

Örgütsel Davranışta Yapay Zekâ

Zeynep Dilara Tınaz¹

Özet

Son zamanlarda bilim dünyası insan zekâsının duygusal boyutunu öne çıkarırken makineye yapay zekâ atfetmekte, ürettiği her kavram gibi bu yeni kavram üzerinden de bir tartışma zemini oluşturmaktadır. Bugün yapay zekâ devrimi olarak isimlendirilen teknolojik sıçramanın yaklaşık yüz yıl önce bilgisayarın atası ENIAC'ın icadı ile başladığını söylemek mümkündür. Günümüzde bilgisayar teknolojisinin insan hayatında nüfuz etmediği bir alan neredeyse kalmamıştır. Kurumlarda yapay zekâ uygulamalarının kullanımı her geçen gün yaygınlaşmakta ve çalışan üzerindeki etkisi giderek daha belirgin hale gelmektedir. Neticede yapay zekâ kullanımının örgütsel davranış disiplini ilgilendiren değişkenler açısından ölçülmesi gündeme taşınmıştır. Yapılan araştırmalar yapay zekâ kullanımının iş tatmini, örgütsel bağlılık, yenilikçi iş davranışı, yaratıcılık gibi olgular üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Yine yapay zekâ araçlarını kullanmanın verimlilik, güçlülük, motivasyon ve problem çözme becerilerini artırdığı araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Araştırmacılar yapay zekânın çalışanlar üzerinde olumlu etkileri kadar olumsuz etkilerinin de olabileceğini vurgulamaktadır. Yapay zekâ uygulamaları endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi olumsuz duygulara yol açabilmektedir. İşsizliği artırması ve insanları tembelleğe itmesi de yine yapay zekânın olumsuz etkileri içinde sayılabilir. Bunların yanı sıra araştırma sonuçları bazı tutarsızlıkları da barındırmaktadır. Örneğin yapay zekâ uygulamalarının motivasyon, çatışma ve stresi hem artırıcı hem azaltıcı etkilerinin olduğu kaydedilmiştir. Ancak olumsuz sonuçlar yaygın değildir. Deneysel araştırmanın yapıldığı iş kolu, üretim şekli, çevresel etmenler gibi hususların bunda etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çatışma ve stresin belli bir düzeyde olması örgütler açısından olumlu bir durumdur. Konuyla ilgili meta analizlerin yapılması yapay zekânın örgütsel davranıştaki baskın etkilerinin ortaya çıkarılması açısından yarar sağlayacaktır. Öte yandan yapay zekânın denetim, mahremiyet, etik gibi konulardaki çerçevesi de hâlâ

1 Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, zeynepdilara.tinaz@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8063-9749>

belirsizliğini korumaktadır. Yakın gelecekte yapay zekânın insanın yerini alıp almayacağı hususundan ziyade güç ve politika aracı olarak insanı etkilemedeki rolünün tartışma konusu olması beklenmektedir.

1. Giriş

Yapay zekânın, bir mühendislik alanı olduğuna bakmayarak, herhalde en çok tartışılan yönü insan ile ilişkisidir. Bilim çevreleri konunun teknik yanlarını irdelerken bireyler, kurumlar ve hatta devletler yapay zekâ-insan ilişkisinin “asil-vekil” problemi denilebilecek boyutuyla her geçen gün daha fazla ilgilenmektedir. Birey, çalışan olarak yapay zekâ uygulamalarının işini kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağı, gelecekte yerini alıp almayacağı tartışmalarına dahil olmaktadır. Kurumlar insan yerine robotları ve yapay zekâyı kullanmanın üretim süreçlerindeki verimlilik unsuruna odaklanmaktadır. Devletler ise yapay zekânın hem kendi işleyişi hem ekonomik hem de sosyal yapıyı dönüştürücü etkisiyle ilgili hukuki ve etik düzenlemeler başta olmak üzere birçok tedbir almak zorunda kalmaktadır. Dijital dönüşüm çağında bilişim sadece teknolojik değil, kültürel ve toplumsal çarpıcı dönüşümlerin de tetikleyici unsuru olarak görülmektedir (Uzun, 2024). Bu durum, yapay zekânın özellikle insanla kurduğu ilişki bağlamında incelenmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Yapay zekâ uygulamalarına kayıtsız kalmayan akademik çevreler konunun kendi alanları ile ilgili yanlarını masaya yatırmakta ve etkilerini tartışmaktadır. Yukarıda bahsedilen insan-yapay zekâ ilişkisinin etki alanlarından birisi de örgütsel davranıştır. Örgütsel davranış bireyden grup davranışına, motivasyondan iletişime, tatminden performansa, algılamadan tutumlara, kişilikten liderliğe kadar çalışanın bütün insani özelliklerini konu edinen bir disiplindir. Dolayısıyla örgütsel davranış disiplininin, yapay zekâ kullanımının çalışanlar üzerindeki etkisini ele alması beklenen bir gelişmedir. Nitekim WOS veri tabanında 30 yıllık bir zaman dilimini esas alarak yapılan bibliyometrik bir çalışmada (Esen, 2023) yapay zekâ ve çalışan davranışını konu edinen 248 adet bilimsel araştırmanın performans, uyum, tatmin, liderlik, kültür, tutum, bağlılık, iklim, iletişim, algı gibi örgütsel davranış konularıyla ilgili olduğu ortaya konulmuştur.

