



# Yapay zekâ kaygısının gölgesinde: Psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisi

## In the shadow of AI anxiety: The impact of psychological empowerment on work engagement and thriving at work

Gaye Onan<sup>1</sup> 

Alper Bahadır Dalmış<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Mersin, Türkiye, [gayeonan@mersin.edu.tr](mailto:gayeonan@mersin.edu.tr)

ORCID: 0000-0001-6302-5211

<sup>2</sup> Doç. Dr., Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara, Türkiye, [abdalmis@thk.edu.tr](mailto:abdalmis@thk.edu.tr)

ORCID: 0000-0002-9069-3917

### Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Gaye Onan,

Mersin Üniversitesi, Mersin, Türkiye, [gayeonan@mersin.edu.tr](mailto:gayeonan@mersin.edu.tr)

### **Öz**

Günümüz iş dünyası, yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin hızla benimsenmesiyle önemli bir dönüşüm geçirmektedir. YZ, işletmelere operasyonel verimlilik, maliyet düşüşü ve rekabet avantajı gibi fırsatlar sunmaktadır. Ancak aynı zamanda çalışanlarda işsizlik korkusu ve belirsizlik gibi kaygılara da yol açmaktadır. YZ entegrasyonu sadece teknolojik bir adaptasyon değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik sağlığını etkileyen karmaşık bir süreçtir. Çalışmanın temel amacı, psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkileri incelemek ve YZ kaygısının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, Ankara ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren özel banka çalışanlarından veri toplanmıştır. Veriler Smart PLS 4.0 istatistiksel programı aracılığı ile Kısmi En Küçük Kareler (SEM-PLS) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, psikolojik güçlendirmenin hem işte kendini yetiştirme hem de işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işe adanmışlığın da işte kendini yetiştirme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, YZ kaygısının psikolojik güçlendirme ile işte kendini yetiştirme arasındaki ilişki ile işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer yandan, YZ kaygısının psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma ile teknoloji odaklı iş ortamlarında çalışanların verimliliklerini artırmak için daha etkili stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yapay Zekâ Kaygısı, Psikolojik Güçlenme, İşe Bağlılık, İşyerinde Kişisel Gelişim, Koruma Motivasyon Teorisi

**Jel Kodları:** M10, M12

### **Abstract**

The contemporary business world is undergoing a significant transformation with the rapid adoption of artificial intelligence (AI) technologies. While AI presents opportunities for operational efficiency, cost reduction, and competitive advantage for businesses, it also induces anxieties among employees, such as fears of unemployment and uncertainty. The integration of AI is not merely a technological adaptation; it is a complex process that affects employees' psychological well-being. The primary aim of this study is to examine the relationships between psychological empowerment, work engagement, and self-development at work, as well as to identify the moderating effect of AI anxiety on these relationships. To achieve this, data were collected from employees of private banks operating in the central districts of Ankara. The data were analysed using the Partial Least Squares (SEM-PLS) method through the Smart PLS 4 statistical program. The results of the analysis indicate that psychological empowerment has significant and positive effects on both self-development at work and work engagement. Furthermore, it was observed that work engagement positively affects self-development at work. However, it was concluded that AI anxiety does not have a moderating effect on the relationship between psychological empowerment and self-development at work, nor on the relationship between work engagement and self-development at work. On the other hand, AI anxiety was found to have a moderating effect on the positive relationship between psychological empowerment and work engagement. This research is believed to contribute to developing more effective strategies to enhance employee productivity in technology-driven work environments.

**Keywords:** Artificial Intelligence Anxiety, Psychological Empowerment, Work Engagement, Self-Development at Work, Protection Motivation Theory

**Jel Codes:** M10, M12

**Başvuru/Submitted:** 22/01/2025

**1. Revizyon/1<sup>st</sup> Revised:** 17/02/2025

**2. Revizyon/2<sup>nd</sup> Revised:** 8/03/2025

**Kabul/Accepted:** 11/03/2025

**Yayın/Online Published:** 25/03/2025

**Atıf/Citation:** Onan, G., & Dalmış, A.B., Yapay zekâ kaygısının gölgesinde: Psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisi, *bmij* (2025) 13 (1): 300-321 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i1.2508>

## Extended Abstract

### In the shadow of AI anxiety: The impact of psychological empowerment on work engagement and thriving at work

#### Literature

#### Research subject

The research aims to examine the effects of AI anxiety on the relationships between the psychological empowerment of employees and their job engagement and thriving at work.

#### Research purpose and importance

This study aims to investigate the effects of AI anxiety on the relationships between psychological empowerment, work engagement, and thriving at work within the Protective Motivation Theory (PMT) framework. While the effects of AI on digital transformation are widely explored in the literature, the impact of AI anxiety on employees' psychological and organisational behaviours has not been sufficiently addressed.

#### Contribution of the article to the literature

This study provides a unique contribution by evaluating the concepts of psychological empowerment, work engagement, and thriving at work together, which are typically considered separately in the literature. Additionally, for the first time, the study comprehensively examines how AI anxiety influences these three key organisational behaviour outcomes. It highlights that integrating AI technologies in organisations should be seen as a technological and psychological transformation process.

#### Design and method

#### Research type

This research was conducted using quantitative methods, and a structured questionnaire was employed for data collection.

#### Research problems

The study aimed to understand the levels of AI anxiety, psychological empowerment, work engagement, and thriving among bank employees. The hypotheses of the study focus on examining the relationships between these variables.

#### Data collection method

In the data collection process, a convenience sampling method was used to collect data from 350 employees working at three branches and the regional headquarters of a privately owned bank in Ankara. After excluding incomplete or incorrectly filled forms, 326 valid surveys were included in the analysis.

#### Quantitative/qualitative analysis

The data were analysed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) non-parametric method with the SMART PLS 4.0 program.

#### Research model

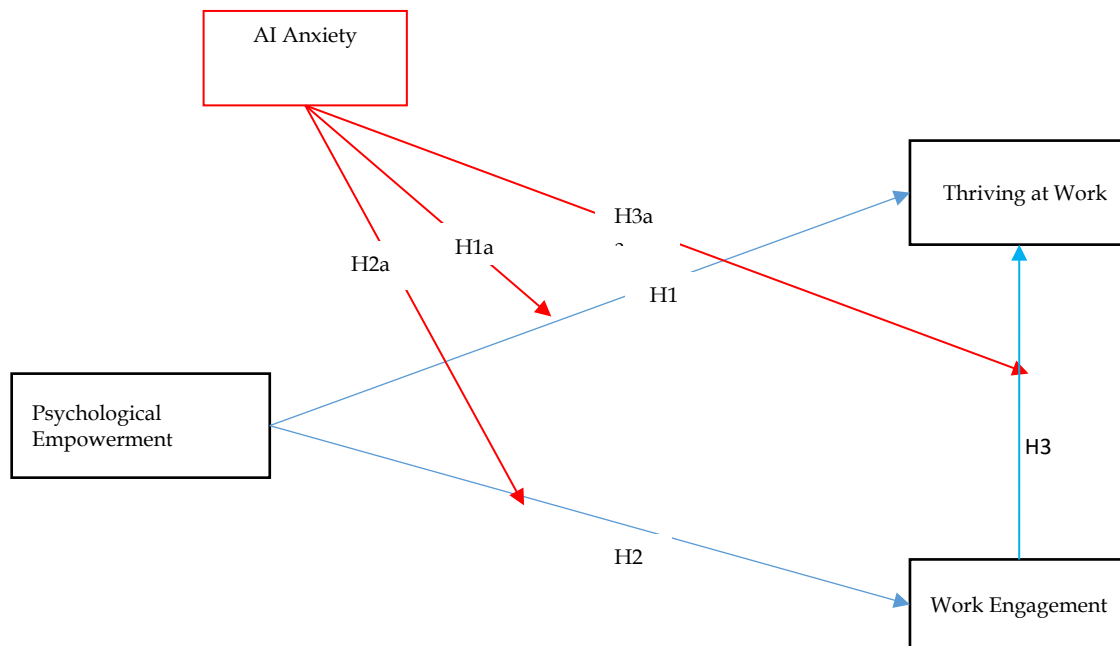


Figure 1: Research Model

#### Research hypotheses

H1: Psychological empowerment has a positive effect on thriving at work.

H1a: AI anxiety weakens the positive relationship between psychological empowerment and thriving at work.

H2: Psychological empowerment has a positive effect on work engagement.

H2a: AI anxiety weakens the positive relationship between psychological empowerment and work engagement.

H3: There is a positive relationship between work engagement and thriving at work.

H3a: AI anxiety weakens the positive relationship between work engagement and thriving.

## Findings and discussion

### Findings as a result of the analysis

The study participants consisted of 65.6% males and 34.4% females. The largest age group was 35-44, accounting for 36.8%. 68.7% of the participants held a bachelor's degree. Regarding tenure at the current organisation, the highest proportion (37.1%) had worked for 5-9 years (Table 1).

The validity and reliability analyses of the scales were conducted. For internal consistency, Cronbach's alpha values ranged from 0.914 to 0.952, and the composite reliability (CR) coefficients ranged from 0.899 to 0.952. Convergent validity was confirmed as the average variance extracted (AVE) values ranged from 0.463 to 0.715, indicating that the values were near or above the threshold (Table 2). Cross-loadings, the Fornell-Larcker criterion, and the HTMT measure were used for discriminant validity, revealing no cross-loadings among the measurement items and confirming that the HTMT values were below the threshold (Tables 3-4).

The model's linearity, path coefficients,  $R^2$ , and effect size ( $f^2$ ) were calculated using the PLS algorithm. The Variance Inflation Factor (VIF) values were below 5, indicating no issues with multicollinearity (Daoud, 2017). The model explained 45% of the variance in work engagement and 70% in thriving at work. The effect of psychological empowerment on work engagement was found to be high, while its impact on thriving at work was medium. The effect of work engagement on thriving at work was high, while AI anxiety showed a medium impact on work engagement and a weak effect on thriving at work (Table 5).

Bootstrapping was used for hypothesis testing. Psychological empowerment was found to have a positive and significant effect on work engagement ( $\beta=0.671$ ,  $t=15.880$ ,  $p<0.01$ ) and thriving at work ( $\beta=0.273$ ,  $t=0.634$ ,  $p<0.01$ ). Work engagement also positively and significantly affected thriving at work ( $\beta=0.634$ ,  $t=14.651$ ,  $p<0.01$ ), supporting hypotheses H1, H2, and H3. However, AI anxiety was found not to have a moderating effect on the relationship between psychological empowerment and thriving at work ( $\beta=0.062$ ,  $t=0.973$ ,  $p>0.05$ ) or between work engagement and thriving at work ( $\beta=-0.020$ ,  $t=0.380$ ,  $p>0.05$ ), meaning that hypotheses H1a and H3a were not supported. However, AI anxiety was found to have a moderating effect on the relationship between psychological empowerment and work engagement ( $\beta=0.134$ ,  $t=1.1986$ ,  $p<0.05$ ), supporting hypothesis H2a (Table 6).

### Discussing the findings with the literature

The study's findings are consistent with existing research, showing that psychological empowerment significantly and positively affects employees' thriving (Marin-Garcia et al., 2021; Rania et al., 2021; Kaur and Ren., 2024). Another significant finding of the study is the positive impact of psychological empowerment on employees' work engagement. This result aligns with findings from other studies (Bhatnagar, 2012; Ugwu et al., 2014; Macinga et al., 2014; Örüçü and Hatipoğlu, 2018; Ciftci, 2019; Joo et al., 2019; Özbezek, 2022; Damar et al., 2024; Marampa et al., 2025). Furthermore, the study findings show that work engagement positively affects thriving at work. Previous research supports this relationship (Van der Walt, 2018; Abid et al., 2018; Erum et al., 2020; Rahaman, 2022), and a meta-analysis study (Christian et al., 2011) also highlights that work engagement positively influences employees' learning, development, and performance.

