

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

Mehmet Ali Taş¹

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 çıktıları 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 geçmeyeceği 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.

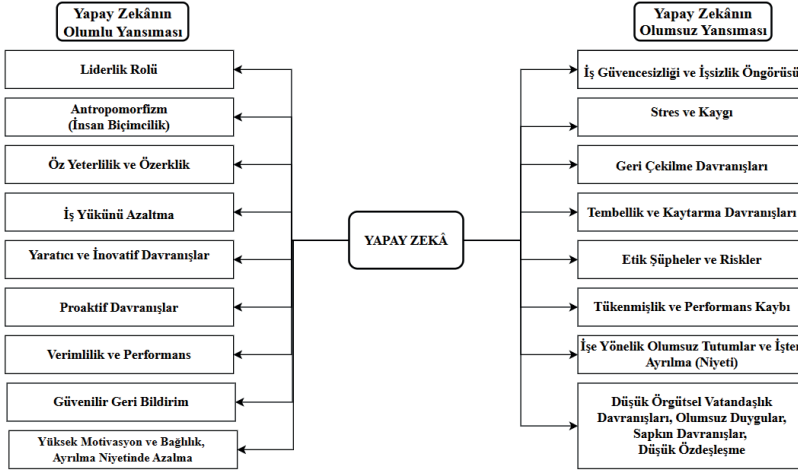
Tembellik ve Kaytarma Davranışları

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). Yönetimsel 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., & Krogstie, 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., Tü, 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 (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/>.