

## Dijital Liderliğin İş Performansına Etkisinde Yapay Zekâ Tutumunun Aracı Rolü

Araştırma Makalesi /Research Article

Yaşar ŞAHİN<sup>1</sup>

**ÖZ:** Bu çalışma, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini incelemekte ve bu etkide çalışanların yapay zekâya yönelik tutumlarının aracı rolünü araştırmaktadır. Dijital dönüşüm süreçlerinde teknolojik altyapılar kadar insan faktörünün de belirleyici olduğu varsayımından hareketle yapılandırılan çalışmada, kavramsal model üç temel değişken çerçevesinde oluşturulmuştur: dijital liderlik, yapay zekâ tutumu ve iş performansı. Araştırma, Trabzon ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) çalışan 415 bireyden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir; veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler, Smart PLS 4.1.1 programı aracılığıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemiyle analiz edilmiştir. Bulgular, dijital liderliğin iş performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yapay zekâya yönelik olumlu tutumların iş performansını artırdığı ve dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuçlar, dijital liderlik stratejilerinin başarısının yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda psikolojik ve davranışsal boyutlarla da şekillendiğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Liderlik, İş Performansı, Yapay Zekâ Tutumu, Dijital Dönüşüm.

## The Mediating Role of Artificial Intelligence Attitude in the Effect of Digital Leadership on Business Performance

**ABSTRACT:** This study examines the effect of digital leadership on job performance and investigates the mediating role of employees' attitudes towards artificial intelligence in this effect. Based on the assumption that human factors are as determinative as technological infrastructures in digital transformation processes, the conceptual model is constructed within the framework of three basic variables: digital leadership, attitude towards artificial intelligence and job performance. The research was conducted with data collected from 415 individuals working in small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in Trabzon province; a structured questionnaire form was used as a data collection tool. The data obtained were analyzed by Structural Equation Modelling (PLS-SEM) method through Smart PLS 4.1.1 software. The findings show that digital leadership has a direct and significant effect on job performance. In addition, positive attitudes towards artificial intelligence were found to increase job performance and partially mediate the effect of digital leadership on job performance. These results suggest that the success of digital leadership strategies is shaped not only by technological but also by psychological and behavioral dimensions.

**Keywords:** Digital Leadership, Business Performance, Artificial Intelligence Attitude, Digital Transformation.

Geliş Tarihi / Received: 10/05/2025

Kabul Tarihi / Accepted: 06/07/2025

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, yasarsahin@trabzon.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5205-3054>

## 1. Giriş

Küresel çapta yaşanan dijitalleşme süreciyle ortaya çıkan köklü dönüşümler, liderlik anlayışlarının yeniden tanımlanmasına ve teknoloji temelli stratejik yönetim yaklaşımlarının önem kazanmasına neden olmaktadır (Benitez vd., 2022). Dijital teknolojilerin hızla geliştiği ve iş süreçlerinin büyük oranda otomasyona dayalı yapılarla yeniden şekillendiği bu dönemde, liderlik kavramı da dijital bir boyut kazanmakta, “dijital liderlik” kavramı örgütsel başarının temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Kane vd., 2015). Geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak dijital liderlik, teknolojiyi stratejik bir kaldıraç olarak gören, yeniliği teşvik eden ve dijital dönüşüm süreçlerini etkin şekilde yöneten liderlik biçimini ifade etmektedir (El Sawy vd., 2020).

Dijital liderlik yalnızca teknolojik altyapıların benimsenmesini değil, aynı zamanda bu teknolojilerin örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilmesini ve çalışanlar arasında dijital kültürün yaygınlaştırılmasını da kapsayan bütüncül bir liderlik anlayışıdır (Wang vd., 2022). Bu doğrultuda, dijital liderlerin sahip olması gereken yetkinlikler arasında stratejik düşünme, dijital okuryazarlık, değişim yönetimi ve teknoloji odaklı inovasyon yönetimi gibi beceriler ön plana çıkmaktadır (Zhang, 2024).

Teknolojiye yapılan yatırımlardaki artış, yeni teknolojik gelişmelerin yaşanmasını sağlamaktadır (Pajo, 2025b). Son yıllarda iş dünyasının gündeminde önemli bir yer edinen yapay zekâ teknolojileri, dijital dönüşüm süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak yer almaktadır. İş süreçlerinin otomasyonu, karar destek sistemlerinin güçlendirilmesi, veri analizlerinin hızlandırılması ve müşteri ilişkilerinin kişiselleştirilmesi gibi birçok alanda yapay zekâ teknolojilerinden yararlanılmakta, bu durum örgütlerin performans düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Wamba-Taguimdje vd., 2020). Bu bağlamda, çalışanların ve yöneticilerin yapay zekâ teknolojilerine yönelik tutumları, bu teknolojilerin etkin şekilde kullanımını ve örgütsel faydaya dönüşümünü belirleyen kritik faktörlerden biri halindedir (Shrestha vd., 2019).

Yapay zekâya yönelik tutum, bireylerin bu teknolojilere ilişkin algıları, güven düzeyleri, kullanım isteklilikleri ve bu teknolojilerle ilgili beklentilerini içeren çok boyutlu yapıya sahiptir (Kumar vd., 2023). Yapay zekâya yönelik pozitif tutum, bireylerin bu teknolojilerden sağlanan faydaları benimsemesine, süreçlere entegre etmesine ve bu sayede iş verimliliğini artırmasına katkı sağlamakta olup olumsuz tutumlar yapay zekâ teknolojilerinin benimsenmesini engelleyebilmekte ve dijital dönüşüm süreçlerini yavaşlatabilmektedir (Bezrukova vd., 2023). Bu doğrultuda yapay zekâ tutumunun, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde bir aracı değişken olarak değerlendirilebileceği öngörülebilmektedir.

İş performansı, bireysel ve örgütsel düzeyde hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanmakta olup; üretkenlik, verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti ve yenilikçilik gibi çeşitli alt boyutları içermektedir (Lee vd., 2010). Dijital liderlik

uygulamalarının iş performansı üzerindeki etkisi, liderlerin teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanma yetkinliği, çalışanları dijitalleşmeye motive etme gücü ve örgütsel değişime rehberlik etme becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte, dijital teknolojilerin etkili bir biçimde kullanımı, yalnızca liderlerin inisiyatifine değil, aynı zamanda çalışanların bu teknolojilere olan yaklaşımına da bağlıdır (Arabiun vd., 2024).