Yapay zekâ uygulamalarının işyerindeki etkileri hakkında olumlu ve olumsuz görüşler bulunmaktadır: Bir taraf teknolojinin savunucusu olarak, yapay zekânın verimliliği ve üretkenliği artırmadaki faydalarını överken, diğer taraf yapay zekânın çalışanlara verebileceği potansiyel zararlar konusunda endişelerini dile getirmektedir (Bankins v.d., 2024). Araştırmacılar (Rostamzadeh v.d., 2025) işyerinde, yapay zekânın otomasyon, kaynakların etkili kullanımı ve veri analizi gibi mekanizmalar sayesinde verimliliği

artırabileceğini öte yandan adalet, mahremiyet ve çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilemesiyle de sosyal ve etik ikilemler ortaya çıkarabileceğini vurgulamaktadır. Yapay zekâ ile ilgili etik tartışmaların şiddetinin her geçen gün arttığı da bilinen bir gerçektir.

Bu bölüm kapsamında örgütsel davranışta yapay zekâ konusu öncelikle çalışanların farklılıkları, kişiliği, tutumları merkeze alınarak incelenecektir. Daha sonra grup davranışındaki etkisi ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Son olarak da örgütsel davranışın en hayati konuları olan iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, çatışma ve stres düzeyleri üzerindeki etkisi deneysel araştırmaların sonuçları çerçevesinde değerlendirilecektir.

2. İnsan ve Yapay Zekâ

Yapay zekânın tüzel kişiliği ile ilgili tartışmalar bir yana insanı etkileyen ve etkilenen yönleri de tartışmaya açıktır. Yapay zekânın tasarım ve üretim sürecinin onu geliştiren insanın bilgi, beceri, yetenek ve hatta hayal gücünden bağımsız olmadığı söylenebilir. Yapay zekâ kullanımı ise hem bireysel özellikler açısından hem de bireyleri etkileme düzeyi açısından farklılaşmaktadır. İnsanın yapay zekâ ile olan bu etkileşimi özellikle teknolojiyi yoğun kullanan işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir.

Çalışanların bireysel farklılıkları, kişilik özellikleri, yetenek ve becerileri örgütsel davranışın inceleme alanı içindedir. Bu konular çoğunlukla da örgütsel sonuçları açısından deneysel araştırmaların ilgi alanına girmektedir. Örneğin son yapılan bir çalışma (Thi Hang ve Kim, 2025) kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklığın çalışanlarda bilgi saklama davranışı ile negatif yönde; sorumluluğun ise pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yine aynı çalışmada bilgi saklama davranışının iş performansını düşürdüğü not edilmiştir.

Yapay zekânın iş süreçlerinde kullanılması onun bireysel farklar açısından incelenmesini de beraberinde getirmiştir. Kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk ve nevroitikliğin yapay zekâya karşı beslenen olumsuz duygularla; gelişime açıklığın ise olumlu duygularla ilişkili olduğu deneysel olarak ortaya konulmuştur (Park ve Woo, 2022). Bu durum kişilik özelliklerinin, yapay zekânın kullanımına karşı geliştirilen tutumu etkilediğini göstermektedir. Yapay zekâ teknolojisini kullanan çalışanların kişilik özelliklerinin dikkate alınması kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bankins (2024) insan-yapay zekâ işbirliğini kolaylaştırabilecek veya engelleyebilecek bir dizi faktör olduğunu ileri sürmektedir. Yapay zekâ kullanımının çalışanların işlerini kolaylaştırıcı etkileri mevcuttur. Nitekim dijital asistanlar buna örnek gösterilebilir. Bu teknolojiyi iş amaçlı kullanan

bireylerden elde edilen verilere dayalı bir araştırmada (Marikyan v.d., 2022) dijital asistanlardan duyulan memnuniyetin verimlilik ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler yapay zekâ-insan işbirliğinin olumlu tarafları içinde sayılabilir.

