

Yöneticilerin Yapay Zekaya Yönelik Algılarının Liderlik Stilleri Üzerindeki Etkileri

The Effects of Managers' Perceptions of Artificial Intelligence on Leadership Styles

Ferhat UĞURLU^{1*} 

¹Dr. Öğr. Üyesi., İskenderun Teknik Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, Hatay, Türkiye

Özet: Hızla gelişen teknolojik değişimlerin bir sonucu olarak, yapay zeka (YZ) kavramı işletmeler açısından önemli bir yer edinmiştir. Günümüzde işletmelerin bu değişimlere uyum sağlama kapasitesi, rekabet avantajı elde edebilmek açısından kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. YZ uygulamalarının benimsenmesiyle birlikte, işletmelerin başarısında rol oynayan yöneticilerin liderlik davranışları, örgütün performansını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu araştırmanın amacı, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren lojistik işletmelerinde, herhangi bir yönetici pozisyonunda görev yapan yöneticilerin YZ'ye yönelik algılarının liderlik davranışları üzerindeki etkisini incelemek ve bu algıların liderlik stilleri ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırma nicel yöntem tasarımı anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 393 geçerli anket verisi kullanılmış ve veriler SPSS 24 ile AMOS 25 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin YZ'ye yönelik algılarının hem bilinirlik boyutu hem de iş süreçlerine katkı boyutu, demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stillerini pozitif ve anlamlı biçimde etkilemekte; buna karşın otokratik liderliği negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bulgular, YZ algıları arttıkça demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik algılarının yükseldiğini, otokratik liderlik algısının ise azaldığını göstermektedir. Bu araştırma, kurumların personel politikalarını geliştirmelerine ve insan kaynakları yönetimini optimize etmelerine katkı sağlayabilir. Ayrıca, YZ algısı ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunması, bu araştırmanın literatüre katkısı açısından önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Liderlik, Liderlik Stilleri, Liderlik Davranışları, Lojistik Sektörü

Abstract: One of the key factors emerging from rapidly advancing technological changes is artificial intelligence (AI). The ability of businesses to adapt to these changes has become a critical determinant of their competitive advantage. In this context, the leadership behaviors exhibited by managers play a significant role in organizational success and can have both positive and negative effects. This study aims to examine the impact of managers' perceptions of AI on leadership behaviors in logistics companies operating in Kocaeli Province and to explore how these perceptions relate to different leadership styles. The research was conducted using the survey technique in quantitative method design. To achieve these objectives, 393 valid survey responses were collected and analyzed using SPSS and AMOS. The results indicate that managers' perceptions of AI positively and significantly influence democratic leadership and leadership that allows complete autonomy, while they negatively and significantly affect autocratic leadership. Accordingly, as perceptions of AI increase, perceptions of democratic and autonomy-granting leadership increase, whereas perceptions of autocratic leadership decrease. These findings are expected to inform the improvement of organizational personnel policies. The lack of prior research examining the relationship between AI perceptions and leadership styles underscores the contribution of this study to the literature.

Keywords: Artificial Intelligence, Leadership, Leadership Styles, Leadership Behaviors, Logistics Sector

1. Giriş

Yeni teknolojilerin hızlı gelişimi yalnızca bireysel yaşamı değil, aynı zamanda işletmelerin örgütsel yapısını, stratejilerini ve insan kaynakları politikalarını da etkilemektedir (Merlin ve Jayam, 2018; Kırılmaz ve Ateş, 2021; Pandey vd., 2025).

Yapay zeka uygulamalarının yaygınlaşması, işletmelerde yöneticilerin liderlik davranışlarını da doğrudan etkilemektedir. Liderlerin beceri ve yetenekleri, örgütsel yapıların oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi ve örgüt

kültürünün inşasında kritik bir rol oynamaktadır (Şafaklı, 2005).

Geleceğin yapay zeka (YZ) tabanlı liderlik yapıları, geleneksel insan takipçilerin yanı sıra YZ tabanlı takipçilerin de yer aldığı hibrit bir örgütsel modeli gündeme getirmektedir. Emeklilik çağındaki nüfusun artmasıyla birlikte, iş gücünün önemli bir bölümünün otomasyon ve YZ sistemleriyle ikame edilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Ancak, robotlar ve YZ sistemleri, insan liderliğinden tamamen bağımsız biçimde etkin şekilde çalışmazlar. Bu bağlamda, YZ liderleri, hem YZ sistemlerinin

*İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email : ugurluferhat@hotmail.com

Geliş Tarihi / Received Date: 09.09.2025

Revizyon Tarihi / Revision Date: 14.10.2025

Kabul Tarihi / Accepted Date: 22.10.2025



programcılarını yöneten hem de programlama sonrası YZ makinelerinin karar süreçlerini denetleyen yeni bir liderlik formuna evrilecektir. Bu yeni rol, yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda etik, iletişim ve stratejik yönetim becerilerine dayalı çok katmanlı bir liderlik anlayışını gerektirmektedir. İnsan ve YZ üyelerden oluşan bu yeni örgüt yapısında, etkili bir iletişim ve iş birliği ortamı sağlanabilmesi için ortak iletişim standartlarının belirlenmesi gerekmektedir (Smith ve Green, 2018).

Liderlik stilleri, çalışanların motivasyonunu artırmada ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde belirleyici olmaktadır (Pabuçcu ve İşcan, 2025). Yapay zekanın iş yerlerinde kullanımı, aynı zamanda iş güvencesi konusunda bazı endişeleri beraberinde getirmektedir. Özellikle düşük beceri gerektiren mesleklerde çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu yaşayabilmektedir (Susskind ve Susskind, 2015). Bununla birlikte, eğitim ve bilgi düzeyi, çalışanların YZ'ye karşı tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yeterli bilgi ve eğitimle donatılmış çalışanlar, YZ'nin potansiyel faydalarını daha iyi kavrayabilmekte ve bu teknolojilere daha olumlu yaklaşabilmektedir (Huang ve Rust, 2018). YZ'ye yönelik artan uygulamalar ve kullanım sonucunda, sosyo-teknik çalışma sistemleri üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Özellikle, liderler ve liderlik açısından ortaya çıkan zorluklar ve gereksinimlerin neler olduğu tespit edilmelidir. Buna göre, liderler, YZ'nin başarılı bir şekilde uygulanması ve kullanılması açısından işletmelerde önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu durum ve YZ'nin dinamik gelişimi, şirketleri uygulamada kanıtlanmış kılavuzlar ve önerilerle desteklemek için liderler ve liderlik üzerindeki etkisine ilişkin daha fazla araştırma yapılmasını gerektirmektedir (Peifer, Jeske ve Hille, 2022).