Bu bağlamda, yapay zekâya yönelik tutumun, dijital liderlik ile iş performansı arasındaki etkileşimde anlamlı bir aracı rol oynayıp oynamadığı konusu, açıklanması gereken önemli bir araştırma problemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi incelenirken, bu etkide psikolojik ve davranışsal faktörler de göz önünde bulundurularak, yapay zekâ tutumunun aracı rolü araştırılmaktadır. Çalışma, dijital liderlik davranışlarının çalışanların yapay zekâ teknolojilerine yönelik tutumlarıyla nasıl şekillendiğini ve bu tutumların örgütsel performans çıktıları üzerindeki etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, dijital dönüşüm süreçlerinin yalnızca teknik boyutlarını değil, aynı zamanda insan faktörünü de merkeze alan çok katmanlı bir analizi amaçlanmaktadır. Böylelikle, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi yapay zekâ tutumu bağlamında incelenerek mevcut literatüre yenilikçi bir bakış açısı getirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca yapay zekâ teknolojilerine yönelik bireysel tutumların örgütsel performans üzerindeki etkisini irdelemek de çalışmanın amaçları arasındadır. Bunun yanında elde edilen bulguların uygulayıcılar açısından dijital dönüşüm stratejilerinin daha etkin tasarlanmasına katkı sağlayacak öneriler sunması da çalışma kapsamında yer almaktadır.

Dijital çağın gerektirdiği liderlik biçimlerinin anlaşılması, bu liderliğin çalışan tutumları üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi ve bu etkileşimin iş performansına yansımalarının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önem arz etmektedir. Bu bağlamda, dijital liderliğin iş performansına etkisini yapay zekâ tutumu aracılığıyla inceleyen bu çalışma, dijitalleşen organizasyonların sürdürülebilir başarısı için yol gösterici niteliktedir.

Bu çalışmanın özgünlüğü, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ele alırken, bu etkileşimi sadece teknolojik ve yapısal faktörlerle sınırlı tutmayıp, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumlarını aracı değişken olarak incelemesidir. Özellikle Türkiye’de KOBİ düzeyinde yürütülen uygulamalı araştırmaların azlığı, bu çalışmayı farklılaştırmakta, bu yönüyle dijital dönüşümün sadece teknik altyapılarla değil, aynı zamanda çalışan tutumlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyarak, literatüre katkılar sunmaktadır.

Çalışma, dijital dönüşüm sürecinde liderlik tarzlarının örgütsel başarıya olan etkilerini açıklamaya yönelik kapsamlı bir yaklaşım sunarak literatüre önemli katkılar sağlamayı, dijital liderliğin yalnızca teknolojik bir vizyon sunmakla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda çalışanların teknolojiye yönelik algılarını ve tutumlarını da şekillendirdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, dijital dönüşüm stratejilerinin etkinliğini artırmaya yönelik ipuçları

sunulması, liderlerin dijitalleşme sürecinde sadece teknik kapasiteyi değil, aynı zamanda insan faktörünü de dikkate alarak karar almalarının önemine vurgu yapılması da çalışmada amaçlanmaktadır.

### 3. Kavramsal Çerçeve

#### 3.1. Dijital Liderlik

Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler dijitalleşmeyi hızla artırmaktadır (Pajo, 2025a). Dijital dönüşüm çağında, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri, dijital teknolojileri etkin şekilde benimseyip stratejik amaçlar doğrultusunda kullanmalarına bağlıdır (Sainger, 2018). Bu bağlamda ortaya çıkan dijital liderlik kavramı, geleneksel liderlik stillerinden farklı olarak teknolojik gelişmeleri takip eden, yenilikçi uygulamaları teşvik eden ve dijital altyapıların organizasyonel yapılarla entegrasyonunu sağlayan liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (El Sawy vd., 2020; Kane vd., 2015; Topcuoglu vd., 2023b).

Dijital liderler, sadece teknik bilgi ve becerilere sahip olmakla kalmayıp aynı zamanda dijital vizyon geliştirebilen, çalışanları dijitalleşme sürecine dâhil eden ve inovasyonu destekleyen stratejiler geliştiren yöneticilerdir (Zhu vd., 2022). Bu liderlik tarzı, dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonunun hızlandırılması, çalışanların dijital araçlara adaptasyonunun sağlanması ve veri temelli karar alma süreçlerinin etkinleştirilmesinde kritik rol oynamaktadır (Hensellek, 2020). Yapılan araştırmalar (Zhang, 2024), dijital liderliğin örgütlerin yenilikçilik düzeyini artırdığı, değişim yönetimini kolaylaştırdığı ve stratejik karar alma süreçlerinde hız kazandırdığına işaret etmektedir. Bu bağlamda dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi yalnızca doğrudan değil, dolaylı yollarla da ortaya çıkabilmektedir.

#### 3.2. Yapay Zekâ Tutumu

Yapay zekâ, makinelerin insan benzeri öğrenme, problem çözme, örüntü tanıma ve karar alma becerilerini simüle etmesini sağlayan teknolojiler bütünüdür (Pomerol, 1997). Son yıllarda işletmeler, üretimden hizmet yönetimine, pazarlamadan insan kaynaklarına kadar birçok alanda yapay zekâ uygulamalarını yoğun şekilde kullanmaktadır. Ancak teknolojinin başarısı yalnızca teknik kapasiteye değil, kullanıcıların bu teknolojiye yönelik tutumlarına da bağlıdır (Vrontis vd., 2023).

Yapay zekâyâ yönelik tutum, bireylerin yapay zekâ teknolojilerine ilişkin güven, fayda algısı, kullanım istekliliği ve davranışsal eğilimlerini kapsayan psikolojik bir yapıdır (Glikson ve Woolley, 2020). Yapay zekâ teknolojilerinin işletmelerde giderek artan kullanımı, bu teknolojilere yönelik bireysel ve örgütsel tutumları önemli bir faktör hâline getirmektedir. Yapay zekâyâ yönelik olumlu tutum, teknolojilerin benimsenmesini kolaylaştırmakta, çalışanların teknoloji ile daha verimli çalışmasına imkân tanımakta ve iş performansını yükseltmekte olup, dijital liderlerin çalışanlarda pozitif teknoloji tutumları geliştirmesi, dolaylı olarak örgütsel performansa da katkı sunmaktadır (Kurtovic ve Samardzija, 2023).