Yapay zekâ kullanımının bireyin yaratıcılığı üzerinde de olumlu etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Yüksek teknoloji kullanan uzmanlar üzerinde yapılan bir araştırmada (Verma ve Singh, 2022) iş özerkliği, iş karmaşıklığı, uzmanlaşma ve bilgi işlemeyi destekleyen yapay zekâ uygulamalarının yenilikçi iş davranışlarına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine hizmet sektöründe, otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada (Qiu v. d., 2022) yapay zekânın kişiyi fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak güçlendirdiği, bunun da çalışanların misafirperverliğini artırdığı sonucuna varılmıştır. Yapay zekâ kullanımının bu etkileri, çalışanların insani vasıflarının öne çıkarılması açısından önemli ve istenir etkilerdir.

Öte yandan bireyler yapay zekâya karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedirler. G. D. Can ve Tolay (2025) tarafından yapılan bir araştırmada; yapay zekâya karşı mutluluk, merak, hayranlık ve heyecan gibi olumlu duyguların yanı sıra endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi olumsuz duygular da beslendiği işaret edilmektedir. Aynı araştırma, yapay zekânın insanları en mutlu eden yönünün hayatı kolaylaştırıp özel yaşantılarına daha fazla alan açması; en korkutucu yönünün ise işsizliği artırması ve insanları tembelleğe itmesi olduğunu raporlamıştır. Bu olumsuz tutumların yapay zekânın dirençle karşılanmasına yol açacağı söylenebilir.

Yapay zekânın bireyler üzerinde bazı olumsuz etkileri de mevcuttur. Örneğin tüketiciler üzerinde yapılan bir araştırmada (Trang ve Thang, 2025) yapay zekâya aşırı bağımlığın, bağımsız karar vermeyi ve karardan duyulan memnuniyeti olumsuz yönde etkilediği gösterilmiştir. Yapay zekânın insan üzerindeki etkilerinin işletmeler açısından da olumsuzluklara sebep olduğu söylenebilir. Nitekim müşteriler üzerinde yapılan başka bir araştırmada (Luo v.d., 2019) makine-insan görüşmesinde kimliği açıklanmayan sohbet botlarının satın almayı teşvik etmede yetkin çalışanlar kadar etkili olduğu, ancak kimliğin açıklanmasının satın alma oranlarını %79'dan fazla azalttığı tespit edilmiştir. Birçok başarısına rağmen makinelerin bu gibi durumlarda insana karşı yenildiği de bir gerçektir.

İnsanın gelişme arzusu onu her geçen gün bir adım daha öteye taşımaktadır. Alet icat etme ve kullanmadaki becerisini olağanüstü bir şekilde geliştiren insanoğlu, nihayetinde en benzersiz özelliği olan aklını taklit eden teknolojiyi de kendi eliyle yapmıştır. Bütün bu araştırmaların sonuçlarından anlaşılmaktadır ki birey, duygularından kişiliğine, verimliliğinden satın

alma davranışına kadar pek çok alanda yapay zekâdan etkilenmektedir. Yapay zekâ sosyal ve iletişimsel becerileri geliştirmekte, grup oluşumunu kolaylaştırmaktadır.

3. Yapay Zekânın Grup Çalışması Üzerindeki Etkisi

Asch, Şerif ve Milgram'ın deneyleri üzerinden çok uzun bir süre geçse de grupların birey üzerindeki etkisi güncel örgütsel davranış disiplininde hala merak edilen bir konudur. Üye sayısı, yakınlık, iletişim şekli, amaç, görev, ideal gibi pek çok unsur grup oluşumunda etkilidir. Teknoloji ve yapay zekâ da artık bu unsurlar içinde sayılabilir. Teknoloji insanlar arasında bireyselleşmeyi artırmasına ve fiziksel teması azaltmasına rağmen sanal bağlar üreterek grup oluşumunu kolaylaştırmaktadır. Yapay zekânın çalışma hayatında sık kullanımı gruplar üzerindeki etkisini de incelenmeye açmıştır.

