
- Chakraborty, T., Awan, T. M., Natarajan, A., & Kamran, M. (Eds.). (2023). *Agile Leadership for Industry 4.0: An indispensable approach for the digital era*. CRC Press.
- ChatGPT. (2025). *ChatGPT version history*. <https://help.openai.com/en/articles/6825453-chatgpt-release-notes>
- Chowdhury, S., Budhwar, P., Dey, P. K., Joel-Edgar, S., & Abadie, A. (2022). AI-employee collaboration and business performance: Integrating knowledge-based view, socio-technical systems and organisational socialisation.

- on framework. *Journal of Business Research*, 144, 31-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.069>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Desintawati, A. D. V., Diana, F., & Kusumasari, I. R. (2024). The Role of Situational Leadership in Manufacturing Industry Decision Making Automation. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 11-11.
- Doan, H. H., & Tran, T. M. L. (2025). Agile Leadership and AI Tool Acceptance: The mediating role of trust in AI technology. *APLIKATIF: Journal of Research Trends in Social Sciences and Humanities*, 4(3), 310-322. <https://doi.org/10.59110/aplikatif.v4i3.626>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Du, X.etal. (2023). Innovating AI Leadership Education. IEEE Frontiers in Education Conference (FIE), Vol. 18, pp. 1-8. <https://doi.org/10.1109/FIE58773.2023.10343238>.
- Dwivedi, D. (2025). Emotional intelligence and artificial intelligence integration strategies for leadership excellence. *Advances in Research*, 26(1), 84-94.
- Ellegaard, O., & Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact?. *Scientometrics*, 105(3), 1809-1831. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>
- Ennis-O'Connor, M., & O'Connor, W. T. (2024, July). Charting the future of patient care: A strategic leadership guide to harnessing the potential of artificial intelligence. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 37, No. 4, pp. 290-295). SAGE Publications.
- Frimpong, V. (2025). Algorithmic authority and the complexities of delegated decision-making: case studies on ethical challenges for 21st-century leadership. *Available at SSRN* 5379828.
- Gmyrek, P., Berg, J., & Bescond, D. (2023). *Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality* (No. 995324892702676). International Labour Organization.
- Grover, P., Kar, A. K., & Dwivedi, Y. K. (2022). Understanding artificial intelligence adoption in operations management: Insights from the review of academic literature and social media discussions. *Annals of Operations Research*, 308(1-2), 177-213. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03683-9>
- Hwang, J. (2024). Exploring the impact of ai on leadership styles: A comparative study of human-driven vs. ai-assisted decision-making in high-sta-

- kes environments. *International Journal*, 13(1), 3436-3446. <https://doi.org/10.30574/ijstra.2024.13.1.2030>
- Ingaldi, M., & Ulewicz, R. (2025). The role of AI in digital leadership-new competencies of leaders. *Polish Journal of Management Studies*, 31. <https://doi.org/10.17512/pjms.2025.31.2.07>
- Ingaldi, M., & Ulewicz, R. (2025). The role of AI in digital leadership-new competencies of leaders. *Polish Journal of Management Studies*, 31. <https://doi.org/10.17512/pjms.2025.31.2.07>
- Karakose, T., Demirkol, M., Yirci, R., Polat, H., Ozdemir, T. Y., & Tülübaşı, T. (2023). A conversation with ChatGPT about digital leadership and technology integration: Comparative analysis based on human-AI collaboration. *Administrative Sciences*, 13(7), 157. <https://doi.org/10.3390/admsci13070157>
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Korzynski, P., Mazurek, G., Altmann, A., Ejdyś, J., Kazlauskaitė, R., Paliszkievicz, J., ... & Ziembra, E. (2023). Generative artificial intelligence as a new context for management theories: Analysis of ChatGPT. *Central European Management Journal*, 31(1), 3-13. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2023-0091>
- Liu, Y., & Song, J. (2022). Predictive analysis of the psychological state of charismatic leaders on employees' work attitudes based on artificial intelligence affective computing. *Frontiers in Psychology*, 13, 965658. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.965658>
- Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M., & Mohamed, N. (2024). Transforming leadership practices through artificial intelligence. *Procedia Computer Science*, 235, 2101-2111. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>
- Makridakis, S. (2017). The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*, 90, 46-60. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006>
- Mudunuri, L. N. R., Hullurappa, M., Vemula, V. R., & Selvakumar, P. (2025). AI-powered leadership: Shaping the future of management. In *Navigating organizational behavior in the digital age with AI* (pp. 127-152). IGI Global Scientific Publishing.
- Murire, O. T. (2024). Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316. <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>



- Passas, I. (2024). Bibliometric analysis: The main steps. *Encyclopedia*, 4(2), 1014-1025. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4020065>
- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>
- Pfeifer, Y. et al. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200(1), 1024-1030. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Portfolio Penguin.
- Sharif, M. M., & Ghodoosi, F. (2022). The ethics of blockchain in organizations. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 1009-1025. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05058-5>
- Sutherland, W., Jarrahi, M. H., Dunn, M., & Nelson, S. B. (2020). Work precarity and gig literacies in online freelancing. *Work, Employment and Society*, 34(3), 457-475. <https://doi.org/10.1177/0950017019886511>
- Tortorella, G. L., Fogliatto, F. S., Tlapa Mendoza, D., Pepper, M., & Capurro, D. (2023). Digital transformation of health services: A value stream-oriented approach. *International Journal of Production Research*, 61(6), 1814-1828. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2048115>
- Tsai, C. Y., Marshall, J. D., Choudhury, A., Serban, A., Hou, Y. T. Y., Jung, M. F., ... & Yammarino, F. J. (2022). Human-robot collaboration: A multilevel and integrated leadership framework. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101594>
- Vivek, R., & Krupskyi, O. P. (2024). EI & AI in leadership and how it can affect future leaders. *European Journal of Management Issues*, 32(3), 174-182. <https://doi.org/10.15421/192415>
- Wang, W., & Siau, K. (2019). Artificial intelligence, machine learning, automation, robotics, future of work and future of humanity: A review and research agenda. *Journal of Database Management (JDM)*, 30(1), 61-79. <https://doi.org/10.4018/JDM.2019010104>
- Wang, Y. (2021). Artificial intelligence in educational leadership: a symbiotic role of human-artificial intelligence decision-making. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 256-270. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0216>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>