### 3.3. İş Performansı

İş performansı, bireylerin ya da organizasyonların belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirdiği çıktılarla ölçülen bir kavramdır (Kanter ve Brinkerhoff, 1981). Bu kavram, sadece nicel üretim verileri ile değil; kalite, müşteri memnuniyeti, inovasyon, takım çalışması ve hedef uyumu gibi çok boyutlu ölçütlerle değerlendirilmektedir (Janssen ve Van Yperen, 2004).

Liderlik türleri ile iş performansı arasındaki ilişkiler literatürde geniş şekilde ele alınmakta, özellikle dönüşümcü liderlik ve yenilik odaklı liderlik stillerinin, performans üzerinde anlamlı etkiler yarattığı ifade edilmektedir (Walumbwa vd., 2008). Dijital liderlik ise bu ilişkiyi daha güncel teknolojik bağlamda açıklamakta olup dijital liderlerin dijital yetkinlikleri yönlendirme gücü, performans çıktılarının artmasına katkı sağlamaktadır. Dijital liderlik, geleneksel liderlik modellerinden farklı olarak teknolojik yetkinliği organizasyonel performansa dönüştürme sürecini yönetmesiyle öne çıkmakta olup, bu yönüyle dijital liderliğin, çalışanların iş süreçlerindeki etkinliğini artırarak doğrudan ve dolaylı biçimde iş performansına katkı sunduğu düşünülmektedir (Turyadi vd., 2023).

### 4. Teorik Çerçeve ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Yapay zeka tutumunun tek başına iş performansını artıramayacağı ve Sosyal Etki Teorisi'nden (Latané, 1981) ilham alarak bir liderin yaratacağı vizyon tarafından belirlenen standartların yardımıyla istenilen hedefe ulaşılabileceği düşünülmektedir. Sosyal Etki Teorisi, kısaca bireylerin birbirlerinin davranışlarından etkilenmeleri sonucu davranışlarını değiştirme eğilimlerini ifade etmektedir (Topcuoglu vd., 2023a). Söz konusu teoriden hareket ile liderin çalışanların davranış ve düşüncelerini etkileyerek, örgüt amacına uygun olarak hareket edecekleri düşünülmekte ve aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmektedir.

#### 4.1. Dijital Liderliğin Yapay Zekâ Tutumu Üzerindeki Etkisi

Dijital liderlik, çalışanların dijital araç ve sistemleri benimsemesini kolaylaştırmakta; dijital teknolojilere olan güveni ve kullanıma yönelik istekliliği artırmaktadır (Quaquebeke ve Gerpott, 2023). Bu doğrultuda, liderlerin teknolojik vizyonu, çalışanların yapay zekâ gibi karmaşık sistemlere karşı geliştirdiği tutumları doğrudan etkileyebilmektedir (Munir vd., 2023). Nitekim dijital liderler, teknolojik değişimi sadece teknik değil, aynı zamanda davranışsal bir dönüşüm olarak yönetmektedir (Quaquebeke ve Gerpott, 2023). Bu noktada, liderliğin bireysel tutumları etkileme gücü, yapay zekâyâ yönelik tutumun şekillenmesinde de belirleyici olabilmektedir. Bu bağlamda, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin, çalışanların yapay zekâyâ yönelik tutumları aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşebileceği öne sürülmektedir. Böylece aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Dijital Liderliğin Yapay Zekâ Tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## 4.2. Yapay Zekâ Tutumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Yapay zekâ teknolojilerinin iş dünyasında artan kullanımı, örgütsel verimliliği, süreç optimizasyonunu ve karar alma yetkinliklerini dönüştürerek iş performansı üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Literatürde, yapay zekânın iş süreçlerine entegrasyonu sayesinde üretkenlikte artış, maliyetlerde azalma, müşteri hizmetlerinde gelişme ve stratejik karar süreçlerinin hızlandığına dair birçok bulgu bulunmaktadır (Bughin vd., 2019; Turyadi vd., 2023). Özellikle veri analitiği, öngörücü bakım, talep tahmini ve müşteri davranış analizi gibi alanlarda yapay zekâ tabanlı sistemlerin kullanılması, işletmelerin hem operasyonel hem de stratejik performans göstergelerinde iyileşme sağlamaktadır (Chatterjee vd., 2023).

İş performansı çok boyutlu bir yapı olup yalnızca çıktı miktarıyla değil; kalite, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, görev uyumu ve takım başarısı gibi kriterlerle de ölçülmekte olup, yapay zekâda bu bileşenlerin pek çoğunu doğrudan ya da dolaylı olarak etkileme potansiyeline sahiptir. Böylelikle yapay zekâ ile desteklenen otomasyon ve algoritmalar, rutin görevleri azaltarak çalışanların yaratıcı ve stratejik işlere daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır (Ali vd., 2024). Bu çerçevede, çalışanların yapay zekâyâ yönelik olumlu tutum geliştirmesini destekleyen örgütsel faktörler de önem kazanmaktadır. Özellikle dijital liderlik, çalışanların teknolojiye yönelik güvenini ve adaptasyonunu artırarak, yapay zekâdan elde edilecek performans çıktılarını doğrudan etkilemekte, bu yüzden yapay zekâyâ yönelik tutumlar yalnızca psikolojik bir değişken olmanın ötesinde, örgütsel performansın şekillenmesinde stratejik bir rol taşımaktadır (Quaquebeke ve Gerpott, 2023). Buradan hareket ile H<sub>2</sub> hipotezi oluşturulmuştur:

**H<sub>2</sub>:** Yapay Zekâ Tutumunun İş Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## 4.3. Dijital Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Günümüz iş dünyasında dijital dönüşüm, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi açısından kritik bir faktör hâline gelmiştir (Kraus vd., 2021). Bu dönüşüm sürecinin etkin biçimde yönetilmesinde ise dijital liderlik önemli bir role sahiptir. Dijital liderlik, yalnızca teknolojik araçların kullanımını teşvik etmekle kalmayıp örgüt kültüründe dijitalleşmeye yönelik bir vizyon oluşturarak stratejik karar alma süreçlerini dijitalleştirmeyi de mümkün hale getirmektedir (El Sawy vd., 2020; Kane vd., 2015). Bu bağlamda dijital liderliğin, iş performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığı ileri sürülebilmektedir.