A complex picture emerges when examining AI anxiety's moderating role in the variables' relationships. AI anxiety was found to affect the relationship between psychological empowerment and work engagement negatively. This suggests that the uncertainty and threat perception caused by AI anxiety can weaken employees' commitment to their work (Johnson & Verdicchio, 2018; Çetiner & Çetinkaya, 2023). Finally, AI anxiety was found not to affect the relationship between psychological empowerment and thriving at work and between thriving at work and psychological empowerment.

### Conclusion, recommendation and limitations

#### Results of the article

The results revealed that psychological empowerment positively and significantly influenced employees' thriving and engagement levels at work. Furthermore, work engagement positively affected employees' thriving at work. However, the role of AI anxiety in these relationships is complex. While AI anxiety did not moderate the relationship between psychological empowerment and thriving at work, it weakened the positive relationship between psychological empowerment and work engagement. Nonetheless, AI anxiety did not moderate the relationship between work engagement and thriving at work.

#### Suggestions based on results

The findings underline the importance of creating work environments that foster psychological empowerment and engagement. Managers should empower employees by enhancing their sense of meaning, competence, autonomy, and impact, supporting personal and professional development. To address AI anxiety, organisations should prioritise transparent communication about AI technologies' integration and potential benefits. Providing training opportunities to improve employees' AI-related competencies and clarifying their career implications can alleviate anxiety, ensuring employees remain focused and motivated. Furthermore, fostering a culture of engagement and AI awareness can help organisations adapt to change and enhance their innovative capacity.

#### Limitations of the article

This study has some limitations. The data were collected from a specific sector, which may limit the generalizability of the findings. Additionally, the moderating role of AI anxiety may vary depending on individual differences, organisational contexts, or technological adoption levels.

## Giriş

Günümüz iş dünyası, yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin hızlı ve yaygın benimsenmesiyle birlikte hem benzersiz fırsatlar hem de önemli zorluklarla dolu bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu süreçte kilit bir rol oynayan YZ, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırma, maliyetleri düşürme ve rekabet avantajı sağlama potansiyeli sunarak (Brynjolfsson ve McAfee, 2017; Kaplan ve Haenlein, 2019), organizasyonel dijital dönüşümün itici gücü haline gelmiştir. Algılama, öğrenme, problem çözüme ve karar verme gibi insan zihnine atfedilen bilişsel işlevleri taklit edebilen YZ sistemleri, çeşitli sektörlerde iş süreçlerini optimize etme, karar alma mekanizmalarını destekleme ve çalışanları rutin görevlerden kurtarma imkânı sunmaktadır (McCarthy, 2007: 1176). Bununla birlikte, YZ teknolojilerinin iş süreçlerini otomatikleştirmesi ve hatta bazı iş rollerini tamamen ikame etme potansiyeli, çalışanlar arasında işsizlik korkusu, belirsizlik ve mesleki gelecek kaygısı gibi önemli endişelere yol açmaktadır (Johnson ve Verdicchio, 2017). Bu durum, YZ'nin organizasyonel süreçlere entegrasyonunun sadece teknolojik bir adaptasyon sorunu olmadığını, aynı zamanda çalışanların psikolojik sağlığını ve iş deneyimlerini de etkileyen karmaşık bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın temel motivasyonu, giderek artan YZ kaygısının, çalışanların iş süreçleri ve deneyimleri üzerindeki etkilerini daha derinlemesine incelemek ve bu kaygının psikolojik sonuçlarını anlamaya odaklanmaktır.

Literatürde YZ'nin organizasyonel dijital dönüşüm üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde incelenirken (Raisch ve Krakowski, 2021), YZ teknolojilerinin çalışanların psikolojik güçlendirilmesi, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme gibi önemli örgütsel davranış çıktıları üzerindeki etkilerine dair araştırmalar henüz yeterli derinliğe ulaşmamıştır. YZ sistemleriyle etkileşimde bulunan çalışanların iş tatmini ve performanslarının arttığına dair bulgular sunulsa da (Imran, Maqbool ve Shafique, 2014; Makridis ve Han, 2021), bu etkileşimlerin çalışanların psikolojik olarak güçlenmesine, işlerine adanmışlıklarına ve işlerinde kendilerini yetiştirmelerin katkıları genellikle sınırlı bir şekilde ele alınmıştır. YZ'nin iş gücü üzerindeki potansiyel etkisi tartışılırken, bu teknolojilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının onların işlerine olan tutum ve davranışlarını nasıl etkilediği önemli bir araştırma alanı olarak belirmektedir. Bu noktada, çalışanların YZ teknolojileriyle etkileşim kurarken hissettikleri kaygı ve belirsizlik duygularının, onların psikolojik güçlenmelerini nasıl etkilediği ve dolayısıyla işe adanmışlıklarını ve kendilerini yetiştirme süreçlerini nasıl etkilediği, cevaplanması gereken temel bir sorudur.

Tüm bunlardan yola çıkarak bu çalışmada, Koruyucu Motivasyon Teorisi (KMT) (Rogers, 1975, 1983) çerçevesinde, YZ kaygısının, çalışanların psikolojik güçlendirilmesi ile işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkiler üzerindeki etkileri incelenecektir. KMT, karmaşık bilişsel ve motivasyonel süreçleri açıklayarak, özellikle sağlık, turizm ve örgütsel davranış gibi çeşitli alanlarda bireylerin motivasyonlarını ve davranışlarını anlamak için önemli bir temel oluşturmaktadır (Arslan, Boz, Yılmaz ve Boz, 2017; Güner, Yürümez, Güneysu, Ercan ve Ülker, 2021). Özellikle örgütsel bağlamda, çalışanların teknolojik değişimler veya iş belirsizliği gibi tehditlere nasıl tepki verdiklerini anlamak için KMT önemli bir araç olarak kullanılabilir. KMT, bireylerin potansiyel tehditlere karşı verdikleri tepkileri anlamak için yaygın olarak kullanılan bir çerçevedir. Teori, bireylerin tehditlere yönelik davranışlarını "tehdit değerlendirme" ve "başa çıkma değerlendirme" süreçleri üzerinden açıklar (Shillair, 2020). Tehdit değerlendirme, YZ'nin potansiyel zararlarının (örneğin, iş kaybı) ciddiyetini ve olasılığını içerirken, başa çıkma değerlendirme ise, bireyin bu tehditlerle başa çıkma yeteneğine olan inancını (öz yeterlilik) ve başa çıkma maliyetlerini (örneğin, ek eğitim alma zorunluluğu) kapsar.

Bu bağlamda, yapay zekâ (YZ) kaygısı, bireylerin YZ'nin potansiyel olumsuz sonuçlarına yönelik algıladıkları tehdit düzeyiyle ilgilidir ve psikolojik güçlendirme, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme gibi iş sonuçlarını etkileyebilir (Sun, Zhu, Jeyaraj, Zhu ve Wu, 2020; Marampa, Pongtuluran, ve Pariyanti, 2025). Tehdit değerlendirme, başa çıkma kapasitesinden daha güçlü algılanırsa bireyler uyumsuz tepkiler sergileyebilir, bu tepkiler genellikle tehdidi inkâr etme, görmezden gelme veya tehdidin önemini azaltma şeklinde olur. YZ'nin oluşturduğu tehdidi yüksek ve başa çıkma yeteneğini düşük olarak algılayan çalışanlar, psikolojik güçlendirme duygularında azalma ve işe adanmışlıkta düşüş yaşayabilirler. Ancak, algılanan cevap etkinliği ve öz-yeterlilik gibi başa çıkma faktörleri daha güçlü olduğunda, birey korunma motivasyonu geliştirir ve uyumlu davranışlar sergilemeye yönelir (Shillair, 2020). KMT modeli, uyumlu davranışların teşvik edilmesinde iki temel mekanizmayı vurgular. Başa çıkma değerlendirme yolunda, algılanan etkinliğin artması ve algılanan maliyetin azalması, bireylerin uyumsuz ve riskli davranışlardan uzaklaşmasını sağlar. Tehdit değerlendirme yolunda ise, algılanan tehdidin artması ve ödüllerin çekiciliğinin azalması, uyumlu davranış sergileme olasılığını artırır (Macdonell vd., 2013:3).

Gerçekleştirilen taramalarda psikolojik güçlendirme, işte kendini yetiştirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkileri ayrı ayrı inceleyen çalışmalara rastlanmakla birlikte hepsini aynı anda

değerlendiren bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca literatürde YZ'nin, çalışanların güçlendirilmesine yönelik potansiyeli incelenmiş olmakla birlikte bu teknolojilerin iş gücünde yarattığı kaygıların, çalışanların işlerine olan adanmışlıklarını ve gelişim süreçlerini nasıl şekillendirdiği önemli bir araştırma sorusu olarak dikkat çekmektedir. Buna dayanarak çalışmanın temel amacı psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme ilişkilerini incelerken YZ kaygısının bu ilişkiler üzerindeki etkisini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, bu çalışma, YZ'nin iş yaşamına entegrasyonunun sadece teknolojik değil, aynı zamanda psikolojik bir dönüşüm süreci olarak da değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışma, YZ teknolojilerinin benimsenmesi sürecinde çalışanların psikolojik olarak güçlü olmasının daha sürdürülebilir ve verimli bir iş ortamı yaratmaya katkıda bulunacağını öngörmektedir.

## **Kavramsal çerçeve**

### **Psikolojik güçlendirme kavramı**

Psikolojik güçlendirme, literatürde farklı akademisyenler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Spreitzer (1995), bu kavramı, bireyin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmek ve organizasyon içinde anlamlı bir fark yaratabilmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olduğuna dair inanç olarak açıklamaktadır. Thomas ve Velthouse (1990) ise psikolojik güçlendirmeyi, bireylerin doğrudan iş görevlerinden olumlu deneyimler elde ettiği içsel görev motivasyonu olarak nitelendirmektedir. Bu içsel motivasyon, artan olumlu duygulara yol açarak psikolojik güçlendirmeyi pekiştirmektedir ve bireylerin başarılarını daha da artırmaktadır. Psikolojik güçlendirme, bireylerin işleriyle ilgili olarak özdenetim sahibi olmalarını ve görevleriyle aktif bir şekilde ilişki kurmalarını sağlayarak içsel bir motivasyon duygusu yaratmaktadır (Seibert, Wang ve Courtright, 2011:983). Bu durum, bireylerin görevlerini yerine getirme veya karar alma süreçlerine daha istekli bir şekilde katılmalarını teşvik eder ve çalışma hayatında dinamik bir etki yaratmaktadır. Spreitzer'e (1995) göre psikolojik güçlendirme, öz-yönetim teorisine dayanmakta olup dört temel boyuttan oluşmaktadır: anlam, yetkinlik, özerklik ve etki. Anlam, çalışanların işlerini değerli ve amaçlı bulmalarını; yetkinlik, işlerini başarıyla yerine getirebileceklerine dair inançlarını; özerklik, işlerini nasıl yapacaklarına dair karar verme özgürlüğüne sahip olmalarını ve etki ise işlerinin sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissetmelerini ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin hem çalışanlar hem de kuruluşlar için çok sayıda olumlu sonuçla ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanların psikolojik güçlendirilmesi, örgütsel davranış ve psikoloji disiplinlerinde geniş kabul gören bir araştırma alanıdır. Bu kavram, çalışanların yetkinlik duygularını, özerkliklerini ve işleriyle ilgili anlamlılık algılarını artırmayı hedeflemektedir (Spreitzer, 1995). Yapılan çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş doyumunu, motivasyonu, performans düzeyleri ve genel refahları üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Welfare, Hallowell, Shah ve Riek 2019). Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, stres ve tükenmişlikle daha etkili bir şekilde başa çıkma eğilimindedir (Oh, 2020; Orłowska ve Laguna, 2023), bu da daha yüksek iş memnuniyeti ve adanmışlığa yol açar (Bhatnagar, 2012). Ayrıca, psikolojik güçlendirme, çalışanların kişisel değerleri ile iş talepleri arasında daha iyi bir uyum algılamalarını sağlayarak duygusal tükenme olasılığını azaltır (Orłowska ve Laguna, 2023:8). Güçlendirilmiş çalışanlar, özerk karar alma konusunda daha donanımlıdır ve bu durum, daha yüksek performans seviyelerine ve iş süreçleri üzerinde daha fazla kontrol duygusuna yol açabilir (Sun, 2016).