- Zaidi, S. Y. A., Aslam, M. F., Mahmood, F., Ahmad, B., & Raza, S. B. (2025). How will artificial intelligence (AI) evolve organizational leadership? Understanding the perspectives of technopreneurs. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 66-83. <https://doi.org/10.1002/joe.22275>
- Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento, C. F., Acosta-Prado, J. C., Gómez-Cruz, N. A., Rodríguez Castro, D. Y., & Camargo, J. (2025). Influence of leadership on human-artificial intelligence collaboration. *Behavioral Sciences*, 15(7), 873. <https://doi.org/10.3390/bs15070873>
- Zupic, I., & Čater, T. (2014). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>



## İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Araştırmaları Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz

Dorukcan Pehlivan<sup>1</sup>

### Özet

Günümüz iş dünyasını derinden etkileyen yapay zekâ kavramı, örgütlerde yaygın bir şekilde kabul görmekte ve birçok yönetim uygulamasını geliştirmekte ve değiştirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyon ve uygulamaları da hem bu süreçten etkilenmekte, hem de örgütlerde yaşanan bu değişim sürecinde arabulucu olarak yine merkezi bir konumda yer almaktadır. Scopus veri tabanında yer alan akademik araştırmalar üzerine bibliyometrik bir analiz yürütülen bu çalışma ile alanyazında insan kaynakları yönetimi ve yapay zekâ etkileşiminde hangi fonksiyon ve uygulamaların daha baskın bir şekilde öne çıktığı, bununla birlikte henüz araştırılmamış ya da nadiren çalışılan fonksiyon ve uygulamaların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Sonuç olarak bu çalışma ile alanyazında çalışmaların genel olarak yapay zekânın teknolojik, etik ve sosyal yönüne, örgütlere entegrasyonuna, karar alma süreçlerine olan etkisine ve insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarına odaklandığı görülmüştür. Personel temin ve seçim ile performans yönetimi en belirgin olarak öne çıkan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olurken, yetenek yönetimi, yetenek kazanımı, liderlik, takım çalışması ve çalışan katılımı öne çıkan uygulamalardır.

### GİRİŞ

Bir personelin işe alımından, performansının yönetimine, kariyer gelişiminden çalışanların ücretlendirilmesine kadar birçok görevi kapsayan insan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütün en önemli unsurları arasında değerlendirilmektedir ve bu unsurun başarılı bir şekilde yönetilmesi, örgüt yönetimlerinin en kritik görevleri arasında yer almaktadır (Strohmeier ve Piazza, 2015: 150). Günümüzde yenilikçi teknolojiler, küresel ölçekte insan kaynakları yönetimi alanını dinamik olarak yeniden şekillendirmektedir.

1 Arş. Gör. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, dpehlivan@mehmetakif.edu.tr. Orcid Id: 0000-0002-8058-6421.

Nitekim, yapay zekâ ve diğer çığır açan teknolojilerin hızla gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşim köklü bir değişime uğramaktadır (Vrontis vd., 2022: 1238). Benzer bir şekilde, iş gücü piyasalarını değiştiren en etkili teknolojiler arasında yer alan yapay zekâ, insan kaynakları yönetiminin geleceğini değiştirme potansiyeline sahiptir (Pan ve Froese, 2023: 1).

Örgütler son zamanlarda, muhtemelen yapay zekâ alanındaki son gelişmelerin getirdiği sayısız otomasyon olasılığı nedeniyle makine öğrenimine büyük ilgi gösterilmektedir. Ayrıca, yapay zekâda yaşanan gelişmelerin, işin doğasını değiştirmenin ötesine geçerek ekonomik mekanizmalarda ve iş modellerinde değişikliklere neden olması ve bunun da yönetim üzerinde potansiyel etkiler yaratması beklenmektedir (Jatobá vd., 2019). Örgütler, sürekli bir gelişim halinde olan bilgi teknolojilerindeki trendlere ayak uydurabilmek için kendilerini modernize etme ihtiyacıyla daha fazla karşı karşıya kalmaktadır. Bunun bir sonucu olarak örgütlerde yapay zekâ teknolojilerinin benimsenmesi de yükseliş gösterirken, üretkenlik ve verimliliği artırmak için yapay zekâdan daha fazla yararlanmanın yolları da araştırılmaktadır (Halid vd., 2024: 37).

Bununla birlikte, bilgi ve iletişim teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi araştırma ve uygulamalarında kullanımı esasen yeni bir olgu değildir. 1980 ortalarından itibaren İnsan kaynakları bilgi sistemleri, rutinleşmiş ve rutin olmayan insan kaynakları uygulamaları için geliştirilen özel yazılımlar iş dünyasında belirmeye başlamıştır (Malik vd., 2020: 89). İnsan kaynakları yönetimindeki teknolojik evrimin kökeni sanayi devrimine kadar uzansa da, teknolojik ilerlemeler fiziksel veya zihinsel hizmetleri değiştirmiştir. Ancak çağdaş gelişmeler, geleneksel olarak insan etkileşimi ve iletişimi gerektiren işlevlerde insan kaynaklarına giderek daha fazla alternatif sunmakta, böylece hem örgütsel yapıları hem de işin doğasını değiştirmektedir (Vrontis vd., 2022: 1238).

Gelişmiş yapay zekâ araç ve tekniklerini kullanan yapılandırılmış ve yapılandırılmamış veri analizi tekniklerinin benimsenmesi, insan kaynakları yönetimi için yapay zekâ uygulamalarının ortaya çıkmasına ve yapay zekâ işlevi için önemli etkilere yol açmıştır. Yapay zekâ destekli insan kaynakları yönetimi, fonksiyonların olumlu, kendi alanına özgü uygulamaya dönük, ilişkisel ve dönüşümsel sonuçlar için problem çözme ve karar almaya yardımcı olmak üzere verileri toplamak, işlemek ve analiz etmek amacıyla bir örgütteki mevcut iş zekâsı sistemlerine yapay zekâ tekniklerini entegre etme kapasitesidir. Yapay zekâ desteği, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirmek için en son yapay zekâ teknolojilerine sahip olmak anlamına