Lojistik sektörü, büyük veri, YZ ve otomasyon gibi akıllı lojistik teknolojilerinin etkisiyle köklü bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu teknolojiler, lojistik süreçlerin verimliliğini, hızını ve güvenliğini artırarak işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak söz konusu dönüşüm yalnızca teknolojik bir ilerleme değil, aynı zamanda insan kaynağının rolünü yeniden tanımlayan bir süreçtir. Çalışanların bu yeni teknolojilere uyum sağlamaları, teknolojiyi benimsemeleri ve yeni yetkinlikler kazanmaları, lojistik sektörünün başarılı bir şekilde dijitalleşebilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Genç ve Çakan, 2025).

Bu araştırmanın amacı, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren lojistik işletmelerinde yöneticilerin YZ'ya yönelik algılarının liderlik davranışları üzerindeki etkisini incelemek ve bu algıların hangi liderlik stilleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktır. Elde edilen bulguların, kurumların insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca YZ algısı ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının sınırlı sayıda olması, çalışmanın bu açıdan literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür İncelemesi

Bu bölümde, araştırmanın temelini oluşturan YZ, YZ algısı, liderlik ve liderlik stillerine yönelik kavramsal bilgiler incelenmiş olup, ilgili literatüre ait bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Yapay Zeka ve Yapay Zeka Algısı

Yapay zeka kavramı yeni olmamakla birlikte kökeni, Alan Turing'in "Computing Machinery and Intelligence" başlıklı makalesini yayımladığı İkinci Dünya Savaşı dönemine kadar uzanmaktadır. Turing'in ortaya attığı "Makineler düşünebilir mi?" sorusu, YZ alanındaki ilk kuramsal tartışmaların başlangıcı olmuştur. "Yapay zeka" terimi ise ilk kez John McCarthy tarafından 1958 yılında literatüre kazandırılmıştır (Alpaydın, 2013). İlk dönem araştırmacılarının katkılarıyla birlikte YZ, özellikle 1980'li yıllardan itibaren donanım teknolojilerindeki ilerlemelerle birlikte endüstriyel bir alan olarak gelişimini sürdürmüştür (Arslan, 2020). YZ'nin erken dönem uygulamaları arasında, fabrikalarda çalışanların yerine geçen endüstriyel robotların üretimi ile karmaşık, tekrarlayan ve hassas görevlerin otomasyonu yer almaktadır (Coşkun ve Gülleroğlu, 2021). 1990'lı yılların ortalarından itibaren ise YZ önemli bir dönüşüm sürecine girmiştir. IBM tarafından geliştirilen ve dünya satranç şampiyonu Garry Kasparov'u mağlup eden "Deep Blue" yazılımı ile cep telefonlarında kullanılan metin tahmini ve konuşma sentezi teknolojileri, bu dönemin dikkat çeken örneklerindendir. Günümüzde ise üretim robotları veya temel konuşma sentezi uygulamaları, klasik YZ kapsamında değerlendirilmemekte; çağdaş YZ daha çok insan zekasını taklit eden yazılım ve robot sistemleri üzerinden tanımlanmaktadır (Hmoud ve Laszlo, 2019; Gündoğmuş vd., 2020; Tuffaha vd., 2023).

Devrim niteliğindeki gelişimiyle YZ, günümüzde birçok sektörde etkisini göstermektedir. Örneğin, Endüstri 4.0, kanser tanıları, sosyal medya filtreleri, savunma ve uzay sanayi, otonom araçlar ve enerji ağlarının yönetimi gibi alanlarda aktif olarak kullanılmaktadır. Özellikle Endüstri 4.0 ile birlikte YZ, yeni nesil üretim sistemlerinde ve dijitalleşme süreçlerinde dikkat çekici bir rol üstlenmiştir (Ötles vd., 2018). İnsan kaynakları yönetimi de bu dönüşümden etkilenmiş; işe alım-çıkarım, performans değerlendirme, eğitim, oryantasyon, kariyer yönetimi ve koçluk gibi süreçlerde YZ uygulamaları, geleneksel yöntemlere kıyasla maliyet ve zaman açısından çok daha verimli sonuçlar ortaya koymuştur (Cerebro, 2018).

En genel tanımıyla YZ, insanların gerçekleştirebildiği görevleri yerine getirme kapasitesine sahip yazılımlar olarak ifade edilmektedir (Berberoğlu, 2023). İnsan faaliyetlerini taklit etmenin ötesinde, daha hızlı, daha tutarlı ve daha verimli çalışabilmeleri bu teknolojiyi cazip kılmaktadır. Bu bağlamda YZ'nin hem ekonomik değer yaratma hem de iş gücü piyasasında dönüşüme yol açma potansiyeli bulunmaktadır. Özellikle emek yoğun sektörlerde, üretim hattında çalışanların yerini robotla-

rın almasıyla istihdamın azalacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, üretim süreçlerinin tasarımı, kontrolü ve denetimi gibi alanlarda uzmanlık gereksinimi artmakta, bu da nitelikli iş gücünün (altın yaka) önemini artırmaktadır (Gündoğmuş vd., 2020; Köse, 2023). Günümüzde YZ teknolojilerinin kullanımı hızla artmakta ve bu teknolojiler insan yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. İşletmelerde YZ teknolojilerinin kullanılması, kurumsal süreçlerde önemli ölçüde hız, zaman tasarrufu ve yüksek karlılık sağlayarak işletmelerin büyümesine katkıda bulunmaktadır. Amazon, Google, IBM gibi küresel ölçekli firmalar, YZ teknolojilerini sürekli olarak kullanan öncü kuruluşlar arasında yer almaktadır. Yönetici yetkinlikleri, işletme içinde çalışanların benimsedikleri bilgi, tutum ve davranış gibi unsurları içeren önemli özelliklerdir. Bu özellikler, yöneticilerin gelecekte doğru ve etkili kararlar alabilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Yöneticilerin, sürekli değişen YZ teknolojilerini benimsemeleri ve bu yeniliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. Geçmişten günümüze işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri, YZ teknolojilerini etkin biçimde benimseyen ve bu alanda uzmanlaşmış yöneticilere sahip olmalarına bağlıdır (Hajiyev, 2022).

Kamu çalışanlarının yapay zeka algısına ilişkin ölçek geliştiren, Köseoğlu ve Gürcüoğlu (2024), yaptıkları çalışmalarında YZ algısını iki boyut altında ele almışlardır. Bilinirlik boyutu, bireylerin YZ hakkında sahip oldukları bilgi düzeyini belirlemeye yönelikken; iş süreçlerine katkı boyutu, YZ'nin gerçekleştirilen işlere hangi düzeyde katkı sağladığını ölçmeye odaklanmaktadır.