### **İşte kendini yetiştirme kavramı**

Günümüz iş dünyasında, çalışanların "işte kendini yetiştirme (thriving at work)" durumu, sürdürülebilir başarı için kritik bir faktördür (Spreitzer, Porath ve Gibson, 2012:156). Porath, Spreitzer, Gibson ve Garnett (2012), bu durumun, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini desteklediğini ve iyi hissetmelerini sağladığını vurgular. İşte kendini yetiştirme kavramı iki temel boyut olan öğrenme ve canlılık üzerine kuruludur. Öğrenme boyutu, çalışanların sürekli olarak yeni bilgiler edinmesi, becerilerini geliştirmesi ve adaptasyon sağlaması anlamına gelir (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein ve Grant, 2005; Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2023). Canlılık boyutu ise, çalışanların işlerinde kendilerini enerjik, motive ve tutkulu hissetmeleri ile ilgilidir (Porath vd., 2012). Bu iki boyutun birleşimi, çalışanların işlerinde daha üretken, yaratıcı ve tatmin olmuş olmalarını sağlar.

İşte kendini yetiştirme, bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu etkilere sahiptir. Çalışanların iş performanslarını, iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını ve genel refahlarını artırır (Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu ve Meiliani 2018; Yi vd., 2020). Kendini yetiştirebilen çalışanlar, daha yüksek performans sergiler, yaratıcı çözümler üretir ve zorluklarla daha iyi başa çıkabilirler (Yi vd., 2020). Örgütsel düzeyde ise, kendini yetiştirmiş çalışanlar yenilikçiliği geliştirir, çalışan devir oranlarını azaltır, olumlu

bir kurumsal kültür oluşturulmasına katkıda bulunur ve genel olarak kurumsal başarıyı destekler (Wallace vd., 2016).

### **İşe adanmışlık kavramı**

İşe adanmışlık, çağdaş örgütsel davranış literatüründe çalışanların işlerine karşı olumlu ve motive edici ruh hali olarak tanımlanan çok boyutlu bir yapıdır (Schaufeli ve Bakker, 2003). Bu kavram, çalışanların işe sadece fiziksel katılımını değil, aynı zamanda duygusal, bilişsel ve davranışsal düzeyde işlerine bağlılık göstermelerini ifade eder (Bakker ve Leiter, 2017). İşe adanmışlık, canlılık, adanmışlık ve özveri olma üzere üç temel boyuttan oluşur (Schaufeli ve Bakker, 2003). Canlılık, çalışanların işlerine yüksek enerjiyle yaklaşmasını (Bakker ve Demerouti, 2008), adanmışlık işlerine karşı tutkulu bir bağlılık hissetmesini, özveri ise işlerine tamamen odaklanmalarını ve kendilerini işe kaptırmalarını ifade eder. Bu üç boyut, çalışanların işlerine karşı derin bir adanmışlık geliştirmesini sağlar (Haar, Brougham, Roche ve Barney, 2017).

İşe adanmışlık hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok sayıda olumlu sonuç doğurur. Bireysel düzeyde, işe adanmış çalışanlar, daha yüksek iş tatmini, daha düşük tükenmişlik düzeyleri, artan psikolojik iyi oluş ve genel yaşam doyumu deneyimlerler (Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Ng, Choong, Kuar, Tan ve Teoh, 2019; Riyanto, Endri ve Herlisha, 2021; Luna vd.,2023). İşe adanmış çalışanlar, işleriyle daha fazla bütünleşmiş oldukları için, stres ve kaygı gibi olumsuz duygusal durumlarla daha iyi başa çıkabilirler ve genel olarak daha mutlu bir yaşam sürerler (Innstrand, Langballe ve Falkum, 2012). Ayrıca, işe adanmış çalışanlar daha yaratıcı, yenilikçi, problem çözme becerileri yüksek ve öğrenmeye açık bireyler olma eğilimindedirler (Shuck, Ghosh, Zigarmi ve Nimon, 2013). Bu durum, onların mesleki gelişimlerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağlar. Örgütsel düzeyde ise, işe adanmışlık, çalışanların performansını, verimliliğini ve etkinliğini artırarak, işletmelerin genel başarısına önemli katkılar sunar (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009). İşe adanmış çalışanlar, yüksek motivasyon ve enerji düzeyleri sayesinde, işlerini daha istekli yaparlar, daha az hata yaparlar ve daha yüksek performans gösterirler (Riyanto vd., 2021). İşe adanmış çalışanlar, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde olup, işletmelerin sürdürülebilir başarısına ve olumlu bir kurumsal kültürün oluşturulmasına katkı sağlarlar (Ng vd., 2019).

### **Yapay zekâ kaygısı kavramı**

YZ, ilk olarak 1956 yılında "zekâ sahibi makineler yapma bilimi ve mühendisliği" olarak tanımlanmış (McCarthy, 2007), ancak günümüzde kapsamı ve tanımı farklı yaklaşımlarla genişlemiştir. Russell ve Norvig (2021) YZ 'yi (1) insan gibi hareket eden sistemler, (2) insan gibi düşünen sistemler, (3) mantıksal düşünme yeteneğine sahip sistemler ve (4) hedefe yönelik hareket eden sistemler olmak üzere dört temel kategoride incelemişlerdir. Bu bağlamda YZ, insan zekâsına benzer becerilere sahip, algoritma tabanlı bir teknoloji olarak kabul edilebilir (Akmeikina, Eilers, Li ve Peters, 2022). Otonom çalışma, çevreyi algılama, değişimlere uyum sağlama ve hedefe yönelik hareket etme gibi yetkinlikleri bünyesinde barındırır. YZ kaygısı ise, YZ' nin yaşamın çeşitli alanlarındaki, özellikle iş yerlerindeki artan varlığı ve etkisi nedeniyle bireylerin deneyimlediği endişe ve stres olarak tanımlanabilir (Russell ve Norvig, 2021). Bu olgu, sadece işten çıkarılma korkularından değil, aynı zamanda kişisel verilerin gizliliği ve YZ sistemlerinin etik karar alma süreçlerine dair endişelerden de kaynaklanmaktadır. Çalışanlar ve genel halk arasında giderek yaygınlaşan bu huzursuzluk hissi, teknoloji odaklı bir geleceğe adaptasyon sürecinde önemli bir zorluk teşkil etmektedir.

YZ kaygısının kökleri hem psikolojik hem de sosyo-ekonomik faktörlere dayanır. Bireylerin, YZ ve otomasyonun iş rollerini dönüştüreceği, hatta ortadan kaldırabileceği konusundaki endişeleri, bu kaygının en önemli nedenlerinden biridir (Frey ve Osborne, 2017:255). Bu endişe, özellikle teknolojik becerilere sahip olmayan veya iş piyasasında dezavantajlı konumda olan bireylerde daha belirgin şekilde gözlemlenmektedir. Ayrıca, algoritmik önyargıların varlığı ve veri gizliliğiyle ilgili endişeler, YZ 'nin etik kullanımı hakkındaki tartışmaları alevlendirerek kaygıyı daha da artırmaktadır (Autor, 2015). Bireylerin YZ teknolojilerinin karmaşık yapısını anlamakta zorluk çekmesi, yanlış anlamalara ve korkulara yol açmaktadır. YZ kaygısı, iş kaybı, gizlilik ihlalleri ve YZ teknolojisinin etik sonuçları hakkında korku ve endişe duyguları şeklinde çeşitli biçimlerde kendini gösterebilir (Johnson ve Verdicchio,2017). Araştırmalar, iş gücünün önemli bir bölümünün YZ konusunda endişe duyduğunu göstermektedir (Coombs, Hislop, Taneva ve Barnard, 2020). Bu endişeler, özellikle YZ ile rekabet etmek için gerekli becerilere sahip olmadıklarını düşünen bireyler arasında daha belirgindir ve profesyonel ortamlarda ek stres ve özgüven eksikliğine yol açabilir (Russell ve Norvig, 2021). Artan kaygı seviyeleri, çalışanların rollerinde motive ve yetkin hissetmelerini zorlaştırabilir, bu da üretkenlik ve iş tatmininde düşüşlere neden olabilir (Johnson ve Verdicchio, 2017).

## Kavramlar arası ilişkiler ve hipotezler

### Psikolojik güçlendirme ve işte kendini yetiştirme ilişkisi

Önceki araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin işte kendini yetiştirme üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Sun vd.,2020). Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirmenin çalışanların işlerine karşı tutumlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Marin-Garcia ve Bonavia (2021) yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyle, psikolojik güçlendirmenin de iş tatmini ve işe katılım ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde, Rania, Rahman ve Yusak (2021) psikolojik güçlendirmenin, çalışanların işlerinde sürekli olarak yeni şeyler öğrenme becerilerini geliştirme düzeylerini doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Kaur ve Ren (2024), psikolojik olarak güçlendirilen çalışanların daha yüksek düzeyde işte kendini yetiştirme sergilediklerini ve bu durumun örgütsel başarıya önemli bir katkı sağladığını belirtmişlerdir.