gelmemektedir. Bu, çoğunlukla, insan-makine simbiyozunu geliştirerek daha yüksek insan kaynakları yönetimi alanına özgü sonuçlar elde etmek için İKY fonksiyonlarında en yeni yapay zekâ tekniklerinin kullanılmayan potansiyelini kullanmakla ilgilidir (Prikshat vd., 2023: 2). Yapay zekâ, 1950’lerde canlı organizmalardaki, özellikle de insanlardaki zekânın doğasını anlamaya çalışan bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Optimizasyonun birçok pratik probleminde bulunan veri tabanlarındaki bilgi hacminin büyümesi, optimizasyon ve yapay zekâ kavramlarını birleştirmek gibi iyi çözümlere ulaşabilecek yöntemlerin araştırılmasında alternatif tekniklerin incelenmesini ve uygulanmasını teşvik etmiştir (Jatobá vd., 2019). Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0), yapay zekâ, makine öğrenimi, büyük veri, nesnelerin interneti, mobil teknoloji, konuşma tanıma, sanal gerçeklik, coğrafi etiketleme ve biyometri gibi yeni ortaya çıkan teknolojilerin kullanımının arttığını göstermektedir. Bu gelişmiş teknolojilerin kullanımı, işletmelerin faaliyetlerinin yerel veya küresel ölçekte yürütülme biçiminde devrim yaratmış ve iş tasarımı, çalışan katılımı ve iş yeri prosedürlerindeki değişiklikler üzerinde önemli etkilere yol açmıştır (Halid vd., 2024: 46).

Yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi etkileşimi, disiplinlerarası yapısı nedeniyle İKY alanının ötesinde bir konudur; yani, yapay zekâ tabanlı İK araçlarının geliştirilmesi teknik alanlardaki ilerlemeye bağlıdır. Bu tür yapay zekâ araçlarının uygulanması ve sonuçları ise sosyal bilimlerden elde edilen bilgiye dayanmaktadır (Pan ve Froese, 2023: 1). Bir örgütte insan kaynakları personelinin rolü, hem teknolojik bilgi birikimi (örneğin muhasebe, kurumsal kaynak planlama ve zaman muhasebesi yazılımı) hem de kişilerarası beceriler dâhil olmak üzere kapsamlı ve çeşitli beceriler gerektirmektedir. Elbette, bu, yetenek yönetimi, yönetim, hukuk ve kamu yönetimi ile eğitim ve öğretim alanındaki bariz bilgi birikiminin yanı sıra, insan kaynakları profesyonellerinin sorumlu olduğu işlerin miktarı ve karmaşıklığı bunaltıcı ve genellikle sürdürülemez niteliktedir (Aguinis vd., 2024: 1). Bununla birlikte, Endüstri 4.0 çağında, insan kaynakları yönetimi teknoloji ve insan arasındaki boşluğu kapatmada da kritik bir rol oynamaktadır. Teknoloji, geleneksel olarak insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen görevlerin çoğunu devralsa bile, insanları yönetmenin zorluklarını ele almak için esnek insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına olan ihtiyaç halen artmaktadır (Murugesan vd., 2023: 1). Bütün bu sebepler, insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin genellikle aşırı çalışmasına ve işlerinin giderek daha karmaşık hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle, birçok kişi işyerinde tükenmişlik sendromu yaşamakta ve yalnızca bazıları stratejik konulara gereken zamanı ayırabilmektedir (Aguinis vd., 2024: 1).

Bu açıdan yapay zekâ, insan kaynakları yönetimini de etkilemektedir ve bunu yaparken işin, çalışanların ve işyerlerinin doğasını dönüştürmektedir. Yapay zekâ destekli insan kaynakları yönetiminin kurumsal üretkenliği artırmak için bir strateji olarak kabul edilmesi giderek yaygınlaşmaktadır (Malik vd., 2023: 1). Teknolojinin, özellikle de insan kaynakları yönetiminde yapay zekânın uygulanmasının hızla ilerlemesi, İK süreçlerinde ve uygulamalarında önemli değişikliklere yol açmaktadır. İşletmeler İK faaliyetlerini giderek daha fazla dijitalleştirmeye yöneldikçe, yapay zekânın insan kaynakları yönetiminin farklı yönleri üzerindeki etkilerini anlamak giderek önem kazanmaktadır (Murugesan vd., 2023: 1). Çeşitli disiplinlerden akademisyenler, yapay zekâ - insan kaynakları yönetimi bilgisine katkıda bulunmuştur. Örneğin, bilgisayar bilimleri akademisyenleri, insan kaynakları yönetimi sorunlarını çözmek için yapay zekâ algoritmaları geliştirmiştir. Ekonomistler, yapay zekâ'nın işgücü piyasaları üzerindeki etkilerini tartışmıştır. Psikologlar, yapay zekâ kullanımının işe alım sürecinde adayların motivasyonunu düşürmediğini, ancak daha yüksek çalışan sirkülasyonuna neden olabileceğini ortaya koymuştur. Tıp akademisyenleri ise, sağlık çalışanlarının yapay zekâ kullanımına hazır olmadığını ortaya koymuştur (Pan ve Froese, 2023: 1).

Yapay zekâ sistemleri kurumsal performansı artırarak karar vericilerin dikkatini çekse de, insan kaynakları profesyonellerininki de dahil olmak üzere emek piyasasındaki tüm işlerin %45'inden fazlasını ortadan kaldırması ve sosyal eşitsizliği artırması gibi olumsuz sonuçları, yapay zekâ benimseme süreçlerini yönetmekle görevli insan kaynakları yöneticileri için zorluklar yaratmaktadır (Basu vd., 2023: 1). Öte yandan, işleri değiştirmek yerine mevcut işleri iyileştirme veya geliştirme gibi faydalar da sağlaması mümkündür. Yapay zekâ, veri toplama ve analizi sırasında önyargıları azaltmak ve hedefli öneriler sunmak için yeni fırsatlar yaratarak insan kaynakları yönetiminde yeni bir dijital inovasyon türünü teşvik etmektedir. Tüm bunlar bir araya geldiğinde, yapay zekânın insan kaynakları yönetiminin geleceği üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağı ve İKY'de yapay zekâ uygulamasının büyük bir potansiyele sahip olduğu söylenebilir (Trocin vd., 2021: 1; Pan ve Froese, 2023: 1).