İşletmeler için grupların öğrenme, iletişim, sorun çözme, verimlilik, zorlu görevlerin üstesinden gelme gibi alanlardaki etkileri çok önemlidir. Grupların bu alanlardaki becerilerinin doğru kullanılması işletme verimliliğini arttırabilmektedir. Alanyazında yapay zekânın bu beceriler üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Johnson ve arkadaşları (2025), iyi tasarlanmış işbirlikçi üretken yapay zekâ araçlarının, grup düşüncesini teşvik ederek, iletişim boşluklarını kapatarak ve sosyal anlaşmazlığı azaltarak takım problem çözme becerisini geliştirme konusunda fırsatlar sunduğunu ortaya koymuştur. Bu açıdan grup çalışmasını teşvik eden yapay zekâ araçlarının kullanımını artırmanın işletmeler için yararlı olacağı söylenebilir.

4. Çalışan Tutumları

Olgu ve olaylarla ilgili önce düşünsel sonra duygusal ve nihayet davranışsal eğilimler göstermemiz söz konusudur. Bu eğilimler tutum olarak adlandırılmaktadır. Ancak tutumların her zaman davranışa dönüşmesi mümkün olmaz. Ortam, tutumların davranışa dönüşmesinde belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkar (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014). Çalışanların iş yerindeki tutumları da ortama bağlı olarak davranışa dönüşür veya dönüşmez. İş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek gibi tutumlar örgütsel davranışla ilgili tutumlar içinde sayılmaktadır (Can, Azizoglu, ve Aydın, 2015). Yapay zekânın çalışma ortamına her geçen gün daha fazla girmesi çalışanların işe karşı geliştirdikleri tutumlar üzerindeki etkisini de inceleme konusu yapmıştır.

4.1 İş Tatmini

İş tatmini hem çalışanın hem de işletmenin performansını artıran en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bu sebeple iş tatminini artıran fiziksel, duygusal, psikolojik ve demografik etkenlerin belirlenmesine yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. İşyerinde teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte yapay zekânın iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi gündeme gelmiştir. Albrecht ve arkadaşları (2025) hekimler üzerinde yaptığı bir araştırmada yapay zekâ aracının dokümantasyon için harcanan zamanı ve tükenmişlik riskini azalttığı, iş memnuniyetini artırdığını ortaya koymuştur. Yine Unlu Bidik ve Turan (2025) tarafından yapılan bir araştırmada ebelerin yapay zekâ kullanımına yönelik tutumları olumlu yönde arttıkça, iş memnuniyetinin de arttığı tespit edilmiştir. Yapay zekâ araçlarının kullanımı ile işe hazırlık, raporlama gibi aşamalar kısa sürede yanlızsız yapılmakta çalışanın işe daha iyi odaklanmasının önü açılmaktadır.

İş tatminin performansı artırıcı bu etkisi doğrudan olabildiği gibi aracı değişkenler vasıtasıyla da olabilmektedir. Konaklama sektöründe yapılan bir araştırmada (Han v.d., 2026) kavramsal beceriler, astlara yardım etme ve etik davranma gibi liderlik özelliklerinin iş taleplerini azalttığı, bunun da çalışanların iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bütün bu araştırmalar yapay zekânın iş tatminini artırıcı etkileri olduğu sonucunda birleşmektedir. Bu açıdan işletmelerin iş süreçlerinde yapay zekâ araçlarını yaygın bir şekilde kullanmalarının olumlu sonuçlar doğurabileceği ifade edilebilir. yapay zekâ araçlarının kullanımını yaygınlaştırmasının olumlu etkiler yaratacağı söylenebilir.

4.2 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaçlarına sadakatle hizmet etmesi, örgüt lehine özverili davranması anlamına gelmektedir (Eren, 2010). Bağlılık; performans, işten ayrılma niyeti, iş tatmini motivasyon gibi olumlu sonuçları itibariyle davranışın en çok incelenen konularından biridir. İş yerinde yapay zekâ uygulamalarının kullanılmasıyla birlikte örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin de ortaya çıkarılması gündeme gelmiştir. Moin ve arkadaşları (2025) bilgisayar kullanımına yönelik beklentilerin karşılanmasının çalışanların güvenini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Elden (2025) de yaptığı deneysel araştırmada yapay zekâyâ karşı olumlu tutum geliştiren bireylerin işlerine daha fazla sahip çıktıklarını tespit etmiştir. Yapay zekâyâ karşı geliştirilen olumlu tutumların örgütsel bağlılığa yol açtığını söylemek mümkündür.