Psikolojik güçlendirmenin işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisini anlamak için, bu kavramın temel bileşenleri olan “işinde anlam, yetkinlik hissi, özerklik” üzerine odaklanmak gereklidir. Örneğin, işinde anlam bulan bir çalışan, yaptığı işin değerine inanır ve bu inanç, öğrenme motivasyonunu artırır (May, May, Gilson ve Harter, 2004). Yetkinlik hissi, çalışanların kendilerine olan güvenini artırır, zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olur ve işlerinde daha fazla gelişim göstermelerini sağlar (Stajkovic ve Luthans, 1998). Özerklik, çalışanlara işlerini kendi yöntemleriyle yapma imkânı vererek, işlerinde daha fazla inisiyatif almalarını ve böylece öğrenme süreçlerine aktif olarak katılmalarını destekler (Deci ve Ryan, 2000:228). Dolayısıyla, psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerinde kendilerini geliştirmelerine, öğrenmelerine ve işlerine tutkuyla bağlanmalarına olanak tanıyarak, işte kendini yetiştirme üzerinde önemli bir pozitif etki yaratmaktadır. Tüm bunlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*H<sub>1</sub>: Psikolojik güçlendirmenin işte kendini yetiştirme üzerinde pozitif etkisi vardır.*

Koruyucu Motivasyon Teorisi (KMT), bireylerin tehdit edici bir durumla karşılaştıklarında nasıl tepki verdiklerini açıklayan kapsamlı bir teorik model sunar (Rogers, 1975, 1983). Bu teoriye göre, bireyler bir tehdit ile karşılaştıklarında, öncelikle bu tehdidi algırlar ve bu tehdide karşı ne dereceye kadar savunmasız olduklarını değerlendirirler. Bu değerlendirmeler sonucunda, koruyucu motivasyonlar harekete geçer ve bu motivasyonlar bireylerin davranışlarını etkiler. KMT'nin temelinde, iki ana bilişsel süreç bulunur: tehdidin ciddiyet değerlendirmesi (threat appraisal) ve başa çıkma yeteneği değerlendirmesi (coping appraisal) (Floyd, Prentice-Dunn ve Rogers, 2000). Tehdidin ciddiyet değerlendirmesi, bireyin tehdidin ne kadar tehlikeli, zararlı ve olumsuz sonuçlar doğurabileceğini algılamasını içerir (Rogers, 1975). Bu süreçte birey, tehdidin olasılığını ve şiddetini değerlendirir. Başa çıkma yeteneği değerlendirmesi ise, bireyin tehdidi ortadan kaldırma veya tehdidin olumsuz etkilerini azaltma kapasitesine ilişkin kendi algısını içerir (Floyd vd., 2000). Bu değerlendirme, bireyin tehditle başa çıkmak için sahip olduğu kaynaklara ve yeteneklere odaklanır. Bu iki değerlendirme süreci, bireyin koruyucu davranışlar sergileme olasılığını belirler. Örneğin, eğer birey tehdidi ciddi bulur ve bu tehditle başa çıkma yeteneğine sahip olduğunu düşünürse, tehdidi ortadan kaldırmaya yönelik davranışlar sergileme olasılığı artar (Shillair, 2020). Ancak, birey tehdidi ciddi bulsa bile başa çıkma yeteneğine inanmıyorsa, tehdide karşı daha az tepki verebilir veya kaçınma davranışları sergileyebilir (MacDonell vd., 2013:3).

KMT perspektifinden incelendiğinde, YZ kaygısının, çalışanların YZ teknolojilerinin potansiyel risklerine ilişkin duydukları endişe ve korkuları ifade ettiği ve bu kaygının, çalışanların işlerinde hem öğrenme hem de canlılık deneyimledikleri dinamik bir süreç olan işte kendini yetiştirme üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği öne sürülmektedir. Çalışanlar, YZ teknolojilerinin işlerini tehdit ettiğini algıladıklarında, gelecekteki kariyerleri ve becerileri konusunda bir savunmasızlık hissi yaşarlar. Bu durumda, KMT'ye göre, çalışanlar kendilerini işlerinde geliştirmeye odaklanmak yerine, bu tehditle başa çıkmaya ve kendilerini korumaya yönelik davranışlara yönelebilirler (Milne, Sheeran ve Orbell, 2000). Psikolojik güçlendirme, çalışanların kendilerini yetkin, özerk, anlamlı ve etkili hissetmelerini sağlayarak, işlerinde sürekli olarak öğrenme, beceri geliştirme ve yenilik arayışında bulunmalarına katkıda bulunan bir kavramdır (Spreitzer, 1995). Ancak, KMT'ye göre, YZ kaygısının yüksek olduğu durumlarda, bu güçlendirmenin etkisi zayıflayabilir (Shillair, 2020). YZ tehdidi karşısında yoğun kaygı yaşayan bireyler, kendilerini işlerinde geliştirmeye odaklanmakta zorluk çekebilirler. Bu zorluk, hem YZ'nin potansiyel tehdidine karşı bireysel olarak başa çıkma yeteneklerine olan inançlarını azaltabilir (savunmasızlık hissi), hem de işlerinde anlam bulma ve yetkinlik duygularını zayıflatabilir (tehdit algısı) (Spreitzer, 1995). Bu nedenle, YZ kaygısı yüksek olduğunda, psikolojik güçlendirmenin çalışanların işte kendilerini geliştirmelerine yönelik tetikleyici etkisi azalabilir (Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 2012). Bu durum, psikolojik güçlendirmenin işte kendini yetiştirme üzerindeki pozitif etkisini zayıflatabilir. Ayrıca, YZ'nin karmaşık ve belirsiz doğası, çalışanların gelecekteki beceri ve kariyer



beklentileri konusunda daha fazla kaygı yaşamalarına neden olur ve bu durum, çalışanların işlerinde gelişim çabalarına odaklanmalarını zorlaştırabilir (Johnson ve Verdicchio, 2018). Bu nedenle, çalışanların YZ tehdidi karşısında kendilerini savunmasız hissetmeleri, işlerinde sürekli olarak öğrenme ve gelişme arzusunu engelleyebilir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

*H<sub>1a</sub>: YZ kaygısı, psikolojik güçlendirme ile işte kendini yetiştirme arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatır.*

### **Psikolojik güçlendirme ve işe adanmışlık ilişkisi**

Psikolojik güçlendirme çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak işe adanmışlık düzeylerini yükseltmektedir (Maramba vd., 2025). Bazı araştırmalar psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlığın öncülü olduğunu öne sürmektedir (Bhatnagar, 2012; Ugwu, Onyishi ve Rodríguez-Sánchez, 2014). Örucü ve Hatipoğlu (2018), psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutunun çalışmaya tutkunluğun tüm alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık boyutlarının öncülü olduğunu belirlemişlerdir. Bununla beraber diğer araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Ciftçi (2019), Damar, Güney ve Eskiler (2024), Özbezek (2022) psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Joo, Bozer ve Ready (2019) psikolojik güçlendirmenin çalışanların işlerine karşı tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ve işe adanmışlık düzeylerini artırdığını belirtmiştir. Macsinga, Sulea, Sârbescu, Fischmann ve Dumitru (2014), psikolojik güçlendirmenin çalışanların duygusal bağlılıklarını sağlayarak işe adanmışlıklarını artırdığını ortaya koymuştur. Güçlendirilmiş çalışanlar, karar alma mekanizmaları aracılığıyla, işlerini başarıyla icra etmek için gerekli yeterliliklere ve becerilere sahip oldukları algısına sahiptirler (Mishra ve Spreitzer, 1998). Psikolojik güçlendirme sayesinde içsel motivasyonları artan çalışanların işlerine duydukları bağlılık ve odaklanma artmakta ve bu durum çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde pozitif bir etki oluşturmaktadır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

*H<sub>2</sub>: Psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.*

YZ'nin belirsiz doğası ve potansiyel olumsuz etkileri (örneğin, iş kaybı, rol değişimi) çalışanlarda yoğun bir kaygıya neden olabilir (Johnson ve Verdicchio, 2018). Bu durum, çalışanların işlerinde anlam bulma ve yetkinlik duygularını zayıflatarak psikolojik güçlendirmenin olumlu etkilerini azaltabilir. KMT, bu durumu, çalışanların tehdit algısı ve savunmasızlık hissi nedeniyle işe adanmışlığı artırmak yerine stresle başa çıkma ve iş kaybı endişesini giderme gibi koruyucu davranışlara yönelmesi şeklinde açıklar (Rogers, 1975; Milne vd., 2000). Bu nedenle, YZ kaygısı yüksek olduğunda, çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güçlenmiş hissetmekte zorlanabilirler, bu da işlerine odaklanmalarını ve dolayısıyla işe adanmışlıklarını olumsuz etkileyebilir (Vrontis vd., 2023). Sonuç olarak çalışanlar YZ teknolojilerinin işlerini tehdit ettiğini algıladıklarında, KMT çerçevesinde hem bir tehdit algısı hem de bu tehdide karşı savunmasızlık hissi yaşarlar (Shillair, 2020). Bu algı, çalışanların işlerine duydukları bağlılık, enerji ve odaklanmayı içeren işe adanmışlık düzeylerini düşürebilir. Diğer bir deyişle YZ kaygısı, psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatabilir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez sunulmuştur:

*H<sub>2a</sub>: YZ kaygısı, psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatır.*

### **İşe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme ilişkisi**

İşe adanmışlık, çalışanların işlerine enerji, tutku ve odaklanma ile yaklaşmalarını sağlarken, işte kendini yetiştirme ise bu enerjiyi, tutkuyu ve odaklanmayı sürekli öğrenme ve gelişim arayışına dönüştürür. Önceki araştırmalar, işe adanmışlık ile işte kendini yetiştirme arasındaki pozitif ilişkiyi ampirik olarak desteklemektedir. Örneğin, Van der Walt (2018); Abid, Sajjad, Elahi, Farooqi ve Nisar (2018); Erum, Abid ve Contreras (2020) ve Rahaman'ın (2022) çalışmaları işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirmeye arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bakker ve Sanz-Vergel (2013), işe adanmış çalışanların, işlerindeki zorlukları öğrenme fırsatları olarak gördükleri ve bu sayede kendilerini daha fazla geliştirdiklerini belirtmektedir. Ayrıca, Christian vd., (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işe adanmışlığın, çalışanların öğrenme, gelişim ve performansını pozitif yönde etkilediği öne sürülmüştür. Bu durum çalışanların işte kendini yetiştirmesiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işe adanmış çalışanların, işlerinde kendilerini geliştirme potansiyellerini daha yüksek seviyede kullandıkları, yeni beceriler öğrenme ve yaratıcılıklarını sergileme konusunda daha istekli oldukları görülmektedir (Carmeli vd., 2023).

İşe adanmış çalışanlar, öğrenme ve canlılık (Spreitzer vd., 2012) boyutlarını bir arada deneyimleyerek, yeni beceriler edinme ve yaratıcılıklarını sergileme konusunda daha istekli olurlar (Carmeli vd., 2023). Bu durum, işe adanmışlığı, işte kendini yetiştirmenin önemli bir öncülü haline getirir ve bu iki kavramın birbirini karşılıklı olarak beslediğini gösterir. Sonuç olarak işe adanmış çalışanlar, işlerine karşı derin



bir tutku ve yüksek bir motivasyonla çalışırlar (Schaufeli ve Bakker, 2003). Bu sayede işe adanmışlık, çalışanların işlerinde sadece performans göstermekle kalmayıp, aynı zamanda kişisel ve mesleki gelişimlerine de odaklanmalarına katkı sağlayabilir. İşe adanmış çalışanlar, sürekli olarak yeni şeyler öğrenme şevki duyarlar (Bakker ve Demerouti, 2008). ve bu motivasyon onları işlerinde sürekli olarak kendilerini geliştirmeye yöneltebilir. Tüm bunlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