Araştırmalar, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin özellikle dinamik, belirsiz ve hızlı değişen iş çevrelerinde daha belirgin hâle geldiğini göstermektedir (Munir vd., 2023). Bu bağlamda dijital liderliğin iş performansını şekillendiren çok yönlü bir liderlik türü olarak, dijital teknolojilerin benimsenmesi, süreçlerin optimize edilmesi ve çalışanların dijitalleşme sürecine entegrasyonu yoluyla örgütsel başarıya katkı sunduğu düşüncesi ile aşağıda yer alan hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** Dijital Liderliğin İş Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### 4.4. Dijital Liderliğin İş Performansına Etkisinde Yapay Zekâ Tutumunun Aracı Rolü

Dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi, günümüzün dijitalleşen iş ortamlarında yalnızca doğrudan liderlik davranışlarıyla sınırlı değildir; aynı zamanda teknolojik araçların benimsenmesini ve etkin kullanılmasını da kapsayan dolaylı etki mekanizmaları üzerinden gerçekleşmektedir. Bu çerçevede, yapay zekâ teknolojileri önemli bir aracı değişken olarak öne çıkmaktadır (Munir vd., 2023). Dijital liderlik, örgütlerde teknolojik dönüşüm vizyonunu yönlendirirken, yapay zekânın kurumsal süreçlere entegrasyonunu kolaylaştırmakta ve çalışanların bu teknolojilere yönelik tutumlarını biçimlendirmektedir (Quaquebeke ve Gerpott, 2023).

Yapay zekânın etkili şekilde kullanımı, karar alma süreçlerinin hızlandırılması, öngörü kabiliyetinin artırılması, müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi ve operasyonel verimliliğin sağlanması gibi pek çok alanda iş performansını iyileştirme potansiyeline sahiptir. Ancak bu potansiyelin tam olarak gerçekleştirilebilmesi, örgüt içinde yapay zekâya yönelik olumlu bir tutumun geliştirilmesine bağlıdır (Huang ve Rust, 2021). Dijital liderlik, yapay zekâ uygulamalarının benimsenme sürecinde bir kolaylaştırıcı olarak hareket etmekte; çalışanların yapay zekâ destekli sistemleri etkin biçimde kullanmalarını sağlamakta ve bu doğrultuda iş performansına dolaylı fakat anlamlı katkılar sunmaktadır (Topcuoglu vd., 2023a).

Literatürde dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi sıklıkla vurgulanmakta, dijital liderlerin organizasyonel verimliliği artırmada ve rekabet avantajı elde etmede kilit rol oynadığı belirtilmektedir. Ancak bu etkinin hangi dinamikler aracılığıyla gerçekleştiği sorusu, hâlâ açıklığa kavuşturulması gereken önemli bir araştırma sorusudur (Benitez vd., 2022; de Araujo vd., 2021). Zhang vd., (2024), dijital liderliğin çalışanların dijital becerilerini artırarak iş verimliliğini desteklediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Kane vd., (2019) dijital liderliğin dijital yetkinlikleri kurumsal stratejilerle uyumlu hâle getirerek yüksek performansa yol açtığını belirtmiştir. Bu çerçevede bazı çalışmalar, dijital liderlik davranışlarının, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumları üzerinde etkili olduğunu ve bu tutumların da iş performansını şekillendirdiğini ileri sürmektedir (Dwivedi vd., 2021; Glikson ve Woolley, 2020). Shrestha vd., (2019), liderlerin teknoloji entegrasyon sürecinde üstlendiği rolün, çalışanların teknolojiyi daha etkin kullanmasıyla performans çıktılarında artış sağladığını belirtmekte, Vrontis vd., (2023), yapay zekâya yönelik olumlu tutumların, dijital liderliğin etkilerini pekiştirerek iş performansını artırdığını vurgulamaktadır.

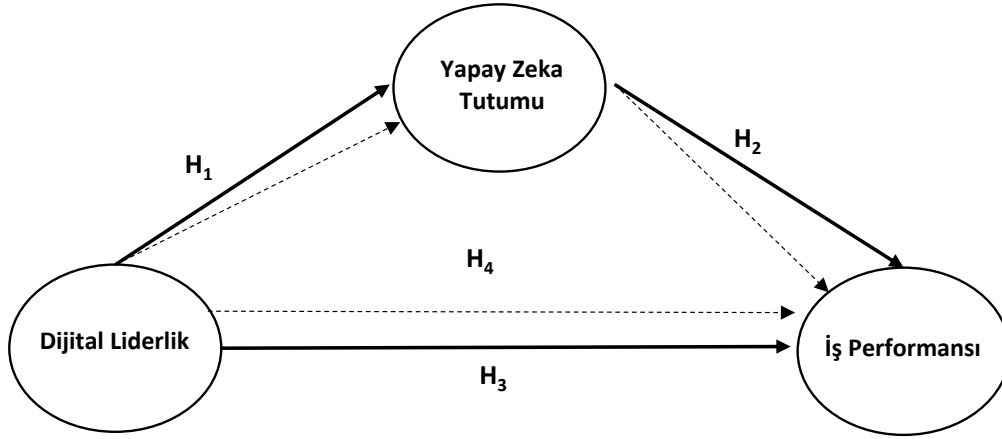
Bu bulgular ışığında, dijital liderliğin iş performansına olan etkisinin, yapay zekâya yönelik tutum aracılığıyla dolaylı biçimde güçlendiği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma dijital liderlik, yapay zekâ tutumu ve iş performansı arasındaki ilişkileri bütüncül bir yapısal model çerçevesinde ele alarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yapay zekâya yönelik bireysel ve kurumsal tutumlar, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde önemli bir aracı mekanizma işlevi görmekte; liderlik ve performans arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, dijital liderlik stratejilerinin başarılı olabilmesi için, yapay zekâ teknolojilerine yönelik pozitif tutumun yaygınlaştırılması ve örgüt kültürünün bu yönde şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda aşağıda yer alan hipotez bu çalışma doğrultusunda geliştirilmiştir:

**H<sub>4</sub>:** Dijital liderliğin İş Performansına Etkisinde Yapay Zekâ Tutumunun aracı rolü vardır.

Sosyal Etki Teorisinden hareket ile literatüre uygun olarak Şekil 1’de yer alan araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



## 5. Yöntem

Araştırma Trabzon ilinde bulunan KOBİ’ler bünyesinde çalışan işveren ve işgörenlere yönelik olarak kolayda örneklem yöntemi ile uygulanmıştır. Veriler, araştırma kapsamında geliştirilen ve üç ana boyutu içeren yapılandırılmış bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde demografik bilgiler, ikinci bölümde dijital liderlik düzeyini ölçmeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümde yapay zekâya yönelik tutum ölçeği, dördüncü bölümde ise iş performansına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Tüm ölçek maddeleri 5’li Likert tipi derecelendirme ile hazırlanmıştır. Toplanan verilerin analizi için Smart-PLS 4.1.1 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling) yöntemi, örneklem büyüklüğünün sınırlı olduğu, verilerin normal dağılmadığı ve karmaşık modellerin test edilmek istendiği durumlarda tercih edilen güçlü bir analiz yöntemi olup, modelde hem ölçüm modeli (outer model) hem de yapısal model (inner model) analiz edilmiştir (Hair Jr vd., 2019).