YZ'nin kurumsal yönetimin çeşitli alanlarına giderek artan ölçüde entegre edilmesi, liderlik anlayışı ve uygulamalarında köklü bir dönüşümü beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, YZ'nin geleneksel liderlik paradigmasını nasıl dönüştürdüğü, ekip ve örgüt yönetiminde daha uyarlanabilir, veri temelli ve kişiselleştirilmiş liderlik yaklaşımlarını nasıl desteklediği üzerine kapsamlı bir tartışma gerekmektedir. YZ teknolojileri, liderlerin örgüt içi iletişim ve iş birliğini güçlendirmelerine, yetenek yönetimi gereksinimlerini öngörmelerine, verileri gerçek zamanlı olarak analiz etmelerine ve karar alma süreçlerindeki etik önyargıları azaltmalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca liderler, bu teknolojiler aracılığıyla liderlik gelişimini bireysel farklılıklara göre uyarlayabilme potansiyeline de sahip olmaktadır. Bununla birlikte, YZ'nin liderliğe entegrasyonu beraberinde çeşitli etik ikilemler, gizlilik endişeleri ve belirli iş rollerinin yeniden tanımlanması gibi zorlukları da getirmektedir (Madanchian, Taherdoost, Vincenti ve Mohamed, 2024).

2.2. Lider ve Liderlik Stilleri

Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren ve onları etkileyen kişidir. Diğer bir ifadeyle lider, bir grup insanın hem kişisel hem de grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatları doğrultusunda hareket ettikleri kişidir. Liderlik ise belirli koşullar çerçevesinde, bireysel veya örgütsel

hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla bir bireyin diğer bireylerin çalışmalarına yön verebilme ve onları etkileyebilme sürecinin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle liderlik, liderin gerçekleştirdiği eylemlerle doğrudan ilişkili dinamik bir süreçtir (House, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002; Koçel, 2010; Yukl, 2002). Liderlik, yönetim bilimi alanında sosyal bilimcilerin sürekli ilgisini çeken bir konu olmuş ve hem teorisyenler hem de uygulayıcılar tarafından yoğun biçimde araştırılan temel alanlardan biri olarak öne çıkmıştır. İnsan unsurunun bulunduğu her ortamda liderliğin var olacağı kabul edildiğinden, farklı disiplinler liderlik kavramına çeşitli açılardan farklı tanımlar getirmiştir. Genel anlamda liderlik, bir bireyin başkalarını etkileme, motive etme ve onların üyesi oldukları kurumların etkinliğine ve başarısına katkıda bulunmalarını sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (House vd., 1999; Güney, 2015; Yılmaz, 2008; Karaarslan, 2018; Kaynak, 2020). Başarılı bir liderlik için liderin güçlü iletişim becerilerine sahip olması, birleştirici bir rol üstlenmesi, toplulukların hem kırılğan hem de güçlü yönlerini tanıyarak buna göre öngörülü davranması, sorun çözme yetkinliğine sahip bulunması, adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda kararlar alması ve pozitif bir bakış açısını benimsemesi gerekmektedir (Kantos, 2011).

YZ uygulamalarının yaygınlaşması, işletmelerde yöneticilerin liderlik davranışlarını da doğrudan etkilemektedir. Liderlerin beceri ve yetenekleri, örgütsel yapıların oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi ve örgüt kültürünün inşasında kritik bir rol oynamaktadır (Şafaklı, 2005). Liderlik stilleri, çalışanların motivasyonunu artırmada ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde belirleyici olmaktadır (Önen ve Kanyaran, 2016). Literatürde liderlik genellikle üç temel stile ayrılmaktadır. Bunlar, demokratik liderlik, otokratik liderlik ve tam serbest bırakan liderlik stilleridir (Balçık, 2002; Rachman vd., 1996).

Demokratik Liderlik Stili: Liderlik tarihsel süreçte farklı yaklaşımlar ve yöntemlerle şekillenmiş; her dönemde belirli liderlik stilleri ön plana çıkmıştır. Demokratik liderlik, örgüt içerisinde çalışanların karar alma süreçlerine katılımını ve grup iş birliğini temel alan bir yaklaşımdır (Chukwusa, 2019; Omolayo, 2007; Price, 2008). Bu liderlik tarzı, sıklıkla “katılımcı liderlik” olarak da adlandırılmakta olup, bireylerin görüşlerini ifade etmelerine olanak tanır ve onları bu sürece dahil ederek motive etmeyi amaçlar. Demokratik liderlik, çalışanlara daha yüksek düzeyde iş doyumunu sağlamak ve lider ile takipçileri arasında daha güçlü bir iş birliği ortamı oluşturmaktadır (Mohammed, Yusuf, Sanni, Ifeyinwa, Bature ve Kazeem, 2014).

Tam Serbest Bırakan Liderlik Stili: Tam serbest bırakan liderlik, liderin çalışanlara geniş bir özgürlük alanı tanıdığı, kontrol ve yönlendirme düzeyinin oldukça düşük olduğu bir liderlik biçimidir. Bu liderlik tarzında liderin varlığı çoğu zaman hissedilmez; çalışanlar kendi başlarına karar alır ve süreçleri yönlendirir. Lider, astla-

ryla belirgin bir iletişim veya anlaşma kurmaz ve genellikle karar vermekten kaçınır (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014; Omolayo, 2007; Price, 2008). Bu tarz, özellikle liderlik yetkinliklerinden yoksun yöneticilerde gözlemlenir ve etkisiz bir liderlik biçimi olarak değerlendirilir (Segredo, 2014; Bentley, 2011).

Otokratik Liderlik Stili: Otokratik liderlik, karar alma süreçlerinde liderin tek başına hareket ettiği ve astlarına sınırlı katılım alanı tanıdığı bir liderlik biçimidir (Chukwusa, 2019; Omolayo, 2007; Price, 2008). Bu liderlik stili genellikle otoriter ya da baskıcı yöntemlerle özdeşleştirilir. Otokratik liderler; korku, tehdit ve yetki kullanımı gibi yöntemlerle çalışanları kontrol altında tutmaya çalışırlar. Bu tarz, üretim odaklı ve denetleyici rollere sahip liderlerle uyum içinde olsa da, bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Liderin saldırgan ya da baskıcı tutumu, çalışanlarda olumsuz tepkilere yol açabilir ve bu tepkiler verimlilikte düşüşe neden olabilir. Ayrıca, grup üyelerinin liderin varlığına aşırı bağımlı hale gelmesi, liderin yokluğunda iş süreçlerinin sekteye uğramasına yol açabilir (Mohammed vd., 2014; Kılıç ve Yılmaz, 2018).

2.3. Yapay Zeka ve Liderlik İlişkisi

Yönetim alanında yaşanan değişim ve dönüşüm süreci, dijital yönetim stratejileri ile politikalarının önemini giderek artırmaktadır. Teknolojinin zeka temelli sistemlerle bütünleşerek insan yaşamını kolaylaştırmaya yönelik gelişimi, YZ uygulamaları aracılığıyla liderlerin iş yükünü azaltmakta ve örgütsel verimliliği artırmaktadır. Bu gelişmeler, liderin bilişsel kapasitesi ile YZ'nin teknik üstünlüğünün birleşimini içeren "çift aktörlü" yeni bir yönetim modelini gündeme getirmiştir (Sevinç, 2025).