Her ne kadar tüketiciler, çalışanlar ve işletmeler için değer yaratma potansiyeli nedeniyle insan kaynakları yönetimi bünyesinde yapay zekâ giderek daha fazla benimseniyor olsa da işletmelerin zaman, emek ve kaynak yatırımı yapmalarına rağmen, yapay zekâ benimsemesinden beklenen faydaları henüz deneyimlemediklerini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Chowdhury vd., 2023: 1). Buna rağmen, özellikle, insan kaynakları yöneticileri için benzeri görülmemiş zorluklar (örneğin işe alım, oryantasyon ve eğitim) yaratan Covid-19 pandemisi ile birlikte yapay zekâ

uygulamalarının insan kaynakları yönetiminde benimsenmesi hızlanmıştır. Yapay zekâ uygulamalarındaki yeni normalin, üstün insan sermayesine ve Endüstri 4.0'ı benimseyen yapay zekâ uygulamalarına dayalı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve çalışanların deneyiminde ve iş tatmininde artış sağlamak için yapay zekâ teknolojilerinin desteklediği yüksek dijitalleşme ve artan sanallaştırma ile karakterize olacağına dair güçlü göstergeler bulunmaktadır (Prikshtat vd., 2023: 1). Chowdhury ve arkadaşları (2023: 1), işletmelerin yapay zekâ benimsemesinden faydalanmak için teknik kaynakların ötesine bakmaları ve insan becerileri ve yetkinlikleri, liderlik, ekip koordinasyonu, kurumsal kültür ve inovasyon zihniyeti, yönetim stratejisi ve yapay zekâ - çalışan entegrasyon stratejileri gibi teknik olmayan kaynakları geliştirmeye odaklanmaları gerektiğini belirtmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi departmanları çeşitli yapay zekâ teknolojilerinin entegrasyonunda her biri belirli işleve sahip olan ve genellikle birbiriyle teğetsel çalışan araçlar kullanmaktadır. Örneğin, bir self servis yapay zekâ asistanı, bir kullanıcı sorgusunu yorumlamak, yanıtlamak ve harekete geçmek için doğal dil işleme, makine öğrenimi, üretken yapay zekâ ve aracı yapay zekânın bir kombinasyonuna güvenebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan en yaygın yapay zekâ teknolojileri şunlardır: Yapay Zekâ Ajanları, Yapay Zekâ Asistanları, Otomasyon ve Robotik Süreç Otomasyonu, Üretken Yapay Zekâ, Doğal Dil İşleme ve Öngörücü Analitik (Hayes ve Downie, ty). Gupta (2024), her ne kadar büyük bir potansiyele sahip olsa da, örgütlerin yapay zekâ entegrasyonu süreçlerinde yüzleşmesi gereken çok sayıda zorluk ve sınırlılığın da bulunduğunu belirtmektedir. Algoritmik önyargı (algoritmaların içine yerleşmiş olası önyargılar), veri gizliliği ve güvenliği (yetkisiz erişim ve kötü amaçlı kullanım), iş kaybı (otomasyona bağlanan işler), anlayış ve uzmanlık eksikliği (yazılım ve/veya donanım meslekleri) ile değişime direnç (iş güvencesi vb sebeplerle tereddüt ve endişe) gibi zorlukları anlamak, riskleri azaltırken ve sorumlu bir uygulama sağlarken yapay zekânın faydalarından yararlanmak için hayati önem taşımaktadır. Bununla birlikte Nawaz vd. (2024), yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde uygulandığında çeşitli olası avantajlara sahip olduğunu belirtmektedir. Onlara göre doğruluk, otomasyon, işlem gücü ve kapasitesi, gerçek zamanlı deneyim, kişiselleştirme ve son olarak zaman tasarrufu ve maliyet azaltma, insan kaynakları yönetiminde yapay zekânın benimsenmesinin potansiyel sonuçlarıdır.

Görev - teknoloji uyumu bağlamında Strohmeier ve Piazza (2015: 149) yapay zekâ tekniklerinin insan kaynakları yönetiminde özellikle yapay sinir ağları ile işten ayrılma tahmini, bilgi tabanlı arama motorları ile aday arama, genetik algoritmalar ile personel görevlendirme, metin madenciliği



ile insan kaynağı duygu analizi, bilgi çıkarımı ile özgeçmiş veri toplama ve etkileşimli sesli yanıt ile çalışan self-servisi konularında büyük bir potansiyele sahip olduğunu belirtmektedir. Halid vd. (2024: 46-56) ise, yapay zekânın insan kaynakları yönetiminin özellikle temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücretleme, performans yönetimi ve çalışma ilişkileri fonksiyonlarında kolaylaştırıcı bir kullanımı olduğunu; bunların yanında oryantasyon, çalışan katılımı ve elde tutma gibi çeşitli öngörücü uygulamalara da katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Alanyazın incelendiğinde insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ üzerine yapılan çalışmaların insan kaynakları bilgi ve iletişim teknolojilerinin tarihsel gelişiminden, insan kaynakları yönetimi fonksiyon ve uygulamalarına kadar uzanan çeşitli konulara odaklandığını göstermektedir. Bu çalışma ile alanyazında insan kaynakları yönetimi ve yapay zekâ etkileşiminde hangi fonksiyon ve uygulamaların daha baskın bir şekilde öne çıktığı, bununla birlikte henüz araştırılmamış ya da nadiren çalışılan fonksiyon ve uygulamaların belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## YÖNTEM

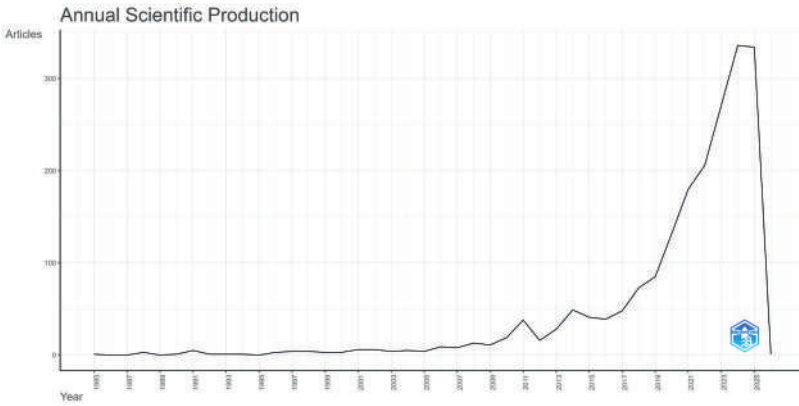
Sayısal yöntemler kullanarak bir literatürdeki yayınların istatistiksel veri setlerinin incelendiği ampirik bir araştırma yöntemi olan bibliyometrik analiz, araştırılan bir konunun düşünsel, sosyal ve kavramsal yapısının anlaşılabilirliğini artırması nedeniyle giderek daha fazla araştırmacı tarafından tercih edilmektedir (Pritchard, 1969; Sökmen vd., 2023; Erkan, 2020; Çetinkaya Bozkurt ve Çetin, 2016). Scopus veri tabanında makale başlığı, özet ve anahtar kelimelerde “human resource management” (insan kaynakları yönetimi) ve “artificial intelligence” (yapay zekâ) kavramlarının “and” (ve) kriteri ile birlikte aranması ile 2438 dokümana ulaşılmıştır. Ulaşılan dokümanlarda filtreleme ile bildiri metinleri, makaleler ve kitap bölümleri seçilmiş, ayrıca yayın dili olarak sadece İngilizce eserler tercih edilmiştir. Bu süreç sonunda incelenecek doküman sayısı 1992 olarak belirlenmiştir. Atıf bilgileri, bibliyometrik bilgiler, özet ve anahtar kelimeler, fon detayları ve diğer bilgileri içeren bütün kategoriler seçilerek veri seti MS Excel CSV dosyası aracılığı ile dışa aktarılmıştır. Verilerin analiz edilmesi ve görselleştirilmesi amacıyla bir istatistik programı olan R’da bibliometrix paketi üzerinden çalışan Biblioshiny (Aria ve Cuccurullo, 2017) uygulaması tercih edilmiştir.

## BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Yöneticiler için karar destek sistemlerinin geleceğine yönelik bir çalışma ile yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının bir arada ilk defa 1985 yılında kullanıldığı görülmüştür. Araştırma kapsamında incelenen

1992 eser toplamda 1117 farklı kaynaktan yayınlanırken; eserlerde toplamda 6264 yazar bulunmaktadır. Bu eserlerden yalnızca 289 tanesi tek yazarlı iken, ayrıca %20,03'ü ise uluslararası eş yazarlıdır. Yayın başına düşen yazar sayısı ortalaması ise 3.41'dir. Çalışmalarda toplam yazar anahtar kelime sayısı 4621, referans verilen kaynak sayısı ise 63803'tür.

İnsan kaynakları yönetimi ve yapay zekâ kavramlarının bir arada kullanılmasının gelişim hızı, olgunlaştığı, durgunlaştığı veya ivme kazandığı dönemler ile kırılma noktalarının daha kolay anlaşılabilmesi amacıyla eğilim (trend) analizi yapılmıştır. Çalışma sayılarının yıllar içinde nasıl değiştiği incelenmiş ve değerler Şekil.1'de gösterilmiştir.



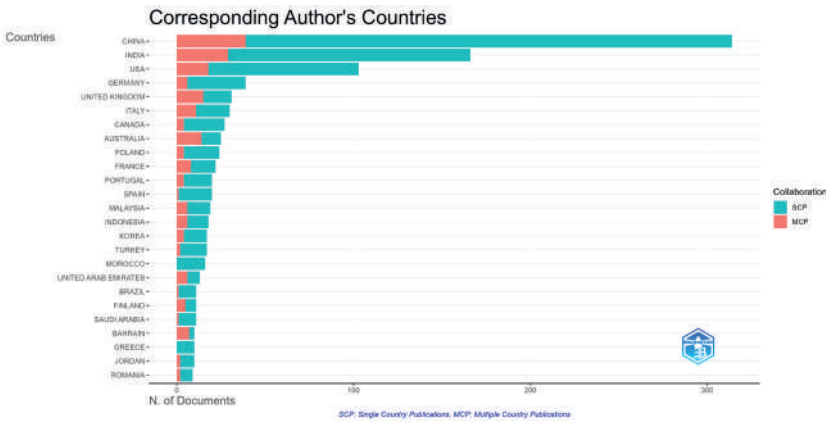
Şekil 1. Yıllara Göre Yayın Sayısı

1985 – 2005 yılları arasındaki yirmi yıllık dönemde yayın sayısı oldukça sınırlı ve sabit bir seyir halinde iken, 2008 yılından itibaren çalışma sayısında belirgin bir şekilde artış yaşandığı görülmüştür. 2008 – 2017 yılları arasında görece bir artış yaşanmış olsa da esasen 2018 yılında bir kırılma yaşandığı ve o günden günümüze çalışma sayısının hızla ivmelenerek, artış içinde olduğu görülmüştür. Bilgisayar tabanlı kurumsal teknolojilerin on yıllardır gelişim içinde olduğu ve insanların gelecek teknolojilere yönelik vizyonları göz önüne alındığında, çalışma sayılarının uzun yıllar boyunca az sayıda iken bir anda hızla artması, tahayyüllerin teknolojik olarak mümkün hale gelmesi veya başka bir deyişle teorilerin artık uygulanabilir hale gelmesi şeklinde yorumlanmaktadır.

İçerik odaklarının anlaşılmasına yardımcı olması amacıyla yazar, başlık ve anahtar kelimeleri temel alan üç alanlı ağ grafiği oluşturulmuştur. Anahtar kelimeler, başlıklarda öne çıkan terimler ve yazarlar arasındaki



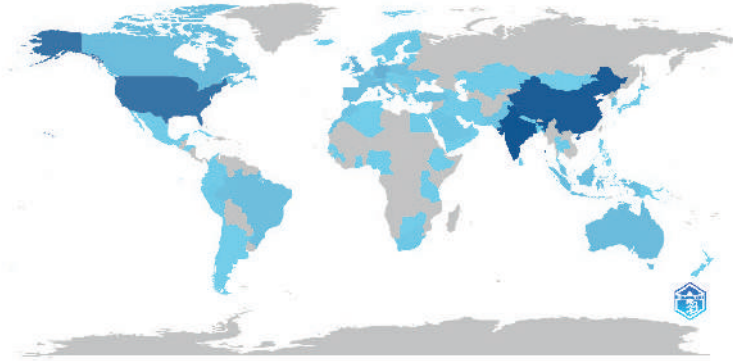
yazarlarken, 5'er yayını bulunan 14 isim daha bulunmaktadır. Bu 21 ismin çalışmaları 2018 ve sonrasına denk gelirken büyük çoğunluğunun 2020 yılı itibarıyla kesintisiz bir şekilde bu alanda çalıştığı görülmektedir. Toplam yayın (1992) ve yazar sayısı (6264) göz önüne alındığında oldukça az sayıda yazarın bu alanda istikrarlı bir şekilde çalışmalarını sürdürdüğü, geri kalan büyük çoğunluğun ise asıl akademik odaklarının bu konular olmadığı görülmektedir. Bir konunun bilimsel gelişimi ve olgunlaşmasının, o konuda düzenli bir şekilde çalışan çok sayıda akademisyen ile mümkün olabileceği düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ konusunun daha fazla araştırmacı tarafından çalışılması gerektiği aşikârdır.