**H<sub>3</sub>:** İşe adanmışlık ile işte kendini yetiştirme arasında pozitif bir ilişki vardır.

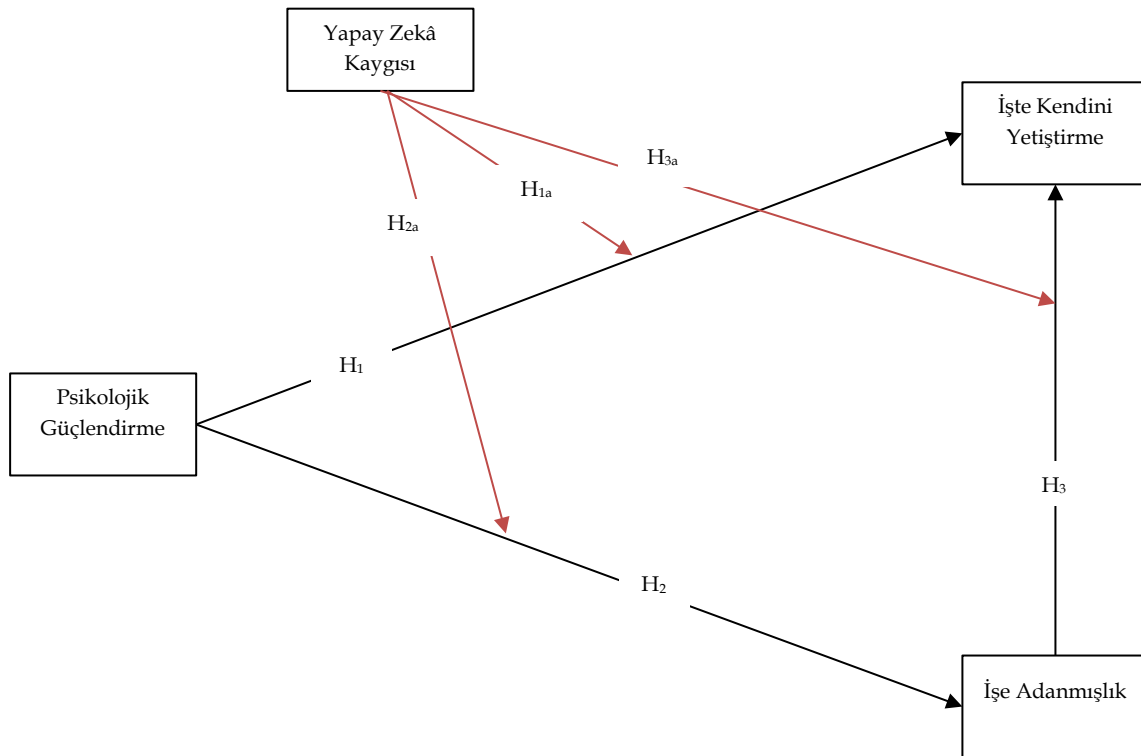
İşe adanmışlık, çalışanların işlerine enerji, tutku ve odaklanmayla bağlanmasını sağlayarak, işte kendini geliştirmeyi teşvik edebilir (Rahaman, 2022). Ancak, YZ kaygısının yüksek olduğu durumlarda, bu durum iki değişken arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatabilir. Şöyle ki, KMT çerçevesinde, YZ tehdidi karşısında yoğun kaygı yaşayan bireyler, kendilerini işlerine tamamen adanma konusunda zorluklar yaşayabilirler (Shillair, 2020; Schaufeli ve Bakker, 2004), bu da onların işlerinde öğrenme ve gelişim potansiyellerini kullanmalarını engelleyebilir (Bakker ve Demerouti, 2008; Spreitzer vd., 2012). Özellikle, YZ'nin belirsiz ve karmaşık yapısı, çalışanların kendi mesleki gelecekleri konusunda bir belirsizlik ve kaygı hissi yaşamasına (Johnson ve Verdicchio, 2018) ve işlerine tam olarak odaklanmak yerine, YZ'nin potansiyel etkileri üzerine endişelenmelerine neden olabilir. Bu endişe, çalışanların motivasyonunu düşürerek, işlerini öğrenme ve kendilerini geliştirmelerini engelleyebilir. Dolayısıyla, YZ kaygısı, işe adanmışlığın işte kendini geliştirme üzerindeki pozitif etkisini zayıflatabilir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

**H<sub>3a</sub>:** YZ kaygısı işe adanmışlık ile işte kendini geliştirme arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflattır.

## Metodoloji

### Araştırmanın modeli

Psikolojik güçlendirme, işte kendini yetiştirme, işe adanmışlık arasındaki ilişkileri ve bu ilişkiler üzerinde YZ kaygısının etkilerini inceleyen araştırma modeli ve hipotezler şekil 1'de gösterilmektedir.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

### Örnekleme ve veri toplama yöntemi

Bu araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak çevrimiçi anket formu aracılığı ile veri toplanmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmacının erişimi kolay olan ve analiz için yeterli sayıda katılımcının seçilmesini ifade eden bir örnekleme tekniğidir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda, özel sermayeli bir mevduat bankasının üç şubesi ve bölge müdürlüğünde çalışan toplam

350 banka personeline anket uygulanmıştır. Uygulanan anketler arasından hatalı ve eksik doldurulanlar çıkarıldıktan sonra, analiz sürecine 326 adet geçerli anket dahil edilmiştir. Mevcut araştırmada kullanılan veriler, Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 27.12.2024 tarihli, 383 sayılı kararıyla etik uygunluk izni alındıktan sonra katılımcılardan anket formları aracılığı ile toplanmıştır.

Bu çalışmada, istatistiksel analiz yöntemi olarak parametrik olmayan bir yaklaşım olan Kısmi En Küçük Kareler (SEM-PLS) yöntemi tercih edilerek veriler SMART PLS 4.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem büyüklüğü de buna uygun olarak belirlenmiştir. Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt (2017), Cohen'in (1988) çalışmalarından yararlanarak oluşturdukları tablo referans alınarak minimum örneklem büyüklüğü tespit edilmiştir. Bu tabloya göre, anlamlı sonuçlar elde etmek için minimum 278 katılımcının yeterli olacağı belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Dolayısıyla, kullanılan analiz yöntemine uygun olarak, bu çalışmada belirlenen örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### Ölçüm aracı

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemleri çerçevesinde yürütülmüş olup, verilerin toplanmasında yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır. Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, banka çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik beş adet soru yer almaktadır. Bu sorular aracılığıyla çalışanların cinsiyeti, eğitim seviyesi, yaşı, mevcut bankadaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi temel demografik bilgileri elde edilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların YZ kaygısı, psikolojik güçlendirme, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme düzeylerini ölçmeye yönelik ölçek maddeleri bulunmaktadır. Veri toplamada kullanılacak ölçekler ise şunlardır; YZ Kaygısı: Wang ve Wang (2019) tarafından geliştirilen ve Terzi (2020) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Yapay Zekâ Kaygı" ölçeği kullanılmıştır. YZ Kaygısı ölçeğinin; öğrenme, iş değiştirme, sosyoteknik körlük ve YZ yapılandırması olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Mevcut araştırmada, araştırmanın hipotezlerine uygun olarak, öğrenme ve iş değiştirme boyutları ile ilgili 14 madde kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve Sürgevil, Tolay ve Topoyan, (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan ve 12 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki şeklinde isimlendirilmektedir. İşte kendini yetiştirmeyi ölçmek için Porath ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiş, Koçak (2021) tarafından Türkçeleştirilen "İşte Kendini Yetiştirme" ölçeğinden faydalanılmıştır. İki boyutlu ölçek toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Son olarak işe adanmışlık için de Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen, Bilginoğlu ve Yozgat (2019) tarafından geçerlilik, güvenilirliği gerçekleştirilen ve 9 maddeden oluşan "Utrecht İşe Angaje Olma Ölçeği" kullanılmıştır.

### Demografik analizler

Araştırmaya dahil olan örneklem grubuna ait demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de verilmiştir

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	214	65,6
	Kadın	112	34,4
Yaş	18-24	2	6
	25-34	41	12,6
	35-44	120	36,8
	45-54	137	42
	55 ve üzeri	26	8
Eğitim Düzeyi	Lise	1	3
	Önlisans	8	2,5
	Lisans	224	68,7
	Yüksek Lisans	85	26,1
	Doktora	8	2,5
Kurumda Çalışma Süresi	5 yıldan az	66	20,2
	5-9	121	37,1
	10-14	63	19,3
	15-19	60	18,4
	20 ve üzeri	16	4,9
Toplam Çalışma Süresi	5 yıldan az	16	4,9
	5-9	29	8,9
	10-14	46	14,1
	15-19	75	23
	20 ve üzeri	160	49,1

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Çalışmada yer alan 326 bireyden 214 tanesi erkek (%65,6) ve 112 tanesi kadındır (%34,4). Yaş grubu incelendiğinde sayıca en fazla yaş grubunda yer alan bireyler 35-44 yaş grubu arasında (%36,8), en düşük sayı ise 18-24 yaş grubunda yer almıştır (%6). Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise en fazla eğitim düzeyi oranı, lisans grubunda (%68,7), en düşük oran ise lise grubundadır (%3). Mevcut kurumda çalışma süresi incelendiğinde en fazla 5-9 yıl arası çalışanların olduğu gözlemlenmiştir (%37,1). Toplam çalışma süresine bakıldığında ise en yüksek oran 20 yıl ve üzeri (%49,1) çalışma tecrübesine sahip olanlar, en az oran ise 5 yıldan az çalışma tecrübesine sahip olanlar (%4,9) olarak belirlenmiştir.

### Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri

Araştırma modelinin analizinden önce çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerini test etme amacıyla iç tutarlılık güvenilirliği ile birleşme ve ayrışma geçerliliği değerlendirilmeleri yapılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alpha ve birleşik güvenilirlik katsayıları (CR) incelenmiştir. Birleşme geçerliliğinin tespitinde faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri dikkate alınmıştır. Tablo 2’de çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliği ve birleşme geçerliliği ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 2:** Ölçüm Modeli Değerleri

Değişken	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	CR	AVE
Psikolojik Güçlendirme	PG1	0,620	0,914	0,914	0,471
	PG2	0,765			
	PG3	0,688			
	PG4	0,721			
	PG5	0,765			
	PG6	0,794			
	PG7	0,634			
	PG8	0,663			
	PG9	0,580			
	PG10	0,654			
	PG11	0,637			
	PG12	0,681			
İşe Adanmışlık	IAD1	0,907	0,940	0,940	0,636
	IAD2	0,950			
	IAD3	0,780			
	IAD4	0,837			
	IAD5	0,813			
	IAD6	0,732			
	IAD7	0,745			
	IAD8	0,722			
	IAD9	0,646			
İşte Kendini Yetiştirme	IKY1	0,865	0,952	0,952	0,715
	IKY2	0,878			
	IKY3	0,856			
	IKY4	0,852			
	IKY5	0,813			
	IKY6	0,831			
	IKY7	0,849			
	IKY8	0,817			
Yapay Zekâ Kaygısı	YZK1	0,437	0,916	0,899	0,463
	YZK2	0,609			
	YZK4	0,556			
	YZK6	0,612			
	YZK7	1,019			
	YZK8	0,854			
	YZK9	0,787			
	YZK10	0,545			
	YZK11	0,779			
	YZK13	0,453			
	YZK14	0,594			

Not: AVE: açıklanan ortalama varyans; CR: birleşik güvenilirlik katsayıları

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Faktör yüklerinin  $\leq 0,70$ , Cronbach Alpha ve birleşik güvenilirlik katsayılarının  $\leq 0,70$ , açıklanan ortalama varyans değerlerinin  $\leq 0,50$  olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Fornell ve Larcker,1981; Hair vd., 2017). Ancak Hair vd. (2017) faktör yükleri  $\leq 0,70$  olan ifadelerin analizden çıkarılması gerektiğini belirtmekle birlikte faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan maddelerin CR ve AVE değerlerinin eşik değerin altında olması durumunda ölçüm modelinden çıkarılmasını önermektedir.