YZ, yöneticilerin daha etkili kararlar almasına katkı sağlama potansiyeli bakımından önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Yönetim alanında YZ üzerine gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, özellikle yapay sinir ağlarının karar verme ve tahmin süreçlerinde bir araç olarak kullanıldığı araştırmaların yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, özellikle üst düzey yöneticilerin YZ teknolojilerini öğrenme ve etkin biçimde kullanma sorumluluğuna sahip olduklarının altı çizilmelidir. Ayrıca, tüm yönetim kademelerindeki liderlerin, akıllı makineler ve dijital sistemlerin hakim olduğu yeni iş dünyasına uyum sağlamaları gerekmektedir. Yöneticiler, organizasyonların stratejik yönünü belirleyen ve iş modellerinin tasarlanmasında önemli rol oynayan aktörlerdir. Bu nedenle, YZ tabanlı iş modelleriyle nasıl rekabet edileceğini öğrenmeleri, mevcut iş yapılarının YZ ile entegrasyonuna öncülük etmeleri ve bu dönüşüm sürecinde liderlik etmeleri büyük önem taşımaktadır. İş dünyasında YZ'nin potansiyel katkılarının farkında olan liderler bulunsun da, birçok liderin bu teknolojileri geniş ölçekte uygulama konusunda hala istenilen seviyeye ulaşmadığı ifade edilmektedir (Ricart, 2020; Taştan ve Taştan, 2021). Liderlik stratejileri, işletmeler ve toplumlar geliştikçe yeni teknolojileri ve yöntemleri benimsemiştir. YZ'nin yükselişi, geleneksel liderlik uygulamalarını

modernize etmek için yeni yöntemler ortaya çıkarmıştır. YZ odaklı liderlik, liderlerin verileri kullanarak bilinçli kararlar almalarını ve gerçek zamanlı içgörüler elde etmelerini sağlayan veri odaklı karar verme ile karakterize edilir (Heukamp, 2019). Liderlik tarzlarının çalışanların tutumları üzerindeki etkisi literatürde sıklıkla ele alınmakla birlikte, YZ gibi teknolojik yeniliklere yönelik tutumların liderlik stilleriyle nasıl şekillendiğine ilişkin kapsamlı ve derinlemesine analizlerin sınırlı sayıda olduğu dikkat çekmektedir.

YZ ve liderlik ilişkisine dair yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir: Şeker, Örüçü ve Önbiçak (2014), sağlık sektöründe yürüttükleri araştırmalarında, örgütsel inovasyon ile YZ kaygısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bulgular, örgütsel inovasyonun YZ kaygısını negatif yönde etkilediğini, benzer şekilde YZ kaygısı ile örgütsel öğrenme arasında da negatif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, YZ kaygısının örgütsel inovasyon ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide hem aracı hem de düzenleyici bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Küçükali ve Coşkun (2021), eğitimde dijitalleşme ve yapay zekanın okul yöneticiliğindeki rolünü ele aldıkları çalışmalarında, teknolojik gelişmelerin başta eğitim olmak üzere birçok alanı derinden etkilediğini vurgulamışlardır. Yakın gelecekte bu etkinin daha da artacağı öngörülmekte, dolayısıyla eğitim sistemlerinin robotik kodlama, YZ, dijital dünya ve teknoloji konularını daha fazla içermesi gerektiği ifade edilmektedir. Yazarlar, bu değişimin kaçınılmaz olduğunu ve teknoloji entegrasyonunun eğitim sistemlerinin temel bir parçası haline geleceğini savunmuşlardır.

Hajiyev, (2022) işletme yönetiminde YZ kullanımının yönetici yetkinliklerine etkisinin belirlenmesi üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında, YZ'nin yönetici yetkinlikleri üzerinde anlamlı fakat düşük etkisi olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuç, işletmelerde yöneticilerin henüz YZ konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları ve YZ'yi yönetim süreçlerinde aktif kullanmadıkları şeklinde değerlendirilmiştir.

Erkutlu, Ergün, Köseoğlu ve Vurgun (2023) tarafından yapılan araştırma ise, YZ'nin organizasyonlardaki işlevsel kullanımının yanı sıra, çalışanlar ve takımlar üzerinde çeşitli olumsuz etkiler de yaratabileceğini göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, YZ'nin çalışanlarda stres, motivasyon kaybı, performans düşüşü ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara yol açabildiği saptanmıştır. Bu olumsuzlukların azaltılabilmesi için çalışanlara YZ'nin işlevi ve işletmeler üzerindeki etkisi hakkında eğitim verilmesi gerektiği ve bu dönüşüm sürecinde uygun örgütsel kültür ile liderliğin kritik rol oynadığı vurgulanmıştır.

Çelik ve Dönmez (2015) öğrencilerin YZ kaygısını ölçmeye yönelik gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin, YZ ile ilgili kaygılarının genellikle düşük ile orta düzey arasında olduğunu bulmuşlardır. Araştırmada erkek öğrenciler, kız öğrencilere kıyasla daha olumlu

tutum ve daha düşük kaygı bildirmiştir. Ayrıca araştırmalarında YZ tutumu ile YZ kaygısı arasında anlamlı bir negatif korelasyon olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun YZ'ye ilişkin olumlu tutumu teşvik etmenin kaygıyı azaltmaya yardımcı olabileceğini ifade etmişlerdir.

Pabuçcu ve İşcan (2025), banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüştürücü liderlik ile YZ'ye yönelik pozitif tutum arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak aynı çalışmada, dönüştürücü liderliğin YZ'ye yönelik negatif tutum üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sevinç (2025) ise, YZ'nin liderlik üzerindeki etkilerini inceleyerek bu etkileşimin dinamiklerini değerlendirmiştir. Literatür taramasına dayalı çalışmada, YZ ve liderlik arasında bir rekabetten ziyade iş birliğine dayalı bir uyumun gerekliliği vurgulanmıştır. İnsan zekasının tüm özelliklerinin YZ sistemlerine aktarılmasının mümkün olmadığını belirten Sevinç, bu nedenle insan unsurunun yönetim süreçlerinden tamamen soyutlanmasının gerçekçi olmadığını ifade etmiştir. YZ ile liderlik arasında oluşturulacak tamamlayıcı bir iş birliğinin, çağdaş yönetim anlayışının temelini oluşturduğu sonucuna varmıştır.

Saddam ve Anvari (2025) gerçekleştirdikleri araştırmalarında liderlik stillerinin kurumsal performansı önemli ölçüde etkilediğini ve liderlik stillerinin duygusal zeka ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zeka ile liderlik tarzı arasında dikkate değer bir bağlantı olduğunu ve liderlik tarzının kurumsal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Vidhya (2025) çalışmada YZ'nin, liderlik stillerinin amacı olan iş motivasyonunu artırmak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarına entegre edilebileceğini belirtmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

H₁:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, demokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, otokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, demokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₅:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, otokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı

olarak etkilemektedir.