Çetin ve Büyükyılmaz (2025)'in araştırmasında yapay zekâ kaygısının alt boyutları olan öğrenme, sosyoteknik körlük ve yapay zekâ yapılandırmasının işe bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada iş değiştirme boyutunun işe bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yapay zekâyâ yönelik kaygının örgütsel bağlılığı azaltabileceği; buna karşılık kaygıyı azaltmaya yönelik eğitim çalışmalarının bu durumu düzelteceği düşünülmektedir. Benzer şekilde Uzku ve arkadaşları (2022), dijitalleşme algısının iş performansı ve tatminini pozitif yönde etkilediğini; ancak örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmektedir. Aynı araştırmada dijitalleşme algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da ifade edilmektedir.

5. Motivasyon

Motivasyon örgütün ve bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesi ve etkilenmesi süreci olarak tanımlanır (H. Can, 1994). Her insan davranışının altında onu harekete geçiren itici bir güç yatar. İşletmeler çalışanları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek için bu itici güçlerden yararlanmak isterler. Yeni yöntem ve teknikler zorlukları yanında kolaylıklar da barındırmaktadır. Yapay zekânın iş yükünü azaltarak motivasyonu artırması düşünülmektedir.

Yapay zekâ kullanımının iş tatmini ve bağlılığı artırıcı etkileri motivasyon üzerinde de olumlu sonuçları olabileceği öngörüsüne yol açmaktadır. Nitekim turizm sektöründe yapılan bir araştırmada (Çetiner ve Çetinkaya, 2024) çalışanların yapay zekâ kaygısı ile dışsal motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak içsel motivasyon ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapay zekâ kaygısı çalışanların içsel motivasyonlarını artırmaktadır.

Bununla birlikte, alanyazında yapay zekânın çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğine işaret eden bulgular da bulunmaktadır. Nitekim Hamarat ve arkadaşları (2024) yaptıkları literatür taramasında inceledikleri 13 araştırmanın sonucunun yapay zekânın turizm sektörüne girişinin birçok turizm çalışanının gelecekteki kariyerleri için bir tehdit oluşturduğu ve bunun turizm çalışanlarının iş yerindeki odaklanma ve motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağını öngördüğünü ifade etmektedir. İşletmeler tarafından yapay zekânın bir tehdit değil fırsat aracı olarak kullanılmasının çalışanların odaklanma ve motivasyon sorunlarını ortadan kaldırması beklenebilir.

6. Çatışma

Çatışma, bireyin varlığını kabul ettirebilmek için diğer kişi ve gruplarla yaşadığı mücadele hali olarak tanımlanabilir. Hatta zaman zaman kişinin kendisi ile çatışma yaşaması da mümkündür. Çatışmanın bir çok sebebi bulunmakla beraber “farklılık, ayrılık, benzemezlik” temel neden olarak ifade edilebilir. Çatışma ifrat ve tefrit derecesinde olmadıkça işletmeler açısından arzu edilir bir durumdur. Çalışma ortamında çatışma, özgün fikirlerin doğmasına, açıklanabilmesine, araştırma eğiliminin artmasına, motivasyona, çalışanların kendi bilgi ve yeteneklerini değerlemesine sebep olan olumlu bir durum olarak görülmektedir (Eren, 2010).

Yapay zekâ kullanımının örgütlerde çatışmayı artırıcı veya azaltıcı iki farklı etki gösterebileceği düşünülmektedir. Kurumsal satınalma merkezlerini konu edinen kavramsal bir literatür incelemesinde (Osmonbekov v.d., 2024) yapay zekâ kullanımının satınalma merkezlerinin küçülmesine, yatay ve dikey ilişkinin azalmasına, üyeler arasında daha fazla koordinasyon sağlayarak çatışmanın azalmasına yol açacağı ileri sürülmektedir. İşletmelerde yapay zekâ kullanımı çalışan sayısını azaltacağından iletişim ağı kılacak bu da daha etkin bir iletişim sağlanmasına yol açabilecektir. Daha etkin iletişimin çalışanlar arasında yüksek düzeyde koordinasyon sağlayarak daha az çatışma yaşanmasına sebep olacağı beklenen bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan Verdes ve arkadaşları (2025) yapay zekâyâ hızlı uyum sürecinin örgütsel gerilim ve çatışma riskini artırdığını göstermektedir. İşletmelerin yapay zekâ araçlarını kullanmaya başlaması ile birlikte çalışanların bu konuda eğitilmesi gerekliliği doğacaktır. Yeni bir durumla karşılaşan çalışanların eski alışkanlık, bilgi ve iş yapma usullerini değiştirmek zorunda kalması bir gerilim unsuru olabilecektir. Hatta bilgi, beceri ve yeteneği buna uygun olmayan çalışanlar üzerinde bu durumun büyük bir baskı oluşturmaları da olası bir sonuçtur. Verilecek eğitimlerle bu olumsuz etkilerin üstesinden gelinebilir.