Yapılan çalışmada Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilen ve Oktaysoy vd. (2022) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş, 6 maddeden oluşan, katılımcıların dijital liderlik

algısını tespit etmeyi amaçlayan “Dijital Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik katsayısı Cronbach Alfa =0,870 olarak belirtilmiştir.

İşgören performansını tespit etmek amacıyla ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye çevrilen, 4 maddeden oluşan “İşgören Performansı Ölçeği” kullanılmış olup, söz konusu ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik katsayısı Cronbach Alfa =0,828 olarak belirtilmiştir.

Yapay zekâ tutumunu tespit etmek amacıyla da Grassini (2023) tarafından geliştirilen ve 4 maddeden oluşan “Yapay Zekâ Tutumu Ölçeği” kullanılmıştır. İlgili ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik katsayısı Cronbach Alfa =0,902 olarak belirtilmiştir.

Çalışma Trabzon Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 07.04.2025 tarihli ve E-81614018-050.04-2500017323 izni ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, tüm veriler anonim biçimde 08.04.2025 tarihi ile 25.04.2025 tarihleri arasında toplanmış olup, katılımcılardan kimliklerini doğrudan ortaya koyacak herhangi bir isim ya da tanımlayıcı bilgi talep edilmemiştir.

## 6. Bulgular

Çalışmada 415 kişiye ulaşılmış olup, katılımcılara ait bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Örneklem grubunun büyük çoğunluğunu erkek, lisans mezunu, genç ve orta yaş çalışanlar oluşturmakta; bu bireylerin önemli bir kısmı 6-10 yıl arasında iş deneyimine sahip olup orta düzey gelir elde etmektedir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini, güvenilirliğini ve iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısı, Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability, CR) değerlerinin 0.70’in üzerinde ve Ortalama Varyans Açıklaması (Average Variance Extracted, AVE) değerinin 0.50’in üzerinde olması gerekmektedir. Ayrıca, ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olması ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri 10’un altında olması beklenmektedir (Korkmaz ve Altıntaş, 2024). Bu doğrultuda elde edilen analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Demografik Değişkenler

Demografik Veriler	Değişken	n	%
Cinsiyet	Erkek	274	66.00
	Kadın	141	34.00
Medeni Durum	Evli	223	53.70
	Bekar	192	46.30
Yaş	18-30 Yaş Arasında	168	40.50
	31-40 Yaş Arasında	128	30.80
	41-50 Yaş Arasında	87	21.00
	51 Yaş ve Üzerinde	32	7.70
Eğitim Durumu	Lise ve altı	37	8.90
	Önlisans	89	21.40
	Lisans	241	58.10
	Lisansüstü	48	11.60
Deneyim	5 yıl ve Altında	62	14.90
	6-10 Yıl Arasında	147	35.40
	11-15 Yıl Arasında	89	21.40
	16-20 Yıl Arasında	65	15.70
	21 Yıl ve Üzerinde	52	12.60
Gelir	40.000-50.000 TL Arasında	102	24.60
	50.001-60.000 TL Arasında	120	28.90
	60.001-70.000 TL Arasında	77	18.60
	70.001-80.000 TL Arasında	67	16.10
	80.001 TL ve Üzerinde	49	11.80

**Tablo 2:** Faktör Yük, Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri

Maddeler	Faktör Yükü	Ortalama	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık	VIF
<b>Dijital Liderlik Ölçeği</b> Cronbach's Alpha= 0.888, rho_A=0.888, CR=0.915, AVE=0.641						
DijitalLiderlik1	0.757	4.282	0.538	0.038	0.003	1.857
DijitalLiderlik 2	0.807	4.311	0.570	1.185	-0.434	2.326
DijitalLiderlik 3	0.832	4.258	0.580	1.882	-0.546	2.555
DijitalLiderlik 4	0.822	4.304	0.605	1.333	-0.917	2.317
DijitalLiderlik 5	0.803	4.292	0.609	1.391	-1.156	2.303
DijitalLiderlik 6	0.780	4.325	0.638	1.088	-1.193	2.018
<b>İş Performansı Ölçeği</b> Cronbach's Alpha= 0.935, rho_A=0.935, CR=0.953, AVE=0.836						
İşPerformansı1	0.886	4.316	0.841	1.943	-1.943	2.919
İşPerformansı 2	0.923	4.330	0.806	1.875	-2.026	3.879
İşPerformansı 3	0.919	4.405	0.827	1.577	-2.104	4.060
İşPerformansı 4	0.930	4.316	0.818	1.535	-1.993	4.482
<b>Yapay Zekâ Tutumu Ölçeği</b> Cronbach's Alpha= 0.859, rho_A=0.866, CR=0.904, AVE=0.702						
YapayZekâTutumu1	0.846	4.376	0.631	1.976	-1.717	2.597
YapayZekâTutumu 2	0.860	4.525	0.608	1.543	-1.936	3.045
YapayZekâTutumu 3	0.881	4.492	0.620	1.906	-1.852	2.973
YapayZekâTutumu 4	0.758	4.193	0.895	1.393	-1.885	1.364

**Not:** CR= Composite Reliability, AVE= Average Variance Extracted, VIF=Variance Inflation Factor

Tablo 2'den anlaşılacağı üzere ölçeklerin Cronbach's Alpha, CR ve AVE değerlerinin güvenilirlik sınırlarının üzerinde olduğu, faktör yüklerinin yüksek olduğu ve VIF değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda kaldığı görülmektedir. Bu bağlamda, kullanılan ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu ve yapısal eşitlik modelinde kullanıma uygun olduğu belirlenmiştir. Ancak yapısal eşitlik modellemesinde geçerli sonuçlara ulaşabilmek için kullanılan ölçeklerin birbirinden ayırt edilebilir (discriminant valid) olması beklenmektedir (Hair vd., 2017). Bu kapsamda, araştırmada Fornell-Larcker kriteri ve HTMT (Heterotrait-