H₆:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, örgüt içerisindeki insan faktörünün tutum ve davranışlarını etkileyen unsurlar çerçevesinde, yöneticilerin yapay zekaya yönelik algıları ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma nicel yöntem tasarımıyla gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 24 ve AMOS 25 programları aracılığıyla analiz edilmiş, elde edilen bulgular ayrıntılı biçimde sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış, araştırmaya yönelik strateji ve hipotezler belirlenmiş, ana kütle ve örneklem büyüklüğüne ilişkin hesaplamalar gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Kocaeli ilinde faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, %95 güven düzeyi ve 0,05 anlamlılık düzeyi dikkate alınarak örneklem büyüklüğü yapılan hesaplamalar sonucunda 384 kişi olarak belirlenmiştir (Sekaran ve Bougie, 2016). Veri toplama sürecinde, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Anketler, gönüllülük esasına dayalı olarak lojistik işletmelerinde görev yapan yöneticilere çevrimiçi ve basılı formlar aracılığıyla ulaştırılmıştır. Veri toplama süreci Ağustos 2025'te gerçekleştirilmiş olup, analizlerde 393 geçerli anket kullanılmıştır. Araştırmanın kapsamı, mevcut literatür ve katılımcılardan elde edilen verilerle sınırlıdır; sonuçlar yalnızca araştırmaya konu olan bireyler ve işletmeler için geçerlidir. Çalışmanın etik onayı, İskenderun Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 29.07.2025 tarihli, 14 sayılı toplantısında alınmış olup, onay numarası 29.07.2025-190308 şeklindedir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan ölçekler, yerli ve yabancı literatür taraması sonucu belirlenmiş, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Anket formu 5'li Likert ölçeğine göre yapılandırılmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır; anketin ilk bölümünde, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, değişkenlerine yönelik ifadeler yer almaktadır.

Yapay Zeka Algısı Ölçeği: Anketin ikinci bölümünde, Köseoğlu ve Gürcüoğlu (2024) tarafından geliştirilen "kamu çalışanlarında yapay zeka algısını ölçmeye yönelik ölçek geliştirme" çalışmasından yararlanılmış olup, bu ölçek bilinirlik ve iş süreçlerine katkı olarak 2 boyut ve 13 maddeli bir yapıya sahiptir. Ölçeğin orijinal haline

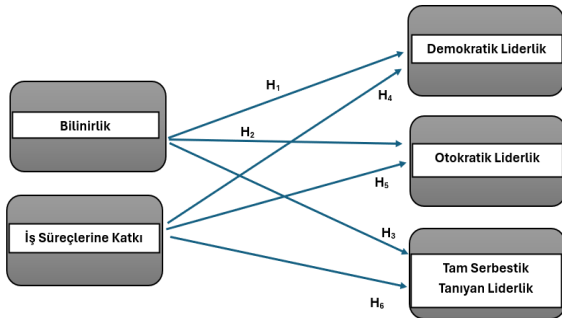
ait güvenirlik değeri (Cronbach alfa) 0,927 bulunmuştur.

Liderlik Davranışları Ölçeği: Anketin üçüncü ve son bölümünde liderlik stillerini ölçmek amacıyla oluşturulan liderlik stili ölçeği ise Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmış olup, çalışmaya göre uyarlanmıştır. İlgili ölçek demokratik liderlik, otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik olarak 3 boyut ve 16 önermeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal haline ait güvenirlik değeri (Cronbach alfa) 0,830 bulunmuştur.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, teorik çerçevede ele alınan YZ algısı ile liderlik stilleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla uygulamalı bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma, tarama deseni temelinde tasarlanmış olup, veriler anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Anket tekniği, araştırmanın temel veri toplama aracı olarak seçilmiş ve değişkenlere ilişkin güvenilir ve geçerli veriler elde edilmesi sağlanmıştır.

Bu yöntem, araştırma sorularına sistematik bir biçimde yanıt aramayı ve elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Kuramsal tartışmalardan hareketle geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın hipotezleri

H1:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, demokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.
H2:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, otokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.
H3:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.
H4:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, demokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.
H5:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, otokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.
H6:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3.4. Demografik Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan lojistik çalışanlarına ait demografik özellikler analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen veriler, Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya yönelik demografik bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	142	36,1
Erkek	251	63,9
Yaşınız	Frekans	Yüzde
18-30	83	21,1
31-40	235	59,8
41-50	75	19,1
Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Bekar	121	30,8
Evli	272	69,2
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	55	14,0
Ön lisans	74	18,8
Fakülte	171	43,5
Yüksek Lisans	93	23,7
Meslekte Çalışma Süreniz	Frekans	Yüzde
0-5 yıl	91	23,2
6-10 yıl	133	33,8
11-15 yıl	75	19,1
16-20 yıl	65	16,5
20 ve Üzeri yıl	29	7,4
Toplam	393	100

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, anketlere cevap verenlerin, %36,1’inin kadın, %63,9’unun erkek olduğu, %21,1’inin 18-30 yaş aralığında ve %59,8 ile 31-40 yaş aralığında oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılanların %30,8’inin bekar, %69,2’sinin evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılanların %18,8’inin önlisans, %43,5’inin fakülte mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların meslekte çalışma süreleri incelendiğinde %23,2’sinin 0-5 yıl arasında %33,8’inin ise 6-10 yıl arasında çalıştıkları sonucu elde edilmiştir.

3.5. Güvenilirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, Cronbach Alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için yeterli görülmektedir. Bununla birlikte, faktördeki madde sayısının düşük olduğu durumlarda bu alt sınır 0,60 olarak değerlendirilebilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008: 89). Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,50 ve üzerinde olması veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonuçlarında ise p değerinin 0,05’ten küçük çıkması, verilerin faktör analizi için anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık, KMO değerinin 0,50’nin altında olması durumunda

veri setinin faktörleştirilemeyeceği kabul edilmektedir (Field, 2000).

Tablo 3. Araştırmanın ölçeklerinin güvenirlik analizleri

Ölçekler	Cronbach Alfa Değerleri	Kaiser-Mayer-Olkin	Barlett Test	P değeri
Yapay Zeka Algısı	0,80	0,81	$\chi^2=2333$	P = 0,000
Liderlik Stilleri	0,82	0,92	$\chi^2=2757$	P = 0,000

* P < 0,05

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik, geçerlik, KMO ve Bartlett testi sonuçları incelendiğinde; Yapay Zeka Algısı Ölçeği için güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,80$, KMO değeri 0,81 ve Bartlett testi sonucu p = 0,000 olarak bulunmuştur. Liderlik Stilleri Ölçeği için ise güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,82$, KMO değeri 0,92 ve Bartlett testi sonucu p = 0,000 olarak elde edilmiştir. Bu bulgular, her iki ölçeğin de güvenilir ve geçerli olduğunu göstermekte olup, araştırmada herhangi bir madde çıkarma ya da değiştirme gereği duyulmamıştır.