Şekil 4. Sorumlu Yazarların Ülkelerine Göre Yayın Dağılımı

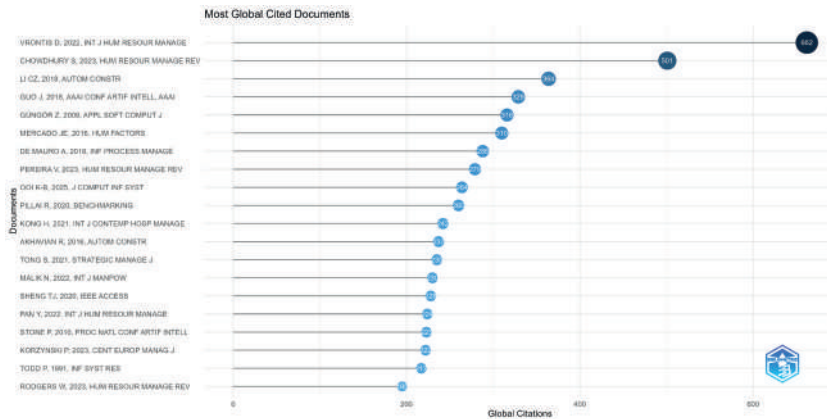
Bilimsel gelişimin diğer bir destekçisi ise bilimsel çalışmaların yaygınlaşmasıdır. Şekil.4'te verilen sorumlu yazarların ülkelerine göre yayın dağılımı ve Şekil.5'te verilen ülkelerin yıllık bilimsel üretimi grafikleri incelendiği zaman hem ülkelerarası işbirlikleri görülmekte, hem de Asya, Kuzey Amerika, Avrupa, Avustralya, Güney Amerika ve Afrika olmak üzere insan yaşamının olduğu bütün kıtalardan araştırmacıların bu alanda çalışma gerçekleştirdiği görülmektedir. En fazla yazar ve yayın sayısına sahip olan, aynı zamanda en fazla atıf da alan Çin (2379), Hindistan (1385) ve Amerika Birleşik Devletleri (2521) bu alanda en üretken üç ülke olarak konumlanmaktadır. Bununla birlikte, bütün yazarların ülkeleri incelendiğinde toplamda 99 ülkeden yazar bulunduğu görülmüştür. Bu da insan kaynakları yönetiminde yapay zekânın dünya genelinde kabul edildiğini ve geçici bir fenomen olmadığını göstermektedir.

## Country Scientific Production



Şekil 5. Ülkelerin Bilimsel Yayın Üretimi

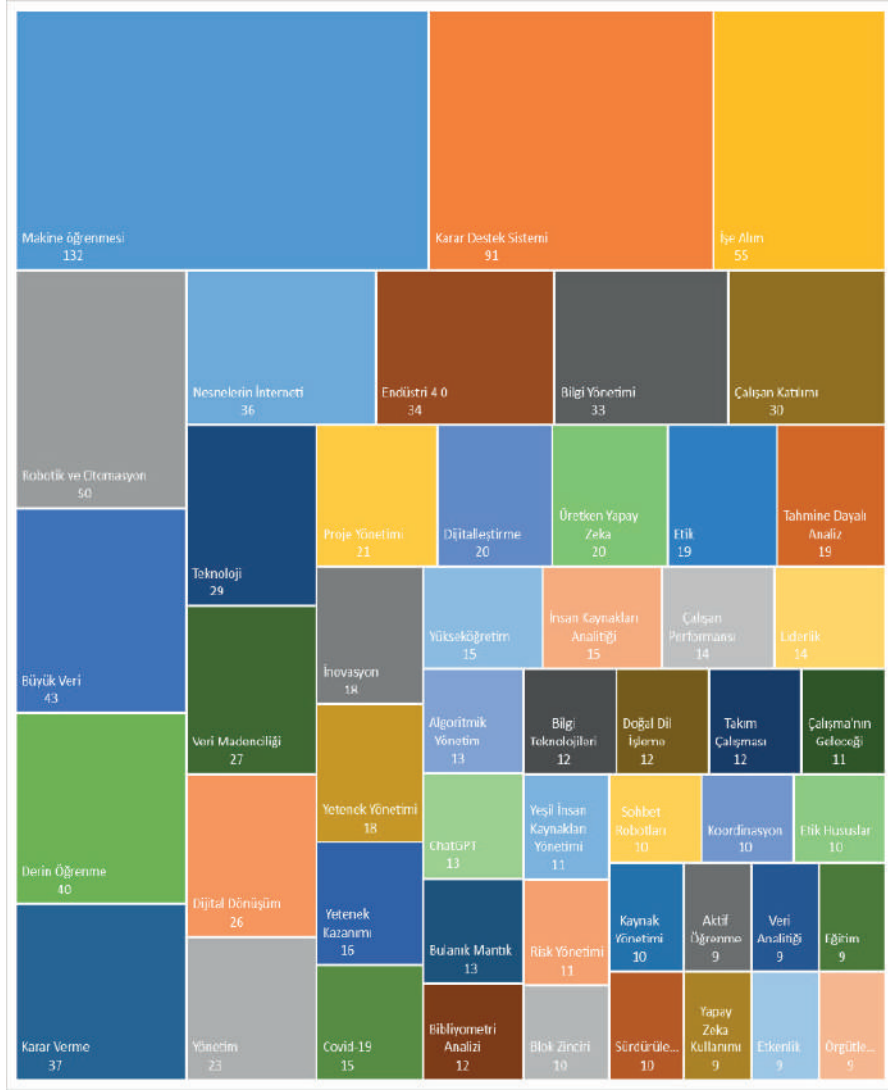
Yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi konusunda en etkili olan yayınların belirlenmesi amacıyla küresel düzeyde en çok atıf alan yayınlar incelenmiş ve Şekil.6'da gösterilmiştir. Vrontis ve arkadaşları tarafından yazılan yapay zekâ, robotik, ileri teknolojiler ve insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan sistematik inceleme (662) ve Chowdhury ve arkadaşları tarafından yapay zekâ yetenek çerçevesi aracılığıyla insan kaynakları yönetiminde yapay zekânın değerinin ortaya çıkarılması (501) çalışmaları hem en fazla atıf alan çalışmalar olarak, hem de bu alanda çalışma veya araştırma yapmak isteyenlerin öncelikli okuması gereken eserler olarak öne çıkmaktadır.