YZ Kaygısı ölçeğinin 3, 5 ve 12. maddeleri eşik değerin altında ( $\leq 0,40$ ) hesaplanmış ve belirtilen ifadeler ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin 0,914 ve 0,952 arasında; CR katsayılarının da 0,899 ve 0,952 arasında hesaplanması ölçeklerin iç tutarlılık geçerliliğinin sağlandığının bir göstergesidir. SEM-PLS analizinde, birleşme geçerliliğinin (convergent validity) değerlendirilmesinde kullanılan temel ölçütlerden biri, Average Variance Extracted (AVE) değeridir. AVE, bir yapıya ait ölçümlerin varyansının ne kadarının o yapı tarafından açıklandığını gösterir ve genellikle 0,50 veya daha yüksek olması beklenir (Fornell ve Larcker, 1981). Ancak, literatürde AVE değerlerinin 0,50 eşik değerine yakın olması durumunda, diğer geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerinin (örneğin, bileşik güvenilirlik ve faktör yükleri) yeterli olması halinde birleşme geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmektedir (Hair vd., 2017; Henseler, Ringle ve Sinkovics, 2009). Bu çalışmada, ölçeklerin AVE değerlerinin eşik değer olan  $\leq 0,50$  ye çok yakın (yapay zekâ kaygısı: 0,463; psikolojik güçlendirme: 0,471) ve üzerinde (işe adanmışlık:0,636; işte kendini yetiştirme:0,715) olması, bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) yeterince yüksek olması ve faktör yüklerinin anlamlı düzeyde bulunması nedeniyle birleşme geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Ayrışma geçerliliğinin tespitinde çapraz yükler, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter ile Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından önerilen HTMT ölçütü kullanılmıştır. Çapraz yükler tablosu kontrol edildiğinde araştırma değişkenlerini ölçen ifadeler arasında binişik madde olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre gerçekleşen Fornell ve Larcker kriteri sonuçları Tablo 3’de, HTMT katsayıları ise Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell ve Larcker Kriteri)

	İşe Adanmışlık	İşte Kendini Yetiştirme	Psikolojik Güçlendirme	YZ Kaygı
İşe Adanmışlık	(0,798)			
İşte Kendini Yetiştirme	0,758	(0,845)		
Psikolojik Güçlendirme	0,705	0,742	(0,686)	
YZ Kaygı	-0,102	-0,122	-0,074	(0,681)

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre araştırmada kullanılan ölçeklerin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü ölçekler arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Tabloda parantez içindeki değerler AVE ’nin karekök değerleridir. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde her bir ölçeğin AVE karekökünün diğer ölçeklerle olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4:** Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT)

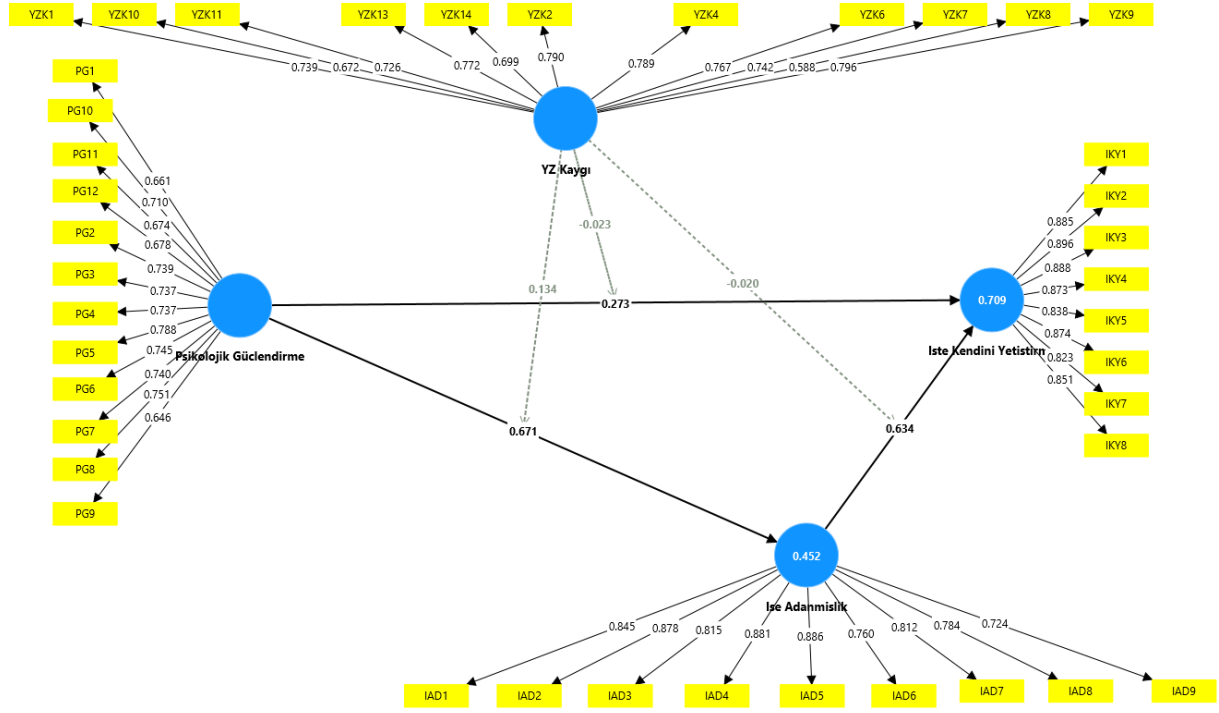
	İşe Adanmışlık	İşte Kendini Yetiştirme	Psikolojik Güçlendirme	YZ Kaygı
İşe Adanmışlık				
İşte Kendini Yetiştirme	0,853			
Psikolojik Güçlendirme	0,700	0,739		
YZ Kaygı	0,109	0,117	0,104	

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Henseler vd.’ne (2015) göre HTMT katsayıları araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Buna göre HTMT değeri teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90’ın, uzak kavramlarda ise 0,85’in altında olmalıdır. Tablo 3’de görüldüğü gibi değişkenlerin HTMT değerleri eşik değerlerin altında hesaplanmıştır. Sonuç olarak araştırma değişkenleri ölçen ifadeler arasında binişik madde olmaması, Fornell ve Larcker kriteri ile HTMT katsayılarının istenen değerlerde gerçekleşmiş olması sebebi ile ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

## Bulgular

### Araştırma modelinin test edilmesi ve sonuçlar



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırma modelinin analizinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizi (SEM-PLS) yöntemi kullanılmıştır. Veriler SmartPLS 4.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma modeline ilişkin doğrusallık, yol katsayıları,  $R^2$  ve etki büyüklüğünü ( $f^2$ ) hesaplamak için PLS algoritması çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla, yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemi kullanılarak örneklemden 5000 adet alt örneklem oluşturulmuş ve bu alt örneklem üzerinden t-değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin VIF,  $R^2$  ve  $f^2$  değerleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5:** Araştırma Modeli Sonuçları

	VIF	$f^2$	$R^2$
PG → İKY	1,920	0,133	
PG → İAD	1,022	0,803	
İAD → İKY	1,849	0,747	
YZK x PG → İAD	1,096	0,034	0,447
YZK x PG → İKY	2,056	0,001	0,705
YZK x İAD → İKY	1,921	0,001	

**Not:** PG: psikolojik güçlendirme, İKY: işte kendini yetiştirme, İAD: işe adanmışlık, YZK: yapay zekâ kaygısı

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Değişkenler arasındaki çoklu doğrusallık (multi-collinearity) sorunu, Variance Inflation Factor (VIF) değerleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen VIF değerlerinin, literatürde kabul gören eşik değer olan 5'in altında olması, incelenen değişkenler arasında anlamlı bir çoklu doğrusallık ilişkisi bulunmadığını göstermektedir. Çoklu doğrusallık, iki veya daha fazla bağımsız değişken arasında yüksek derecede doğrusal bir ilişkinin varlığını ifade eder ve istatistiksel analizlerde sorunlara yol açabilir. VIF, bu sorunun varlığını tespit etmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. VIF değerinin 5'i aşması, değişkenler arasında çoklu doğrusallık problemi olduğuna işaret ederken, 5'in altında kalması böyle bir problemin olmadığını gösterir (Daoud, 2017). Bu bulgular, analizde kullanılan değişkenlerin birbirlerinden bağımsız olduğunu ve güvenilir sonuçlar elde edilebileceğini desteklemektedir.

Modele ait R<sup>2</sup> değerleri incelendiğinde işe adanmışlığın %45, işte kendini yetiştirmenin %70 oranında açıklandığı belirlenmiştir. Etki büyüklüğü katsayısı (f<sup>2</sup>) değerlendirilirken, Cohen'in (1988) belirlediği referans değerlere göre: 0,02 ve üzeri değerler düşük, 0,15 ve üzeri değerler orta ve 0,35 ve üzeri değerler ise yüksek etki büyüklüğü olarak kabul edilmektedir. Sarstedt vd. 'ne (2019) göre katsayının 0,02 'nin altında hesaplandığı durumlarda herhangi bir etkiden söz etmek mümkün değildir. Buradan yola çıkarak etki büyüklüğü katsayıları (f<sup>2</sup>) incelendiğinde; psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin oldukça yüksek, işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisinin ise orta seviyede olduğu söylenebilir. Ayrıca işe adanmışlığın işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisinin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber YZ kaygısının işe adanmışlık üzerinde orta denilebilecek bir seviyede etki sahibi olduğu ancak işte kendini yetiştirme üzerinde ise zayıf bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

### Hipotez testleri

Araştırma modelini test etmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) tekniği kullanılmıştır. Tablo 6'daki değerler incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerinde ( $\beta=0,671$ ;  $t=15,880$ ;  $p<0,01$ ) ve işte kendini yetiştirme üzerinde ( $\beta=0,273$ ;  $t=0,634$ ;  $p<0,01$ ) pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirmedeki bir birimlik artış işe adanmışlığı 0,657; işte kendini yetiştirmeyi 0,273 birim arttırmaktadır. Benzer şekilde işe adanmışlığın işte kendini yetiştirme üzerinde ( $\beta=0,634$ ;  $t=14,651$ ;  $p<0,01$ ) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. İşe adanmışlıktaki bir birim artış işte kendini yetiştirmeyi 0,634 birim arttırmaktadır. Elde edilen sonuçlar araştırmanın H1, H2, H3 nolu hipotezleri desteklendiğini göstermektedir.