Tablo 4. Pearson korelasyon analizi bulguları

	Boyutlar	Bilinirlik	İş Süreçlerine Katkı	Demokratik Liderlik	Otokratik Liderlik	Tam Serbestlik
Bilinirlik	Pearson Korelasyon	1				
	Anlamlılık Düzeyi					
	Örneklem Sayısı	393				
İş Süreçlerine Katkı	Pearson Korelasyon	,548**	1			
	Anlamlılık Düzeyi	,000				
	Örneklem Sayısı	393	393			
Demokratik Liderlik	Pearson Korelasyon	,609**	,625**	1		
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000			
	Örneklem Sayısı	393	393	393		
Otokratik Liderlik	Pearson Korelasyon	,-443**	,-378**	,-715**	1	
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000		
	Örneklem Sayısı	393	393	393	393	
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Pearson Korelasyon	,404**	,818**	,578**	,-286**	1
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000	,000	
	Örneklem Sayısı	393	393	393	393	393

** P < 0,01

Tablo 4'te, araştırmaya katılan lojistik sektörü yöneticilerinin yapay zekaya yönelik algıları ile liderlik stillerine yönelik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin yapay zeka algısının bilinirlik boyutu ile iş süreçlerine katkı boyutu (p = 0,548), demokratik liderlik boyutu (p = 0,609) ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu (p = 0,404) ile arasında pozitif ilişki olduğu görülürken, otokratik liderlik boyutu ile arasında negatif (p = 0,443) bir ilişki olduğu görülmüştür. Bir diğer analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin yapay zeka algısının iş süreçlerine katkı boyutu ile demokratik liderlik boyutu (p = 0,625) ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu (p = 0,818) ile arasında pozitif ilişki olduğu görülürken, otokratik liderlik boyutu ile arasında negatif (p = 0,378)

Yapay Zeka Algısı Ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, faktör yükleri 0,65 ile 0,83 arasında değişmekte ve toplam açıklanan varyans %76 olarak hesaplanmıştır. Liderlik Stilleri Ölçeğinde ise faktör yükleri 0,69 ile 0,93 aralığında bulunmuş, toplam açıklanan varyans ise %78 olarak belirlenmiştir. Sosyal bilimler alanında, çok boyutlu ölçeklerde toplam açıklanan varyansın %60'ın üzerinde olması, ölçeğin faktör yapısının güçlü ve yeterli olduğunu göstermektedir (Comrey ve Lee, 1992; Hair vd., 2009: 108).

3.6. Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın temel değişkenleri olan yapay zeka algısı ve liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenebilmesi amacıyla, öncelikle veri seti normallik testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar, verilerin ortalamalarının normal dağılıma uygun olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, değişkenler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için parametrik bir test olan Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 4'te sunulmaktadır.

bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonucuna göre; liderlik stillerinden demokratik liderliğin tam serbestlik tanıyan liderlik ile arasında (p = 0,578) pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülürken, otokratik liderlik ile arasında negatif (p = - 0,715) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırmanın değişkenleri olan yapay zeka algısı ve liderlik stillerine ait boyutlar arasındaki etki düzeyini belirlemek amacıyla araştırma verileri üzerinden regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler ve Boyutlar			Tahmin	S.E.	C.R.	P
Bilinirlik	- >	Demokratik Liderlik	,285	,032	8,852	***
Bilinirlik	- >	Otokratik Liderlik	-,273	,043	-6,330	***
Bilinirlik	- >	Serbestiyetçi Liderlik	,251	,028	1,826	***
İş Süreçlerine Katkı	- >	Demokratik Liderlik	,555	,057	9,665	***
İş Süreçlerine Katkı	- >	Serbestiyetçi Liderlik	,331	,050	24,630	***
İş Süreçlerine Katkı	- >	Otokratik Liderlik	-,279	,077	-3,620	***

***p<0,001

Tablo 5'te araştırmaya yönelik gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçlarına göre, Kocaeli ili lojistik sektöründe çalışan yöneticilerin yapay zekaya yönelik algılarının bilinirlik boyutunun demokratik liderliği ($p=0,000<0,001$) anlamlılık düzeyi dikkate alınarak, ($\beta=0,285$), tam serbestlik tanıyan liderliği ($\beta=0,251$) katsayısı kadar pozitif ve anlamlı olarak etkilediği fakat otokratik liderliği ($\beta=-0,273$) katsayısı kadar negatif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla araştırmanın, H₁:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, demokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ve H₃:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir şeklindeki iki hipotez kabul edilirken, H₂:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, otokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir şeklindeki hipotez reddedilmiştir. Araştırmanın diğer sonuçlarına göre, Kocaeli

ili lojistik sektöründe çalışan yöneticilerin yapay zekaya yönelik algılarının iş süreçlerine katkı boyutunun, demokratik liderliği ($p=0,000<0,001$) anlamlılık düzeyi dikkate alınarak, ($\beta=0,555$), tam serbestlik tanıyan liderliği ($\beta=0,331$) katsayısı kadar pozitif ve anlamlı olarak etkilediği fakat otokratik liderliği ($\beta=-0,279$) katsayısı kadar negatif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, H₄:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, demokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ve H₆:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir şeklindeki iki hipotez kabul edilirken, H₅:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, otokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir şeklindeki hipotez reddedilmiştir. Hipotez sonuçlarına ilişkin bilgiler tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Hipotez sonuçları

H1:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, demokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	KABUL
H2:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, otokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	RED
H3:Yapay zekanın bilinirlik boyutuna yönelik algılar, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	KABUL
H4:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, demokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	KABUL
H5:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, otokratik liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	RED
H6:Yapay zekanın iş süreçlerinde katkı boyutuna yönelik algılar, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	KABUL

4. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde yapay zeka (YZ) uygulamaları, farklı meslek gruplarındaki çalışmaları destekleyici yapıyla yoğun biçimde kullanılmaktadır. Karar alma süreçlerinden üretim ve pazarlamaya, eğitimden sağlığa kadar geniş bir yelpazede etkili olan YZ, sunduğu avantajlar nedeniyle kurumlar tarafından tercih edilmektedir. Personelin yeteneklerinin geliştirilmesi için bireysel öğrenme fırsatları sağlaması, bireysel öğrenme haritaları oluşturmaları, çalışanların gelişim hedeflerini ve seviyelerini düzenlemesi, iş süreçlerini hızlandırması, işlerin gerçekleştirilmesinde destekleyici bir rol üstlenmesi, hizmetlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde sunulması ve karar alma mekanizmalarını hızlandırması gibi işlevleriyle YZ uygulamaları, kurumsal başarının desteklenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Akça, 2023; Akyol ve Özkan, 2023; Işık ve Çamur, 2024).