Monotrait) oranı analizleri kullanılarak yapılar arası ayrışım geçerliği değerlendirilmiş olup ilgili değerler Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3:** Ayrışım Geçerliliği Değerleri

Fornell-Larcker Kriteri ve HTMT			
	1	2	3
Dijital Liderlik	0.801	0.572*	0.524*
İş Performansı	0.522	0.915	0.807*
Yapay Zekâ Tutumu	0.468	0.748	0.838

**Not:** \* HTMT Değeri

Tablo 3 incelendiğinde hem Fornell-Larcker kriteri hem de HTMT oranları temel alınarak yapılan değerlendirmeler sonucunda, araştırmada kullanılan yapıların ayrışım geçerliğini sağlamakta olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, Dijital Liderlik, İş Performansı ve Yapay Zekâ Tutumu değişkenlerinin birbirinden kavramsal olarak ayrı yapılar olduğu ve modelde anlamlı şekilde analiz edilebileceği belirlenmiştir.

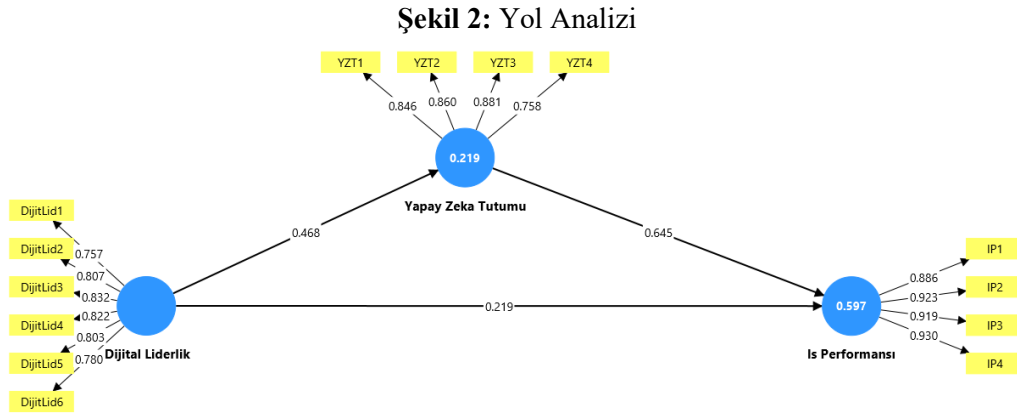
Yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kapsamında modelin genel geçerliliğini değerlendirmek amacıyla model uyum iyiliği (model fit) indekslerine başvurulmuştur. Tablo 4'te yer alan SRMR, d\_ ULS, d\_ G, Chi-Square ve NFI değerleri hem saturated model hem de estimated model için sunulmuş olup tüm değerler birbirine eşittir. Bu durum, modelin tutarlılığını ve hesaplanan parametrelerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4:** Model Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri		
	Doğun (Saturated) Model	Tahmini (Estimated) Model
SRMR	0.076	0.076
d_ ULS	0.610	0.610
d_ G	0.248	0.248
Chi-Square	603.143	603.143
NFI	0.860	0.860

SRMR (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü) değeri (0.076), gözlemlenen korelasyonlar ile model tarafından öngörülen korelasyonlar arasındaki farkların karekök ortalamasını ifade etmektedir. SRMR değerinin 0.08'in altında olması, modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). d\_ ULS (0.610) ve d\_ G (0.248) değerleri, modelin tahmin edilen ve gözlemlenen korelasyon matrisleri arasındaki farkları değerlendiren uyum indeksleri olup her iki değer de düşük düzeyde olması modelin uygunluğunu ve modelin yeterli yapısal

uyumu sağladığına işaret etmektedir (Henseler vd., 2014). Ki-kare (603.143) değeri modelin gözlenen verilerle ne ölçüde uyduğunu ölçmekte olup, diğer uyum indeksleriyle birlikte değerlendirilmesi daha sağlıklı sonuçlar sağlamakta, NFI değerlerinin 0.80 üzerinde olması kabul edilebilir uyumu, 0.90 ve üzeri ise iyi uyumu temsil etmektedir (Bentler ve Bonett, 1980). Dolayısıyla, elde edilen yapısal eşitlik modeli, veriyle tutarlı ve analiz için uygun bir model olarak değerlendirilebilmekte olup yapılan YEM analizine ait görsel Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2’de araştırmaya ilişkin yapısal model (path diagram) yer almakta olup, dijital liderlik, yapay zekâ tutumu ve iş performansı değişkenleri arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler görsel olarak yer almaktadır. Model kapsamında hipotez testlerinin sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5: Hipotez Testi Sonuçları**

Yol Analizi	$\beta$	Standart Hata	t-Değeri	p	VAF Değeri	Hipotezler	f <sup>2</sup>
Dijital Liderlik -> Yapay Zekâ Tutumu	0.468	0.061	7.699	<b>0.000</b>		<b>H1 Kabul</b>	0.281
Yapay Zekâ Tutumu -> İş Performansı	0.645	0.043	14.996	<b>0.000</b>		<b>H2 Kabul</b>	0.806
Dijital Liderlik -> İş Performansı	0.219	0.065	3.393	<b>0.001</b>		<b>H3 Kabul</b>	0.093
Dijital Liderlik -> Yapay Zekâ Tutumu -> İş Performansı	0.302	0.044	6.839	<b>0.000</b>	<b>0.579</b>	<b>H4 Kabul (Kısmi)</b>	

Model kapsamında dijital liderliğin yapay zekâ tutumu üzerinde  $\beta=0.468$ ’lik orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü etkisi belirlenmiş ve H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Yapay zekâ tutumunun iş performansı üzerinde  $\beta=0.645$ ’lik yüksek düzeyde anlamlı pozitif yönlü etkisi belirlenmiş ve H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Dijital liderliğin iş performansı üzerinde  $\beta=0.219$ ’lik düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü etkisi belirlenmiş ve H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular f<sup>2</sup> değerleri ile de uyumludur. f<sup>2</sup> değerlerinin 0.02-0.15 arasında olması düşük, 0.16 ile 0.35