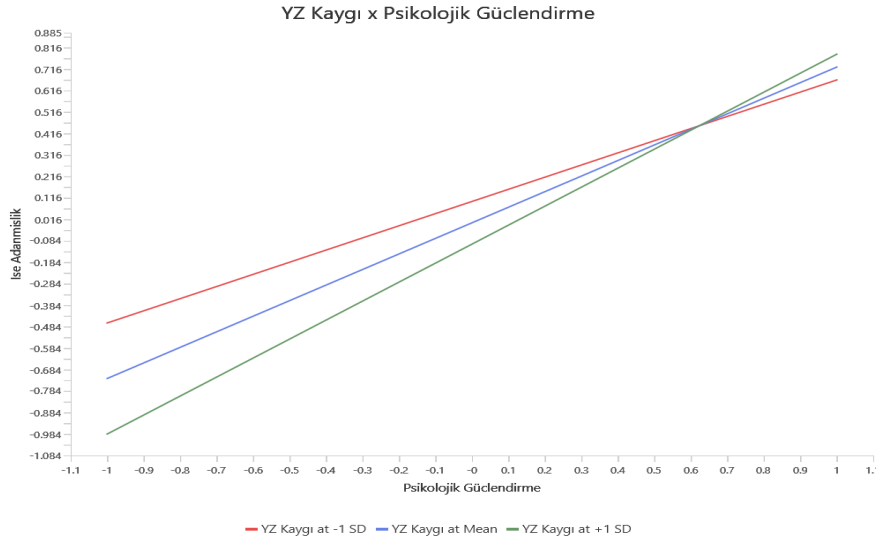
**Tablo 6:** Araştırma Modeli Katsayıları

	$\beta$ katsayısı	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri
PG → İKY	0,273	0,041	17,203	0,000*
PG → İAD	0,671	0,042	15,880	0,000*
İAD → İKY	0,634	0,043	14,651	0,000*
YZK x PG → İAD	0,134	0,067	1,986	0,047*
YZK x PG → İKY	0,062	0,064	0,973	0,330
YZK x İAD → İKY	-0,020	0,054	0,380	0,704

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide bir etkileşim olduğunu ifade eden bir kavramdır (Holmbeck, 1997). Bir değişkenin düzenleyici etki rolüne sahip olabilmesi için, o değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini değiştirmesi beklenmektedir. Bu çalışmada, YZ kaygısının psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık, psikolojik güçlendirme ile işte kendini yetiştirme ve işe adanmışlık ile işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkiler üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu öne sürülmüştür. Analiz sonuçlarına göre YZ kaygısının psikolojik güçlendirme ile işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkide ( $\beta=0,062$ ,  $t=0,973$ ,  $p>0,05$ ); işe adanmışlık ile işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkide ( $\beta=-0,020$ ,  $t=0,380$ ,  $p>0,05$ ) düzenleyici bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bunun sonucunda H1a ve H3a hipotezleri desteklenmediği belirtilebilir. Bununla beraber YZ kaygısının psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık arasındaki ilişki üzerinde ( $\beta=0,134$ ,  $t=1,986$ ,  $p<0,05$ ) düzenleyici bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Buradan yola çıkarak H2a hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir.

Psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide YZ kaygısının düzenleyici rolü Şekil 3'te gösterilmektedir. Tablo 6'da görüldüğü gibi bu etki anlamlıdır ( $p<0,05$ ), bu nedenle H2a hipotezi desteklenmiştir. Bu etki, ayrıntılı olarak Basit Eğim Analizi (Simple Slope Analysis) olarak Şekil 3'te görülmektedir.



**Şekil 3:** Basit Eğim Analizi

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil, YZ kaygısının, psikolojik güçlendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Yüksek YZ kaygısı (yeşil çizgi) sergileyen bireylerde, psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisi, düşük YZ kaygısına (kırmızı çizgi) sahip bireylere kıyasla önemli ölçüde daha zayıftır. Bu durum, şekildeki eğimlerin karşılaştırılmasıyla açıkça gözlemlenebilir; düşük YZ kaygılı bireylerin ilişki doğrusu (kırmızı çizgi) daha dik bir eğim gösterirken, yüksek YZ kaygılı bireylerin ilişki doğrusu (yeşil çizgi) daha az dik bir eğime sahiptir. Bu bulgu, psikolojik güçlendirmedeki artışların, düşük YZ kaygısı algılayan çalışanların işe adanmışlığında, yüksek YZ kaygısı algılayan çalışanlara göre daha belirgin bir artışa yol açtığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlığı artırıcı etkisi, yüksek YZ kaygısı varlığında zayıflamaktadır. Bu sonuç, yüksek YZ kaygısının, psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerindeki olumlu etkisini azaltıcı bir faktör olarak işlev gördüğünü işaret etmektedir.

## Sonuç

Bu araştırmada, Koruyucu Motivasyon Teorisi (KMT) (Rogers, 1975, 1983) çerçevesinde, YZ kaygısının, çalışanların psikolojik güçlendirilmesi ile işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkiler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkileri incelerken, YZ kaygısının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini ortaya koymaktır.

Araştırma bulguları, psikolojik güçlendirmenin çalışanların işte kendini yetiştirme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, literatürdeki mevcut bulgularla uyumludur (Marin-Garcia ve Bonavia, 2021; Rania vd., 2021; Kaur ve Ren., 2024). Bu sonuç, çalışanların işlerinde anlam, yetkinlik, özerklik ve etki algılarını güçlendiren, yani psikolojik olarak güçlü hissetmelerini sağlayan uygulamaların, onların öğrenme motivasyonunu artırarak işlerinde kendilerini geliştirmelerine olanak tanıyacağını işaret etmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında, bu tür uygulamaların sürdürülebilir başarıya ulaşmada kritik bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Wallace vd., 2016). Yöneticiler, çalışanların işlerini değerli bulmalarını, yetkinliklerini geliştirmelerini, özerk kararlar almalarını ve işlerinin sonuçları üzerinde etki sahibi olmalarını destekleyerek hem bireysel hem de örgütsel gelişimi teşvik edebilirler (Spreitzer vd., 2005; Porath vd., 2012; Carmeli vd., 2023).

Çalışmanın bir diğer önemli sonucu, psikolojik güçlendirmenin çalışanların işe adanmışlık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, literatürdeki diğer çalışmalarla da uyumludur (Bhatnagar, 2012; Ugwu vd., 2014; Macinga vd., 2014; Örucü ve Hatipoğlu, 2018; Ciftçi, 2019; Joo vd., 2019; Özbezek, 2022; Damar vd., 2024; Marampa vd., 2025). Elde edilen sonuçlar, çalışanların psikolojik olarak güçlenmelerini sağlayan uygulamaların, onların işlerine olan tutku ve bağlılıklarını artırarak daha adanmış bir şekilde çalışmalarına olanak tanıdığını göstermektedir. Psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlığı artırması, işletmelerin başarısına önemli katkılar sağlayabilir. Zira, işine adanmış çalışanlar daha yüksek performans gösterir (Xanthopoulou vd., 2009), daha az hata yapar (Riyanto vd., 2021) ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde olurlar (Ng vd., 2019). Bu nedenle, yöneticiler çalışanlarının psikolojik olarak güçlenmelerini destekleyerek, işlerine adanmış çalışanlar aracılığıyla kurumsal hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunabilirler.



Araştırma, işe adanmışlığın çalışanların işte kendini yetiştirme düzeyleri üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. İşe adanmışlık, çalışanların işlerine enerji, tutku ve odaklanma ile yaklaşımlarını sağlayarak, bu enerjinin sürekli öğrenme ve gelişim arayışına dönüşmesine katkıda bulunur. Bu bulgu, önceki çalışmalarla da desteklenmektedir (Christian vd., 2011; Van der Walt, 2018; Abid vd., 2018; Erum vd., 2020; Rahaman, 2022). Örgütsel açıdan bakıldığında, işe adanmışlığı yüksek çalışanlar, yalnızca mevcut görevlerini daha iyi yapmakla kalmaz, aynı zamanda öğrenme ve gelişim odaklı bir zihniyetle organizasyona değer katarlar. Bu durum, organizasyonların inovasyon kapasitesini artırır ve değişime daha hızlı adapte olmalarını sağlar (Lara ve Salas-Vallin, 2017).

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkide YZ kaygısının etkisi ile ilgili bulgulara bakıldığında YZ kaygısının, psikolojik güçlendirme ile işte kendini yetiştirme arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma, YZ kaygısının psikolojik güçlendirme ile işte kendini yetiştirme arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatacağını öne sürmüştür. Bu hipotez KMT perspektifinden (Milne vd., 2000) yola çıkarak, YZ tehdidi karşısında kaygı ve savunmasızlık hisseden çalışanların, kendilerini işlerinde geliştirmeye odaklanmak yerine, bu tehditle başa çıkmaya yönelik davranışlara yönelecekleri ve böylece psikolojik güçlendirmenin etkisinin azalacağı varsayımına dayandırılmıştır. Ancak elde edilen bulgular, YZ kaygısının çalışanların işte kendini yetiştirme motivasyonu üzerindeki beklenen düzenleyici etkisini göstermediğini ortaya koymuştur. Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs (2006), psikolojik sermayenin çalışanların belirsizlik ve değişimle başa çıkma becerilerini artırdığını ifade etmektedir. Ryan ve Deci (2000), psikolojik güçlendirmenin bir bileşeni olan, özerkliğin bireylerin içsel motivasyonlarını artırdığını ve öğrenme süreçlerini desteklediğini vurgulamışlardır. Dolayısıyla, çalışanlar psikolojik olarak güçlendirildiklerinde, teknolojik değişimlerin yarattığı kaygıyla daha etkili bir şekilde başa çıkabildiği ve öğrenme süreçlerine devam ettikleri ifade edilebilir. Bu nedenle, psikolojik güçlendirme, çalışanların YZ gibi yeni teknolojilere uyum sağlama ve öğrenme motivasyonlarını koruma süreçlerinde önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Bununla birlikte analiz sonuçları, YZ kaygısının psikolojik güçlendirme ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, çalışanların YZ teknolojilerinin işlerini tehdit ettiğini algıladıklarında, KMT çerçevesinde hem bir tehdit algısı hem de bu tehdide karşı savunmasızlık hissi yaşadıklarını ve bu durumun işlerine duydukları bağlılık, enerji ve odaklanmayı içeren işe adanmışlık düzeylerini düşürdüğünü göstermektedir. Yani, psikolojik güçlendirme mekanizması, YZ kaygısının yüksek olduğu durumlarda işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisini tam olarak gösterememektedir. YZ'nin belirsiz doğası ve potansiyel olumsuz etkileri (iş kaybı, rol değişimi gibi), çalışanlarda yoğun bir kaygıya neden olabilmektedir (Johnson ve Verdicchio, 2018). Bu kaygı, çalışanların işlerinde anlam bulma ve motivasyonlarını azaltarak (Çetiner ve Çetinkaya, 2023), psikolojik güçlendirmenin olumlu etkilerini azaltabilir. Bu nedenle, YZ kaygısı yüksek olduğunda, çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güçlenmiş hissetmekte zorlanabilirler ve bu da işlerine odaklanmalarını ve dolayısıyla işe adanmışlıklarını olumsuz etkileyebilir.

Son olarak analiz bulguları YZ kaygısının, işe adanmışlık ile işte kendini yetiştirme arasındaki pozitif ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, işe adanmış çalışanların, YZ ile ilgili kaygı yaşasalar dahi, öğrenme ve gelişim arayışlarını sürdürdüklerini, işlerine olan tutkularının ve odaklanmalarının, YZ tehdidi karşısında zayıflamadığını göstermektedir. İşe adanmış çalışanlar, işlerine odaklanmış bir şekilde, tutku ile bağlanarak, işlerinde öğrenme ve kendilerini geliştirme motivasyonlarını yüksek tutmayı başarabilirler (Rahaman, 2022), Bu durum, işe adanmışlığın işte kendini yetiştirme üzerindeki etkisinin, YZ kaygısından bağımsız bir şekilde devam ettiğinin göstergesi olabilir.