YZ, gelişmeye devam ettikçe liderliği, kurumsal kültürleri ve eğitim yöntemlerini değiştirmeye devam edecektir. Teknik yenilikler ve ahlaki liderlik ilkeleriyle karakterize edilen toplumda liderliğin geleceği, temel insani değerleri korurken YZ'yi kucaklamakla tanımlanacaktır (Madanchian vd., 2024). Dijitalleşme sürecinin ardından gelen bir uzantı olarak YZ, işletmelerin çalışma ortamını önemli ölçüde etkileyecektir. Bu etki, yalnızca liderlerin faaliyetlerini değil, aynı zamanda liderliğin doğasını da kapsamaktadır. Liderler, bu dönüşüm sürecinde büyük zorluklarla karşılaşacak ve aynı zamanda çok sayıda yeni gerekliliği yerine getirmek durumunda kalacaklardır. Bu durum özellikle stratejik dönüşüm süreci, nitelik, örgüt kültürü ve insan YZ etkileşimi boyutlarında yoğunlaşmaktadır. Liderler, bu değişim sürecinde şekillendirici bir rol üstlenmeli, açık ve ulaşılabilir hedefler ile vizyonlar geliştirmeli ve bu doğrultuda stratejik bir dönüşüm

süreci oluşturmaktadır. Bu noktada paydaşların katılımı ve şeffaflığın sağlanması kritik bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, liderler kendi yetkinliklerine ilişkin değişen gereksinimlerle karşı karşıyadır. Dolayısıyla, ileri düzeyde nitelik ve yetkinlik geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. YZ çağında liderlik rolünde odak noktasının teknik becerilerden sosyal yetkinliklere doğru kayması beklenmektedir (Peifer, Jeske ve Hille, 2022).

Bu çalışmada, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren lojistik işletmelerinde yöneticilerin YZ'ye yönelik algılarının liderlik davranışları üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu algıların hangi liderlik stilleri ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmada gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin YZ'ye yönelik algılarının bilinirlik boyutunun, demokratik liderliği ($\beta=0,285$; $p<0,001$) ve tam serbestlik tanıyan liderliği ($\beta=0,251$) pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediği; buna karşılık otokratik liderliği ($\beta=-0,273$) negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, iş süreçlerine katkı boyutunun, demokratik liderliği ($\beta=0,555$; $p<0,001$) ve tam serbestlik tanıyan liderliği ($\beta=0,331$) pozitif ve anlamlı, otokratik liderliği ise ($\beta=-0,279$) negatif ve anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, demokratik liderlik ile tam serbestlik tanıyan liderlik arasında pozitif ($r=0,578$) ve anlamlı bir ilişki bulunurken; otokratik liderlik ile negatif ($r=-0,715$) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, YZ'ye yönelik algılar arttıkça demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik eğilimlerinin güçlendiği, otokratik liderlik eğiliminin ise azaldığı söylenebilir. Araştırmanın bu bulguları ile Hajiyev (2022) ve Pabuççu ve İşcan (2025)'in araştırmaları ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Hajiyev (2022) işletme yönetiminde YZ kullanımının yönetici yetkinliklerine etkisinin belirlenmesi üzerine gerçekleştirdiği çalışmada YZ'nin yönetici yetkinlikleri üzerinde anlamlı fakat düşük etkisi olduğunu bulmuştur. Pabuççu ve İşcan (2025) ise banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, dönüştürücü liderlik ile YZ'ye yönelik pozitif tutum arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak aynı çalışmada, dönüştürücü liderliğin YZ'ye yönelik negatif tutum üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sevinç (2025) YZ ile liderlik arasında oluşturulacak tamamlayıcı bir iş birliğinin, çağdaş yönetim anlayışının temelini oluşturduğunu belirtmiştir.

Öte yandan, YZ'nin iş süreçlerinde kullanımı, iş güvenliği açısından çeşitli endişeleri de beraberinde getirmektedir. Çalışanlar, YZ teknolojilerinin otomasyon yoluyla işlerini devralabileceği kaygısını taşıyabilmektedir. Bu kaygı özellikle düşük beceri gerektiren işlerde daha yüksek düzeydedir; zira bu tür işler daha kolay otomatikleştirilebilir (Susskind ve Susskind, 2015). Bununla birlikte, eğitim ve bilgi düzeyi, çalışanların YZ teknolojilerine yönelik tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yeterli bilgi ve eğitim alan çalışanlar, YZ'nin potansiyel faydalarını daha iyi kavrayarak bu teknolojilere daha olumlu yaklaşabilmektedir (Huang ve Rust, 2018).

YZ, yönetim ve liderlik alanlarında dönüşüm yaratma potansiyeline sahip olmakla birlikte, bu sürecin etik ve insan odaklı bir yaklaşımla yürütülmesi büyük önem taşımaktadır (Fulton vd., 2022). YZ'nin sunduğu olanaklar sayesinde, kişiselleştirilmiş liderlik yaklaşımlarının çalışanların bireysel ihtiyaç ve hedeflerine göre uyarlanması mümkün hale gelmekte; bu da motivasyonun ve çalışan bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Ancak, YZ'nin bu potansiyeli beraberinde çeşitli zorlukları da getirmektedir. Etik ve gizlilik endişeleri, algoritmik önyargılar, veri güvenliği ve şeffaflık gibi konular, dikkatle ele alınması gereken öncelikli meseleler arasında yer almaktadır. Ayrıca, YZ'nin kurumsal yapılara entegrasyonu sürecinde yöneticilerin yaşadığı çekinceler ve gösterdikleri direnç de etkili bir biçimde yönetilmelidir (Fuchs vd., 2024). Bununla birlikte, YZ ve diğer dijital teknolojiler iş dünyasını hızla dönüştürürken, hem yöneticilerin hem de çalışanların bu yeni ortama uyum sağlamaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu dönüşümün başarısı, sürekli öğrenmeyi ve adaptasyonu destekleyen kurumsal bir kültürün inşasına bağlıdır. Bu nedenle, organizasyonların hangi yapısal ve kültürel dönüşümlere ihtiyaç duyduğunu ortaya koyan yeni araştırmalara gereksinim duyulmaktadır. Böyle çalışmalar, kurumların değişen iş dünyasına uyum sağlamalarına ve çalışanlarını geleceğe hazırlamalarına katkı sağlayacak önemli bilgiler sunabilir (Akturan, 2024).

Sonuç olarak, YZ tabanlı liderlik yaklaşımı, insan ve makine unsurlarından oluşan hibrit ekiplerin yönetimi için yeni bir paradigma sunmaktadır. Bu paradigma, liderlerin yalnızca insan kaynaklarını değil, aynı zamanda YZ sistemlerinin davranışsal ve etik sınırlarını da yönlendirme sorumluluğunu üstlenmelerini gerektirmektedir. Bu kapsamda geliştirilecek YZ liderliği modeli, geleceğin örgütlerinde insan-makine iş birliğinin sürdürülebilir, güvenilir ve etik temeller üzerine inşa edilmesine katkı sağlayacaktır (Smith ve Green, 2018).