7. İş Stresi

Stres bireyin dengesini bozarak fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına yol açabilen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Zihinsel sağlık genellikle damgalama ve tedaviye sınırlı erişilebilirlik nedeniyle göz ardı edilmektedir (Shamseldin v.d., 2025). Yaşanan gelişmeler stres seviyesinin yapay zekâ asistanları ile ölçülmesini bile gündeme getirmiştir (Madhuri v.d., 2013; Delgado-Granados ve Ramirez-Macias, 2014; Mentis v.d., 2024). Stres düzeyinin ölçülmesine yönelik bu hassasiyetin hem kişisel işlevleri bozucu, hem de yapıcı etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

İş stresinin tükenmişlik, çaresizlik, işten ayrılma gibi olumsuz durumlara yol açması işletmelerin etkinlik ve verimliliğini düşürebilmektedir. Yirmi makalenin sonuçlarını kapsayan bir meta analizde (Yingying v.d., 2025) öğretim görevlilerinin iş stresi ve tükenmişlikleri arasında güçlü pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Yapay zekâ gibi yeni bir araç kullanımının getireceği ek yükün de çalışanın stresini artırması olasıdır. Nitekim Biçer (2025) yapay zekâ kaygısının iş stresi ve işten ayrılma niyetini artırdığını ifade etmektedir. İş stresinin azalması olumsuz sonuçları açısından işletmelerin etkinlik verimliliğini artırıcı bir unsur olarak görülmektedir.

Stresin çalışma çıktıları üzerindeki olumsuz sonuçları yanında belirli düzeyde stresin yaratıcılık ve motivasyon gibi olumlu sonuçları da olabileceği göz ardı edilmemelidir. Albort-Morant ve arkadaşları (2020) iş özerkliği, iş talepleri ve rol belirsizliği gibi stres faktörlerinin çalışanların yenilikçilik düzeyleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yenilikçilik çalışanların problemlere yaratıcı çözümler üretmesini ve motivasyonunu teşvik ederek gelişmeye açık bir iş ortamının doğmasını sağlayabilir.

Öte yandan çalışma ortamında yapay zekâ kullanımının işin daha kısa sürede daha az hatayla tamamlanmasına yol açarak iş stresini azaltması beklenebilir. Tekrarlayan ve çok basit işlerin yapay zekâ araçlarıyla görülmesi çalışanlar üzerindeki iş baskısını azaltabilir. Nitekim yakın zamanda yapılan bir araştırmanın (Loureiro v.d., 2023) sonuçları işyerinde yapay zekâ kullanımının stres yaratabileceğini ve insan refahını etkileyebileceğini, ancak bir endişe kaynağı yerine motivasyon faktörü de olabileceğini ve çalışan bağlılığının bu ilişkiyi düzenlemede önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

8- Genel Değerlendirme ve Öneriler

Günümüzde insan hayatında yapay zekânın elinin değmediği bir yer yok gibidir. Buna rağmen yakın gelecekte yapay zekânın insana hükmedeceği söylemleri, gerçekleşmesi pek mümkün olmayan bir kehanet olarak görünmektedir. Bu uzak ihtimalin, yapay zekâ araçları ile kuşatılmış insanın ancak ve ancak kendini buna inandırması ile gerçekleşebileceği söylenebilir. Nitekim yapay zekâyı aşırı bağımlılığın bağımsız karar vermeyi olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Trang ve Thang, 2025). İnsanlar yapay zekânın işsizliği artırması ve insanı tembelliğe itmesi yönünü de korkutucu bulmaktadır (G. D. Can ve Tolay, 2025). Bu olumsuz etkiler işletmelere de yansımaktadır. Örneğin müşteriler, satış elemanının bir makine olduğunu anladığında onu daha az bilgili ve daha az empatik olarak görmekte ve bir ürünü satın almaktan büyük ölçüde vazgeçebilmektedir (Luo v.d., 2019).

Dolayısıyla rakibi, muhatabı ve yaratıcısı insan olan makinelerin insanı geçmesi pek de mümkün görünmemektedir.