arasında olması orta, 0.35'ten yüksek olması yüksek düzey ilişkiyi ifade etmektedir (Uyungil-Erdogan vd., 2025). Dijital liderliğin iş performansına etkisinde yapay zekâ tutumunun aracı rolü  $\beta=0.302$ 'lik orta düzeyde anlamlı olarak belirlenmiş ve  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan aracılık analizinin sonucunu doğrulamak için VAF hesaplaması yapılmış ve VAF değeri 0.579 olarak belirlenmiştir. Literatürde VAF değeri %20'nin altında olduğunda aracılık etkisi yok sayılmakta, %20–80 arasında ise kısmi aracılık, %80'in üzerinde ise tam aracılık etkisinden söz edilmektedir (Hair Jr vd., 2019). Bu bağlamda, aracılık etkisinin anlamlı ve güçlü olduğu görülmüş ve  $H_4$  hipotezi kısmi olarak kabul edilmiş, yapay zekâ tutumunun, dijital liderlik ile iş performansı üzerindeki etkisinde kısmi bir aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Grafikte yer alan yol katsayıları ve gizil değişkenler üzerindeki  $R^2$  (açıklayıcılık katsayısı) değerlendirildiğinde, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin önemli bir bölümünün yapay zekâya yönelik tutum aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Bu yapı, çalışmanın öne sürdüğü kısmi aracılık modelini desteklemektedir. Özellikle, Yapay Zekâ Tutumunun  $R^2$  değeri = 0.219, yani dijital liderlik değişkeni, yapay zekâ tutumundaki toplam varyansın yaklaşık %22'sini açıklamaktadır. İş Performansının  $R^2$  değeri = 0.597 olup, bu değişkenin toplam varyansının yaklaşık %60'ı modeldeki açıklayıcı faktörler tarafından açıklanmaktadır. Bu oranlar, modelin anlamlı ve güçlü bir yapısal uyum sergilediğini göstermektedir.

## 7. Sonuç

Dijitalleşme sürecinin iş dünyasında yarattığı dönüşümler, liderlik anlayışlarında da değişimlere yol açmakta; bu bağlamda dijital liderlik, örgütsel performansın şekillenmesinde kritik bir unsur hâline gelmektedir. Bu çalışmada, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi yapay zekâya yönelik tutumun aracı rolü bağlamında ele alınarak ve dijital dönüşüm süreçlerinde yalnızca teknik faktörlerin değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik ve davranışsal eğilimlerinin de dikkate alınması gerektiği ortaya konulmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda, dijital liderliğin yapay zekâ tutumu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Elde edilen sonuç literatür ile uyumludur (Quaquebeke ve Gerpott, 2023). Bu durum, dijital liderlerin teknoloji entegrasyonu sürecinde sadece yönetsel bir açıdan değil, aynı zamanda çalışanların teknolojiye olan güvenini ve kullanım istekliliğini artıran bir rol üstlendiğini göstermektedir (Ertiö vd., 2024). Aynı zamanda bu sonuç Sosyal Etki Teorisinin de etkinliğini kanıtlamaktadır.

İkinci hipotez ile çalışanların yapay zekâ teknolojilerine ilişkin tutumlarının da iş performansı üzerinde güçlü ve doğrudan bir etkisinin olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuç literatür ile uyumludur (Bughin vd., 2019; Turyadi vd., 2023). Özellikle yapay zekâya yönelik olumlu tutumların, iş süreçlerinde verimlilik, kalite

ve müşteri memnuniyeti gibi temel performans göstergelerinde artış sağladığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Üçüncü hipotez ile dijital liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu görülmekte olup elde edilen sonuç literatür ile uyumludur (Topcuoglu vd., 2023a; Turan-Torun vd., 2025). Yapılan araştırma, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin özellikle dinamik, belirsiz ve hızlı değişen iş çevrelerinde daha belirgin hâle geldiğini ve Sosyal Etki Teorisinin bu açıdan önemli bir yönlendirici olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda dijital liderliğin iş performansını şekillendiren çok yönlü bir liderlik türü olduğu, dijital teknolojilerin benimsenmesi, süreçlerin optimize edilmesi ve çalışanların dijitalleşme sürecine entegrasyonu yoluyla örgütsel başarıya katkı sunduğu düşüncesini (Munir vd., 2023) desteklenmektedir.

Dördüncü hipotez ile dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin yapay zekâ tutumu aracılığıyla kısmi aracılığı tespit edilmiş olup VAF değeri %57,9 olarak hesaplanmaktadır. Bu bulgu, dijital liderliğin yalnızca doğrudan etkilerle değil, çalışanların teknolojik adaptasyonu ve algıları gibi psikolojik faktörler aracılığıyla da örgütsel çıktıları etkilediğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma, dijital dönüşüm sürecinin çok katmanlı yapısını göz önünde bulundurarak, teknolojik altyapıların yönetimi kadar insan faktörünün de stratejik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, uygulayıcılar açısından dijital dönüşüm stratejileri oluşturulurken, liderlerin sadece teknik bilgi ve donanımına sahip olmalarının yeterli olmadığı; aynı zamanda çalışanların teknolojiye yönelik algılarını yönetebilecek duygusal zekâ, iletişim becerisi ve vizyoner liderlik niteliklerine de sahip olmaları gerektiği görülmektedir. Yapılan bu çalışma, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini yapay zekâ tutumu aracılığıyla inceleyen literatürdeki sınırlı sayıda ampirik araştırmadan biri olma niteliği taşımaktadır. Türkiye bağlamında, özellikle KOBİ düzeyinde yürütülen bu tür analizlerin azlığı dikkate alındığında, çalışma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde literatüre anlamlı katkılar sunmaktadır.

Gelecek araştırmalarda farklı sektörler, örgütsel büyüklükler veya kültürel bağlamlar dikkate alınarak geliştirilen modelin sınanması, literatürdeki açıklayıcı gücün artırılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca araştırmanın bazı sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışma verilerinin yalnızca Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki işveren ve işgörenlerden elde edilmiş olup bulguların genellenebilirliğinin coğrafi, kültürel ve sektörel bağlamda sınırlı kaldığı söylenebilmektedir. Bu sınırlılıklar dikkate alındığında, ilerleyen çalışmalarda farklı iller, sektörler veya örgüt türlerinde yürütülecek çok merkezli ve boyamsal araştırmalar, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Yapılacak yeni çalışmalar için yapay zekâ kaygısı, sessiz istifa, teknoloji stres konularına da değinilerek literatürün genişletilmesi önerilmektedir.

**Kaynakça**

Ali, M., Khan, T. I., Khattak, M. N., ve Şener, İ. (2024). Synergizing AI and Business: Maximizing Innovation, Creativity, Decision Precision, and Operational Efficiency in High-Tech Enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 1-9.