Bu araştırma, psikolojik güçlendirmenin çalışanların işte kendini yetiştirme ve işe adanmışlık düzeylerini artıran önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte araştırma bulguları, örgütler için YZ kaygısının yönetimi ve çalışanların gelişimini destekleme konusunda önemli çıkarımlar sunmaktadır. Özellikle, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini yüksek tutmalarının, onların YZ kaygısına rağmen öğrenme ve gelişim motivasyonlarını korumalarına yardımcı olabileceği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler çalışanlarının işe adanmışlıklarını destekleyecek ve teşvik edecek ortamlar oluşturmaya öncelik vermelidir. Şeffaf iletişim, YZ teknolojilerinin potansiyel faydalarını ve iş süreçlerine entegrasyonunu açıklamaya yardımcı olabilir. Ayrıca, çalışanların YZ becerilerini geliştirmelerini ve YZ'nin kariyerlerini nasıl etkileyeceği konusunda net bir vizyona sahip olmalarını sağlamak, kaygılarını azaltabilir. Bu durum, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarına, öğrenme ve gelişim motivasyonlarını korumalarına ve değişen çalışma ortamlarına daha kolay adapte olmalarına yardımcı olabilir. İşe adanmışlığı destekleyen ve YZ farkındalığını artıran bir yaklaşım, organizasyonların değişime uyum sağlamasına ve çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına olanak tanıyabilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışmada kullanılan veriler bankacılık sektöründen elde edilmiştir. Bu durum sonuçların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Gelecekteki araştırmalar, farklı sektörlerde ve farklı çalışan gruplarında bu ilişkilerin nasıl değiştiğini inceleyerek bu kısıtlamayı aşabilir. İkinci olarak, çalışma, YZ kaygısının belirli boyutları ile düzenleyici etkisi ele alınmıştır. YZ kaygısının tüm boyutları ile aracılık etkileri daha detaylı incelenebilir. Ayrıca, YZ kaygısının yanı sıra, teknoloji okuryazarlığı, değişime açıklık gibi diğer bireysel ve örgütsel faktörlerin de bu ilişkiler üzerindeki etkisi incelenebilir. Üçüncü olarak, çalışma kesitsel bir araştırma tasarımı kullanmıştır. Gelecekteki araştırmalar, boylamsal araştırmalar kullanarak bu değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişimini inceleyebilir. Dördüncü olarak, YZ teknolojilerinin henüz yaygın olarak bilinmemesi ve kullanılmaması, katılımcıların YZ kaygılarını ve bu teknolojilerin etkilerini tam olarak anlamalarını zorlaştırmış olabilir. Katılımcıların YZ konusundaki bilgi düzeyleri, kaygı düzeylerini ve iş davranışlarını etkileyebilir. Gelecekteki araştırmalar, YZ teknolojilerinin daha yaygın olarak benimsendiği ve kullanıldığı dönemler veya sektörlerde bu ilişkileri tekrar inceleyerek, YZ kaygısının etkilerinin zamanla nasıl değiştiğini değerlendirebilir. Son olarak, bu çalışmada kullanılan ölçekler, katılımcıların öznel algılarını yansıtmaktadır. Gelecekteki çalışmalar, nesnel veri kaynakları kullanarak bu bulguları destekleyebilir. Özetle, gelecekteki çalışmalar, bu değişkenlerin ilişkilerini daha kapsamlı ve derinlemesine inceleyerek, teknoloji odaklı iş ortamlarında çalışanların refahını artırmak için pratik ve uygulanabilir çözümler sunabilir.

#### **Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:**

Dış bağımsız

*Externally peer-reviewed*

#### **Çıkar Çatışması / Conflict of interests:**

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

*The authors have no conflict of interest to declare.*

#### **Finansal Destek / Grant Support:**

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

*The authors declared that this study has received no financial support.*

#### **Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:**

Bu çalışma için etik kurul onayı, Mersin Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu/Komitesinden 27/12/2024 tarihli 383 sayılı karar ile alınmıştır.

*Ethics committee approval was received for this study from Mersin University, Social Sciences and Humanities Ethics Committee on 27/12/2024 and 383 document number.*

#### **Yazar Katkıları / Author Contributions:**

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: G.O., A.B.D., Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: G.O., A.B.D., Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: G.O., A.B.D., Kaynak Taraması - *Literature Review*: G.O., A.B.D., Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: G.O., A.B.D., Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: G.O., A.B.D., Onay - *Approval*: G.O., A.B.D.

#### **Kaynakça / References**

Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1493712.

- Akmeikina, E., Eilers, K., Li, M. M., & Peters, C. (2022). Empowerment effects in human-machine collaboration—a systematic literature review and directions on hybrid intelligence behavior patterns. *Pacific Asia Conference on Information Systems 2022*.
- Arslan, A., Boz, H., Yılmaz, Ö., & Boz, B. (2017). Destinasyon karar verme sürecinde riskten kaçınma ve yenilik arama davranışı arasındaki ilişki. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 2(2), 162–171.
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Why do engaged workers perform better? An empirical exploration with a multi-source design. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 75–96.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2019). Ultra-Kısa İşe Angaje Olma Ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *BMIJ*, 7(5), 2863–2872.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Artificial intelligence, for real. *Harvard Business Review*, 1(1), 1–31.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2023). Thriving at work: Linking individual differences and leader behaviors to employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 838–857.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Ciftçi, D. Ö. (2019). Lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167–186.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Coombs, C., Hislop, D., Taneva, S. K., & Barnard, S. (2020). The strategic impacts of intelligent automation for knowledge and service work: An interdisciplinary review. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2017(4), 101600. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101600>
- Çetiner, N., & Çetinkaya, F. Ö. (2023). Çalışanların yapay zekâ kaygısı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki: Turizm çalışanları üzerine bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 159–173.
- Damar, A., Güney, A., & Eskiler, E. (2024). Mütevazı liderlik ile işe angaje olma ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 505–523.
- Daoud, J. I. (2017, December). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 949, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Erum, H., Abid, G., & Contreras, F. (2020). The calling of employees and work engagement: The role of flourishing at work. *Business, Management and Economics Engineering*, 18(1), 14–32.
- Floyd, D. L., Prentice-Dunn, S., & Rogers, R. W. (2000). A meta-analysis of research on protection motivation theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(2), 407–429.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- 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.
- Güner, N. G., Yürümez, Y., Güneysu, F., Ercan, B., & Ülker, V. (2021). COVID-19 risk perception, knowledge, precautions and information sources between healthcare professionals. *Phoenix Medical Journal*, 3(1), 20–25.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe, yöntem, analiz* (5. baskı). Seçkin Yayıncılık.

- Haar, J., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)*, 17(2), 56–72.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599–610. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.65.4.599>
- Imran, M., Maqbool, N., & Shafique, H. (2014). Impact of technological advancement on employee performance in the banking sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 57–70.
- Innstrand, S., Langballe, E., & Falkum, E. (2012). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(1), 1–10. <https://doi.org/10.1002/smi.1395>
- Johnson, D. G., & Verdicchio, M. (2017). AI anxiety. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(9), 2267–2270.
- Joo, B. K., Bozer, G., & Ready, K. J. (2019). A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(3), 186–203.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
- Kaur, M., & Ren, H. (2024). Navigating dissimilarity: How motivational cultural intelligence enhances psychological empowerment and thriving at work. *Group & Organization Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/10596011241300635>
- Koçak, Ö. E. (2021). İşte Kendini Yetiştirme Ölçeğinin meslek grupları arasında ölçüm değişmezliğinin test edilmesi. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 73–84.
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation, and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152–160.
- Luna, D., Figuerola-Escoto, R., Sienna-Monge, J., Hernández-Roque, A., Soria-Magaña, A., Hernández-Corral, S., & Toledano-Toledano, F. (2023). Burnout and its relationship with work engagement in healthcare professionals: A latent profile analysis approach. *Healthcare*, 11. <https://doi.org/10.3390/healthcare11233042>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387–393.
- Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and employee well-being: A mediation analysis study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5822.
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2014). Engaged, committed, and helpful employees: The role of psychological empowerment. *The Journal of Psychology*, 149(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.874323>
- McCarthy, J. (2007). From here to human-level AI. *Artificial Intelligence*, 171(18), 1174–1182. <https://doi.org/10.1016/j.artint.2007.10.009>
- Makridis, C. A., & Han, J. H. (2021). Future of work and employee empowerment and satisfaction: Evidence from a decade of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121162.

- Marampa, A. M., Pongtuluran, A. K., & Pariyanti, E. (2025). From sharing to success: Enhancing innovative work behavior through psychological empowerment and kinship employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, 57(1), 99–117.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Macdonell, K., Chen, X., Yan, Y., Li, F., Gong, J., Sun, H., Li, X., & Stanton, B. (2013). A protection motivation theory-based scale for tobacco research among Chinese youth. *Journal of Addiction Research and Therapy*, 4(3), 154.
- Milne, S., Sheeran, P., & Orbell, S. (2000). Prediction and intervention in health-related behavior: A meta-analytic review of protection motivation theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 106–143.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *The Academy of Management Review*, 23, 567–588.
- Ng, L., Choong, Y., Kuar, L., Tan, C., & Teoh, S. (2019). Job satisfaction and organisational citizenship behavior amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14, 797–804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>
- Oh, J. (2020). Mediating effect of psychological empowerment in the relationship between job stress and burnout of middle managers in organisations. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20, 323–336.
- Orlowska, A., & Laguna, M. (2023). Structural and psychological empowerment in explaining job satisfaction and burnout in nurses: A two-level investigation. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1155/2023/9958842>
- Örücü, E. & Hatipoğlu, S. (2018). Psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi: Sağlık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 16(4), 98–115.
- Özbezek, B. D. (2022). Hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 584–602.
- Porath, C. L., Spreitzer, G. M., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–276.
- Rahaman, H. S. (2022). Formalisation and employee thriving at work: a moderated mediation model including work engagement and centralisation. *Personnel Review*, 51(9), 2442–2460.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- Rania, R. M., Rahman, N. R. A., & Yusak, N. A. M. (2021). The effect of psychological empowerment on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(6), 881–899.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rogers, R. W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *The Journal of Psychology*, 91(1), 93–114.
- Rogers, R. W. (1983). Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: A revised theory of protection motivation. In *Social Psychophysiology*. New York: Guilford.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach*. Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: A software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht work engagement scale preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.



- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Shillair, R. (2020). Protection motivation theory. In *International Encyclopedia of Media Psychology*. Wiley & Sons.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The psychometric properties of the work engagement scale: A partial meta-analysis and a confirmatory factor analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 29(1), 49–57.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organisations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1004.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K. M., Dutton, J. E., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organisational Dynamics*, 41(2), 155–162.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240.
- Sun, X. (2016). Psychological empowerment on job performance – Mediating effect of job satisfaction. *Psychology*, 7(4), 584.
- Sun, Y., Zhu, M., Jeyaraj, A., Zhu, M., & Wu, L. (2020). Impact of enterprise social media affordances on thriving at work: A perspective from the psychological empowerment theory. *2020 International Conference on E-Commerce and Internet Technology (ECIT)*, 183–188.
- Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371–5391.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Terzi, R. (2020). An adaptation of the Artificial Intelligence Anxiety Scale into Turkish: Reliability and validity study. *International Online Journal of Education and Teaching*, 7(4), 1501–1515.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organisational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, doi: 10.4102/sajip.v44i0.1457.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *Artificial Intelligence and International HRM*, 172–201.
- Walumbwa, F., Muchiri, M., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 249–261. <https://doi.org/10.1002/IOB.2216>
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982–1004.
- Wang, Y. Y., & Wang, Y. S. (2019). Development and validation of an artificial intelligence anxiety scale: An initial application in predicting motivated learning behavior. *Interactive Learning Environments*, 1–16.
- Welfare, K. S., Hallowell, M. R., Shah, J. A., & Riek, L. D. (2019). Consider the human work experience when integrating robotics in the workplace. In *2019 14th ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction (HRI)* (pp. 75–84).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.

Yi, M., Jiang, D., Wang, J., Zhang, Z., Jia, Y., Zhao, B., Guo, L., & Chen, O. (2022). Relationships among thriving at work, organisational commitment and job satisfaction among Chinese front-line primary public health workers during the COVID-19 pandemic: A structural equation model analysis. *BMJ Open*, 12. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-059032>