Şekil 6. Küresel Ölçekte En Çok Atıf Alan Makaleler

Araştırmanın içeriğini oluşturan odak noktaları, temalar ve eğilimlerin belirlenmesi amacıyla yazarlar tarafından belirtilen anahtar kelimeler sıklık analizine tabi tutulmuştur. Analiz ve oluşturulan görsellerin daha sağlıklı olması için veri düzenlemesi yapılmış; önce aynı anlama gelen kavramlar birleştirilmiş sonra da Türkçeye tercüme edilmiştir. Örneğin, human resource management, humant resources management, human resource, human resources, hrm, hr management ve hr kavramları birleştirilmiş ve İnsan Kaynakları Yönetimi olarak düzenlenmiştir. Yapay zekâ (826) ile insan kaynakları yönetimi (489) kavramlarının yanında en sık tekrarlanan 50 kelime belirlenmiş ve bu kavramları karşılaştırmalı görebilmek için Şekil.7'de bir ağaç haritası şeklinde sunulmuştur.

En sık tekrarlanan kelimeler incelendiğinde araştırmaların genel olarak teknoloji, yönetim ve sosyal konulara odaklandığı göze çarpmaktadır. Makine öğrenmesi, derin öğrenme, tahmine dayalı analiz, büyük veri, veri madenciliği, robotik ve otomasyon, nesnelerin interneti ve blok zinciri kavramları bir yandan yapay zekânın teknik yönlerini ve kullanılan alt teknolojileri gösterirken diğer bir taraftan ise yapay zekâ kullanımının yüzeysel bir durumda olmadığını göstermektedir. Ayrıca çalışmalar veri ve algoritmalar gibi yazılımsal unsurların yanında uygulamaya yönelik ve hatta fiziksel unsurları da içererek yaşanan dijital dönüşümü ortaya koymaktadır.



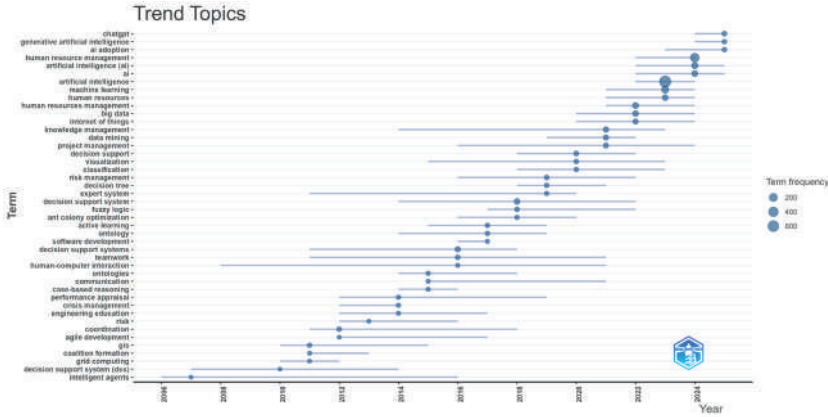
Şekil 7. Ağaç Haritası (Anahtar Kelimeler)

Etik, algoritmik yönetim, çalışmanın geleceği, yeşil İKY ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar verimlilik dışında ayrımcılık, şeffaflık ve adil yönetim gibi unsurların da öne çıktığını gösterirken; yapay zekânın işgücü piyasasına ve ekolojik çevreye olan etkilerinin uzun vadeli değerlendirilmesi gibi etik ve sosyal etkilerin de tartışıldığını göstermektedir. Yönetim alanı açısından değerlendirildiğinde kavramlar genel olarak karar verme mekanizmaları ve çalışan odaklı olmak üzere iki tema etrafında belirginleşmektedir. Karar destek sistemi, karar verme, bilgi yönetimi ve risk yönetimi gibi kavramlar



yapay zekânın karar vericilere destek olan ve onlara güç katan yönlerini göstermektedir. İşe alım ve performans anahtar kelimelerde en belirgin olarak öne çıkan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olurken, yapay zekânın yetenek yönetimi, yetenek kazanımı, liderlik, takım çalışması ve çalışan katılımı gibi kavramlar ile bu uygulamaları desteklediği görülmektedir.

Yapılan çalışmalar üzerinden alanın zaman içinde nasıl bir dönüşüm geçirdiğini ve odak noktasının nasıl değiştiğini görmek adına anahtar kelimeler zaman içindeki sıklıkları üzerinden görselleştirilmiş ve Şekil.8’de Trend konular grafiği olarak sunulmuştur.



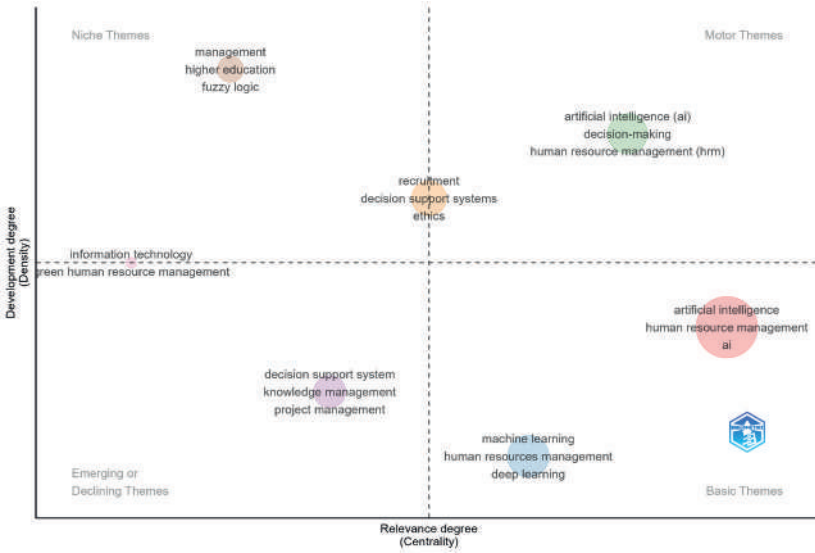
Şekil 8. Trend Konular Grafiği

Grafik incelendiğinde 2010’lu yılların ortalarına kadar geçen süreç daha çok alanın bilimsel ve teorik köklerini göstermektedir. Yapay zekâ ve insan kaynakları yönetiminin kesiştiği ilk dönemlerde odağın yazılım geliştirme, sistem tasarlama ve insan-bilgisayar etkileşimi olduğu söylenebilir. Bu konular 2020 – 2021 yıllarına kadar uygulamaya yönelik unsurlar ile olgunlaşmıştır. Çalışma konularında odak noktalar yapay zekâ uygulamalarının ön koşulu ve altyapı unsurları olan büyük verinin toplanması ve analizi ile buradan hareket eden karar destek sistemleri şeklindedir. Özellikle 2020 yılından sonra alanın güncel araştırma gündeminin doğrudan yapay zekâ (üretken) ve insan kaynakları yönetimine odaklanması, kurumsal süreçlerde ve İKY uygulamalarında yapay zekâ kullanımının yaygın bir şekilde kabul edildiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma konuları ve tematik yakınlıklarının nasıl gruplandığının belirlenmesi için anahtar kelimeler birlikte görülme sıklıklarına göre