Üretimde insan emeğinin makinelerin gerisinde kalması, insanın yerini alacağını bir göstergesi olarak düşünülmemelidir. İnsanoğlu binlerce yıldır alet üretmekte ve bunları işini kolaylaştırmakta kullanmaktadır. Bugün de yapay zekâ araçları belgelemeden tehlikeli işlerin yapılmasına kadar birçok alanda insana yardımcı olmakta, işlerin kısa sürede ve yanlışsız yapılmasını sağlamaktadır. Makinelerin tekdüze işlerde kullanılması insana daha yenilikçi işler için alan açmaktadır. Sonuç olarak yapay zekâ uygulamalarının, çalışanların yaratıcılık, motivasyon, bağlılık ve iş tatminlerini artırarak; çatışma ve iş stresini azaltarak işletmelerin verimliliğine olumlu yönde katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Yapay zekâ uygulamalarının kullanımı ile ilgili çalışmaların sonuçları, özellikle motivasyon, stres ve çatışma ile ilgili olanlar, çalışanlar üzerinde farklı yönde etkiler bildirmektedir. Bu durumun iş kolu, üretim şekli ve çevresel etmenlerin yanında yapay zekâ araçlarının kullanımına karşı duyulan kaygılardan da kaynaklandığı düşünülmektedir. Denetim, mahremiyet, etik gibi hususlarda yapay zekâ araçlarının sınırlarının çizilmesinin bu kaygıları azaltacağı beklenmektedir.

Kaynaklar

- Albort-Morant, G., Ariza-Montes, A., Leal-Rodríguez, A., ve Gabriele, G. (2020). How Does Positive Work-Related Stress Affect the Degree of Innovation Development? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(520).
- Albrecht, M., Shanks, D., Shah, T., Hudson, T., Thompson, J., Filardi, T., Smith, T. R. (2025). Enhancing clinical documentation with ambient artificial intelligence: a quality improvement survey assessing clinician perspectives on work burden, burnout, and job satisfaction. *JAMIA Open*, 8(1). <https://doi.org/10.1093/JAMIAOPEN/OOAF013>
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., ve 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>
- Biçer, İ. (2025). YAPAY ZEKÂ KAYGISI, İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ANALİZ. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34(Özel Sayı), 109–124.
- Can, G. D., ve Tolay, E. (2025). EXAMINING EMPLOYEES' EMOTIONS TOWARDS ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI): A QUALITATIVE RESEARCH. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(1), 244–276. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.1561404>
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö., ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, B., ve Büyükyılmaz, O. (2025). KAMU ÇALIŞANLARINDA YAPAY ZEKÂ KAYGISININ İŞE BAĞLILIĞA ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA. *III. INTERNATIONAL CONGRESS ON ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 473–484. Bingöl, Türkiye.
- Çetiner, N., ve Çetinkaya, F. Ö. (2024). Çalışanların Yapay Zekâ Kaygısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: Turizm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 159–173. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1297394>
- Delgado-Granados, P., ve Ramirez-Macias, G. (2014). Labour Universities: physical education and the indoctrination of the working class. *HISTORY OF EDUCATION*, 43(1), 87–104. <https://doi.org/10.1080/0046760X.2013.846417>
- Elden, B. (2025). İşyerinde Yapay Zekâya Yönelik Tutumların Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 123–143. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1732495>
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Esen, D. (2023). Yapay Zekâ ve Çalışan Davranışları: Bibliyometrik Bir Analiz görünümü. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 109–127. Retrieved from <https://akademikbirikimdergisi.com/index.php/uabd/article/view/122/156>
- Hamarat, H., Sahin, H., Koç Apuhan, A., ve İnan, R. (2024). The dark side of artificial intelligence: threats to tourism workers. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 127–137. <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2024-0061>
- Han, H., Ayalew, Z. A., Kim, S. (Sam), Singh, N., Radic, A., Ariza-Montes, A., ... Moon, H. (2026). Influence of artificial intelligence (AI) leadership on job demands and job satisfaction: Exploring the optimum combination. *International Journal of Hospitality Management*, 133(February). <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2025.104470>
- Johnson, J. G., Peralta, M., Kaur, M., Huang, R. S., Zhao, S., Guan, R., ... Nebeling, M. (2025). Exploring Collaborative GenAI Agents in Synchronous Group Settings: Eliciting Team Perceptions and Design Considerations for the Future of Work. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 9(7). <https://doi.org/10.1145/3757595>
- Kağıtçıbaşı, Ç., ve Cemalcılar, Z. (2014). *Dünden Bugüne İnsan Ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- KORU UZKURT, B., ATAN, M., ve DEVELİ, A. (2022). DİJİTALLEŞMENİN İŞ PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ. 3. SEKTÖR SOSYAL EKONOMİ DERGİSİ, 57(3), 1682–1700. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.07.1897>
- Loureiro, S. M. C., Bilro, R. G., ve Neto, D. (2023). Working with AI: can stress bring happiness? *Service Business*, 17(1), 233–255. <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00514-8>
- Luo, X., Tong, S., Fang, Z., ve Zhe, Q. (2019). Frontiers: Machines vs. Humans: The Impact of Artificial Intelligence Chatbot Disclosure on Customer Purchases. *Marketing Science*, 38(6), 937–947.
- Madhuri, V. J., Mohan, M. R., ve Kaavya, R. (2013). Stress management using artificial intelligence. *Proceedings - 2013 3rd International Conference on Advances in Computing and Communications, ICACC 2013*, 54–57. <https://doi.org/10.1109/ICACC.2013.97>
- Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F., Ranjan, R., ve Morgan, G. (2022). “Alexa, let’s talk about my productivity”: The impact of digital assistants on work productivity. *Journal of Business Research*, 142, 572–584. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.015>
- Mentis, A. F. A., Lee, D., ve Roussos, P. (2024). Applications of artificial intelligence—machine learning for detection of stress: a critical overview. *Molecular Psychiatry*, 29(6), 1882–1894. <https://doi.org/10.1038/s41380-023-02047-6>