Arabiun, A., Tajpour, M., ve Zahedi, M. R. (2024). The Effect of Digital Leadership on the Performance of Businesses: The Mediating Role of Organizational Entrepreneurship. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(1), 17-28.

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., ve Esteves, J. (2022). Impact of Digital Leadership Capability on Innovation Performance: The Role of Platform Digitization Capability. *Information & Management*, 59(2), 1-17.

Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis Of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.

Bezrukova, K., Griffith, T. L., Spell, C., Rice, V., ve Yang, H. E. (2023). Artificial Intelligence and Groups: Effects of Attitudes and Discretion on Collaboration. *Group & Organization Management*, 48(2), 629-670.

Bughin, J., Deakin, J., ve O'beirne, B. (2019). Digital Transformation: Improving the Odds of Success. *McKinsey Quarterly*, 22, 1-5.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., ve Giovando, G. (2023). Digital Workplace and Organization Performance: Moderating Role of Digital Leadership Capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 1-10.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., ve Sunarsi, D. (2021). Digital Leadership in Business Organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., ve Eirug, A. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary Perspectives on Emerging Challenges, Opportunities, And Agenda for Research, Practice and Policy. *International Journal of Information Management*, 57, 1-47.

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., ve Vinther, A. L. (2020). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. İçinde *Strategic Information Management* (ss. 174-201). Londra: Routledge.

Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., ve McCarthy, S. (2024). The Role of Digital Leaders' Emotional Intelligence in Mitigating Employee Technostress. *Business Horizons*, 67(4), 399-409.

Glikson, E., ve Woolley, A. W. (2020). Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627-660.

Grassini, S. (2023). Development and Validation of the AI Attitude Scale (AIAS-4): A Brief Measure of General Attitude Toward Artificial Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-12.

Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., ve Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines on Which Method to Use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.

Hair Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., ve Roldán, J. L. (2019). Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Terrassa: OmniaScience.

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., ve Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.

Hensellek, S. (2020). Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 1-15.

Hu, L., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

Huang, M. H., ve Rust, R. T. (2021). A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50.

Janssen, O., ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, And the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., ve Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14, 1-25.

Kanter, R. M., ve Brinkerhoff, D. (1981). Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. *Annual Review of Sociology*, 7, 321-349.

Korkmaz, M., ve Altıntaş, M. (2024). Yöneticinin Algılanan Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(1), 93-107.

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., ve Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *Sage Open*, 11(3), 1-15.

Kumar, P., Dwivedi, Y. K., ve Anand, A. (2023). Responsible Artificial Intelligence (AI) for Value Formation and Market Performance in Healthcare: The Mediating Role of Patient's Cognitive Engagement. *Information Systems Frontiers*, 25(6), 2197-2220.

Kurtovic, A., ve Samardzija, J. (2023). Impact of Artificial Intelligence on Employee Mental Health, Productivity, And Overall Economic Growth. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 390-399.

Latané, B. (1981). The Psychology of Social Impact. *American Psychologist*, 36, 343-356.

Lee, O. F., Tan, J. A., ve Javalgi, R. (2010). Goal Orientation and Organizational Commitment: Individual Difference Predictors of Job Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129-150.

Munir, S., Mahmood, G., Abdullah, F., ve Noreen, A. (2023). Exploring The Impact of Digital Leadership on Sustainable Performance with Mediating Role of Artificial Intelligence. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 9(3), 213-226.

Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., ve Kaygin, E. (2022). A Study on Digital Leadership Scale Adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 407-425.

Pajo, A. (2025a). Sanal Evren Turizmi Turizm İşletmeleri ve Destinasyonları için Bir Tehdit mi, Fırsat mı?. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 8(1), 276-293.

Pajo, A. (2025b). Turizm işletmelerinde Metaverse Kullanımı ve Gelecekteki Kullanımına Yönelik Beklentiler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(2), 793-812.

Pomerol, J. C. (1997). Artificial Intelligence and Human Decision Making. *European Journal of Operational Research*, 99(1), 3-25.

Quaquebeke, N. V., ve Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265-275.

Sainger, G. (2018). Leadership in Digital Age: A Study on The Role of Leader in This Era of Digital Transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., ve Von Krogh, G. (2019). Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83.

Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.

Topcuoglu, E., Kobanoglu, M. S., Kaygin, E., Karafakioglu, E., Erdogan, S. U., Torun, B. T., ve Oktaysoy, O. (2023a). The Improving Role of Digital Leadership in The Impact of Social Loafing on Job Performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 22-40.

Topcuoglu, E., Oktaysoy, O., Erdogan, S. U., Kaygin, E., ve Karafakioglu, E. (2023b). The Mediating Role of Job Security in The Impact of Digital Leadership on Job Satisfaction and Life Satisfaction. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 122-132

Turan-Torun, B., Oktaysoy, O., Kobanoglu, M. S., Topcuoglu, E., Yenikaya, M. A., Topcuoglu, V., ve Uygungil-Erdogan, S. (2025). Identification Of Heavy Work Investment Antecedents: A Research on Digital Leadership. *Frontiers in Psychology*, 16, 1-17.

Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., ve Sadikin, A. (2023). The Role of Digital Leadership in Organizations to Improve Employee Performance and Business Success. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671-1677.

Uygungil-Erdogan, S., Şahin, Y., Sökmen-Alaca, A. İ., Oktaysoy, O., Altıntaş, M., ve Topçuoğlu, V. (2025). Assessing the Effect of Artificial Intelligence Anxiety on Turnover Intention: The Mediating Role of Quiet Quitting in Turkish Small and Medium Enterprises. *Behavioral Sciences*, 15(3), 1-21.

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., ve Trichina, E. (2023). Artificial Intelligence, Robotics, Advanced Technologies and Human Resource Management: A Systematic Review. *Artificial Intelligence and International HRM*, 172-201.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., ve Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.

Wamba-Taguimdje, S. L., Wamba, S. F., Kamdjoug, J. R. K., ve Wanko, C. E. T. (2020). Influence of Artificial Intelligence (AI) on Firm Performance: The Business Value of AI-Based Transformation Projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924.

Wang, T., Lin, X., ve Sheng, F. (2022). Digital Leadership and Exploratory Innovation: From the Dual Perspectives of Strategic Orientation and Organizational Culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-20.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., ve Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 1-12.

Zhang, T. (2024). The Competency Baseline of the Digital Age: Digital Literacy and Digital Leadership. İçinde *Emerging Developments and Technologies in Digital Government* (ss. 85-99). IGI Global.

Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., ve Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.