Yapay zekâ ve İKY araştırmalarının omurgasını oluştura temel konular ise makine öğrenmesi ve derin öğrenme üzerine kuruludur. Gelişmekte veya sönmekte olan konuların bulunduğu bölge bilgi ve proje yönetimi konuları bulunmaktadır. Alanın geri kalanı ile zayıf bağlantıya sahip, ancak kendi içinde detaylı ve olgun bir şekilde incelenen yan veya destekleyici araştırma alanları, yani niş temalar olarak özellikle yükseköğretim ve bulanık mantık kavramları öne çıkmaktadır. Genel olarak literatüre stratejik bir bakış sunan tematik harita sayesinde alanda hangi konuların merkezi ve olgun, hangilerinin ise gelişime açık olduğu görselleştirilmiş, bu sayede araştırmaların mevcut durumu ve gelecekteki yönü tahmin edilebilir hale gelmiştir.



Şekil 10. Tematik Harita

## SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, örgütlerde değişimi tetikleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkarken, bütün bu değişimler örgütlerin adeta can damarı olan insan kaynakları yönetimi fonksiyon ve uygulamalarını da etkilemiştir. Günümüzde ise yapay zekâ kavramı bu değişimin en büyük tetikleyicisi konumundadır. Bununla birlikte, örgütlerde değişim genellikle uzun zamana yayılmış ve sancılı süreçler içerisinde gerçekleşmesine rağmen, hayatımıza kısa bir süre önce giren üretken yapay zekâ kavramı ise sadece birkaç yıl içinde dünya genelinde birçok örgüt tarafından hızla kabul edilmiş ve yaygın bir şekilde kullanım alanı bulmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ üzerine yapısal bir harita sunan bu çalışma ile alanyazında çalışmaların genel olarak yapay zekânın teknolojik, etik ve sosyal yönüne, örgütlere entegrasyonuna, karar alma süreçlerine olan etkisine ve insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarına odaklandığı görülmüştür. Personel temin ve seçim ile performans yönetimi en belirgin olarak öne çıkan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olurken, yetenek yönetimi, yetenek kazanımı, liderlik, takım çalışması ve çalışan katılımı öne çıkan uygulamalardır.

## Kaynakça

- Aguinis, H., Beltran, J. R., and Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 53(1), <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101029>.
- Aria, M., and Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Basu, S., Majumdar, B., Mukherjee, K., Munjal, S., & Palaksha, C. (2023). Artificial intelligence–HRM interactions and outcomes: A systematic review and causal configurational explanation. *Human Resource Management Review*, 33(1), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100893>.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., and Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human resource management review*, 33(1), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. Ve Çetin, A. (2016). Girişimcilik ve Kalkınma Dergisinin Bibliyometrik Analizi. *Journal of Entrepreneurship & Development/ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 229-263.
- Demetris Vrontis, Michael Christofi, Vijay Pereira, Shlomo Tarba, Anna Makrides & Eleni Trichina (2022) Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review, *The International Journal of Human Resource Management*, 33:6, 1237-1266, DOI: 10.1080/09585192.2020.1871398
- Erkan, İ. (2020). Dijital Pazarlamanın Dünyü, Bugünü, Geleceği: Bibliyometrik Bir Analiz. *Akademik Hassasiyetler*, 7(13), 149-168.
- Gupta, R. (2024). Impact of artificial intelligence (AI) on human resource management (HRM). *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(3), <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.21444>
- Halid, H., Ravesangar, K., Mahadzir, S.L. and Halim, S.N.A. (2024). Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM). In: Machado, C. (eds) *Building the Future with Human Resource Management. Management and Industrial Engineering*. (pp. 37-70). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-52811-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-52811-8_2)
- Hayes, M. And Downie, A. (n.d.). *What is AI in HR?*. Retrieved September 15, 2025, from <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-hr>
- Jatobá, M., Santos, J., Gutierrez, I., Moscon, D., Fernandes, P. O., & Teixeira, J. P. (2019). Evolution of artificial intelligence research in human resources. *Procedia Computer Science*, 164, 137-142. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.165>

- Malik, A., Budhwar, P., and Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>
- Malik, A., Srikanth, N. R., and Budhwar, P. (2020). Digitisation, artificial intelligence (AI) and HRM. In J. Crashaw, P. Budhwar, & A. Davis (Eds.), *Human resource management: strategic and international perspectives* (3rd ed., pp. 88-111). Sage Publications Ltd.
- Murugesan, U., Subramanian, P., Srivastava, S., & Dwivedi, A. (2023). A study of artificial intelligence impacts on human resource digitalization in industry 4.0. *Decision Analytics Journal*, 7, <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100249>.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., and Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100208>.
- Pan, Y., and Froese, F. J. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human resource management review*, 33(1), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100924>.
- Prikshat, V., Islam, M., Patel, P., Malik, A., Budhwar, P., and Gupta, S. (2023). AI-Augmented HRM: Literature review and a proposed multilevel framework for future research. *Technological forecasting and social change*, 193, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122645>.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal Of Documentation*, 25, 348.
- Sökmen, S., Dogan, M. ve Atabay, E. (2023). Turizm Araştırmalarında Nedenellik: Q1 Dergilerde Deneysel Tasarımın Kullanımına Yönelik Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 657-684. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1240722>
- Strohmeier, S. and Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management—A conceptual exploration. In Kahraman, C. and Çevik Onar, S. (eds) *Intelligent Techniques in Engineering Management*. Intelligent Systems Reference Library, vol 87. (pp. 149-172). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17906-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17906-3_7)
- Trocin, C., Hovland, I. V., Mikalef, P., and Dremel, C. (2021). How Artificial Intelligence affords digital innovation: A cross-case analysis of Scandinavian companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121081>.

# Yönetim ve Organizasyon Alanında Yapay Zekâ Araştırmaları

**Editör:**

**Dorukcan Pehlivan**