- Moin, M. F., Behl, A., Zhang, J. Z., ve Shankar, A. (2025). AI in the Organizational Nexus: Building Trust, Cementing Commitment, and Evolving Psychological Contracts. *Information Systems Frontiers*, 27(4), 1413–1424. <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10561-3>
- Osmonbekov, T., Johnston, W. J., ve Donthu, N. (2024). Artificial intelligence advancements in procurement: transforming organizational buying behavior. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(12), 2745–2758. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2024-0026>
- Park, J., ve Woo, S. E. (2022). Who Likes Artificial Intelligence? Personality Predictors of Attitudes toward Artificial Intelligence. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 156(1), 68–94. <https://doi.org/10.1080/00223980.2021.2012109>
- Qiu, H., Li, M., Bai, B., Wang, N., ve Li, Y. (2022). The impact of AI-enabled service attributes on service hospitableness: the role of employee physical and psychological workload. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1374–1398. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-0960>
- Rostamzadeh, R., Alizadeh, F. K., Keivani, S., ve Isavi, H. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Improving Organizational Behavior: A Systematic Study. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2025(1). <https://doi.org/10.1155/HBE2/8094428>
- Shamseldin, T., Gaber, S., Ansari, S., Elgohary, R., Shawky, M. A., Elbahnasawy, M., ve Abdrabou, M. (2025). Artificial intelligence for predicting depression anxiety and stress using psychometric data. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-21301-1>
- Thi Hang, N. N., ve Kim, N. N. (2025). PERSONALITY TRAITS, KNOWLEDGE-HIDING BEHAVIOR AND JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES. *Foundations of Management*, 17(1), 85–96. <https://doi.org/10.2478/FMAN-2025-0006>
- Trang, T. T. N., ve Thang, P. C. (2025). Consumer Over-Dependency on AI and Decision Autonomy: A Mixed-Method Approach on Vietnamese Consumers. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(6), 2992–3008. <https://doi.org/10.1002/CB.70045>
- Unlu Bidik, N., ve Turan, Z. (2025). Examining the relationship between midwives' attitudes toward artificial intelligence use and their job satisfaction. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/S12912-025-03346-9>
- Uzun, H. (2024). DİJİTAL DÜNYA, DİJİTAL ETİK. *EGE 12th INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL SCIENCES*, 3899–3907. İzmir: Academy Global Publishing House.
- Verdes, C.-A., Mironescu, A.-A., Mazare, M., ve Simion, M.-M. (2025). Conflict Management in Organizations Adopting Artificial Intelligence: An Analysis

of Workplace Accidents and Implications for Sustainable Development in the European Union. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 19(1), 50–62. <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0008>

Verma, S., ve 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(June), 107215. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2022.107215>

Yingying, S., Omar, M. K., ve Ismail, N. (2025). Job stress and burnout among lecturers: a systematic literature review and meta analysis. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1673812>