Araştırma bulgularına dayanarak, lojistik sektöründe yöneticilerin YZ farkındalıklarının ve kullanım becerilerinin artırılmasının, işletmelerin başarısı açısından kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, lojistik sektöründe faaliyet gösteren kurumların, yöneticilerine yönelik YZ eğitim programları geliştirmeleri ve bu doğrultuda kurumsal politikalar oluşturmaları önerilmektedir. Çalışmanın, lojistik sektöründe YZ algısı ile liderlik stillerini birlikte ele alan sınırlı araştırmalardan biri olması, literatüre önemli bir katkı sağlaması ve lojistik işletme yöneticileri açısından iş başarısını artırmaya yönelik yol gösterici bir rehber niteliği taşıması beklenmektedir.

Bununla birlikte, araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İncelenen değişkenlerin doğası gereği, veri toplama sürecinde çalışanların potansiyel güvensizliği ve kurumların önyargılı yaklaşımları, verilerin güvenilirliğini etkileyebilir. Ayrıca, veri toplama yalnızca anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup, katılımcı sayısı ve genellenebilirlik açısından sınırlı kalmıştır. Zaman kısıtla-

maları nedeniyle nitel ve kesitsel veri toplama yöntemleri kullanılamamıştır. Gelecek araştırmalarda, farklı yöntemlerle daha küçük ve çeşitli örneklemeler üzerinde çalışılması önerilmektedir. Bunun yanı sıra, araştırma modelinin organizasyonel yapı, işletme büyüklüğü ve yasal statü gibi değişkenlere göre farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurularak, bu faktörlerin etkilerinin de incelenmesi tavsiye edilmektedir.

ORCID

Ferhat UĞURLU (0000-0003-1852-8797)

BİLGİ

Çıkar Çatışması. Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Türetilmiş Yayın. Çalışma herhangi bir yayından türetilmemiş olup özgün bir çalışmadır.

Fon Bilgileri. Makalenin yazımı esnasında hiçbir kurumdan maddi destek alınmamıştır.

Çalışmanın Etik Yönü. Araştırmanın etik onayı, İskenderun Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 29.07.2025 tarihli ve 14 sayılı toplantısında alınmıştır (Karar No: E-22398675-050.04-190442).

Katkı Oranı. Çalışma tek yazarlı olup katkı oranı %100'dür.

Kaynakça

- Akan, D., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akça, C. (2023). Yetenek yönetiminde yapay zeka uygulamaları. *Ahi Evran Akademik*, 4(1), 49-63.
- Akturan, A. (2024). Yapay zekanın işletme yönetimi ve liderlik üzerindeki etkileri: Bir literatür incelemesi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 1305-1348.
- Akyol, İ. T., & Özkan, N. A. Ş. (2023). Yapay zeka uygulamalarının yerel hizmet sunumuna etkisi. *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 120-134.
- Alpaydın, E. (2013). *Yapay öğrenme*. Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Arslan, K. (2020). Eğitimde yapay zeka ve uygulamaları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 71-88.
- Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Bentley, K. L. (2011). *An investigation of the self-perceived principal leadership styles in an era of accountability*. University of South Florida.
- Berberoglugil, B. M. (2023). Yönetimde yapay zeka. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 3(2), 81-96.
- Cerebro. (2018). Yapay zeka dokunuşu ile insan kaynakları. Medium. <https://medium.com/@cerebro.tech/yapay-zeka-dokunu%C5%9Fu-ile-i%C4%B1nsan-kaynaklar%C4%B1-152eebdc23a9> (Erişim Tarihi: 06.08.2025)
- Chukwusa, J. (2019). Perceived democratic leadership style of university librarians and library staff work attitude. *Library Philosophy and Practice*, 1-23.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Coşkun, F., & Gülleroğlu, H. D. (2021). Yapay zekanın tarih içindeki gelişimi ve eğitimde kullanılması. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 54(3), 947-966.
- Çelik, S., & Dönmez, İ. (2025). Üniversite öğrencilerinin yapay zekaya yönelik kaygı ve tutumlarının incelenmesi. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 346-370.
- Erkutlu, H., Erdemir Ergün, E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T. (2023). Yapay zeka ve örgütsel davranış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1403-1417.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows: Advanced techniques for the beginner*. Sage Publications.
- Fuchs, A., Passarella, A., & Conti, M. (2024, June). Optimizing risk-averse human-AI hybrid teams. In *2024 IEEE International Conference on Smart Computing (SMARTCOMP)* (pp. 117-124). IEEE.
- Fulton, R., Fulton, D., & Kaplan, S. (2022). Artificial intelligence: Framework of driving triggers to past, present and future applications and influencers of industry sector adoption. *arXiv preprint arXiv:2204.01518*.
- Genç, E., & Çakan, M. (2025). Türkiye'de Lojistik Sektörü Çalışanlarının Akıllı Lojistik Teknolojilerine Karşı Tutumu. *Journal of Transportation and Logistics*, 10(1), 131-151.
- Gündoğmuş, E., Yıldız, F. Z., Atalay, E., & Aydın, B. Y. (2020). Yapay zeka ve insan kaynakları yönetiminin geleceği. In *19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildirileri* (ss. 23-25).
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hajiyev, K. (2022). İşletme yönetiminde yapay zeka kullanımı ve yönetici yetkinlikleri: Sanayi işletmeleri araştırması [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Heukamp, F. (2019). AI and the leadership development of the future. In R. Elkington & M. Booyesen (Eds.), *The future of management in an AI world: Redefining purpose and strategy in the fourth industrial revolution* (pp. 137-148). Springer International Publishing.
- Hicks, H. G., & Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve davranış* (B. Baykal, Çev.). İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection?. *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21-30.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1(2), 171-233.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
- Işık, M., & Çamur, Ö. (2024). Yapay zeka ve dijital okuryazarlık: Akademik çabada yeni dinamikler. *Beykoz Akademik Dergisi*, 12(2), 173-197.
- Kantos, Z. E. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 135-158.
- Karaarslan, U. (2018). Max Weber'e göre liderlik çeşitleri ve geleneksel liderliğin dönüşümü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 334-347.
- Kaynak, İ. (2020). *Tehlikeli yönüyle karizmatik liderlik*. In B. Çiçek (Ed.), *Liderliğin karanlık yönü* (Cilt 1, ss. 1-235). Nobel Basım Yayımları.
- Kılıç, Y., & Yılmaz, E. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(27), 3006-3016.

- Kırılmaz, S. K., & Ateş, Ç. (2021). İşe alımlarda yapay zeka kullanımı: Kavramsal bir değerlendirme. *Journal of Business and Trade*, 2(1), 37–48.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Köse, B. (2023). Veri, enformatik, yapay zeka ve optimizasyon. *Kuantum Teknolojileri ve Enformatik Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 35–40.
- Köseoğlu, İ., & Gürcüoğlu, S. (2024). Kamu çalışanlarında yapay zeka algısını ölçmeye yönelik ölçek geliştirme. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(47), 1009–1024.
- Küçükali, R., & Coşkun, H. C. (2021). Eğitimde dijitalleşme ve yapay zekanın okul yöneticiliğindeki yeri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 124–135.
- Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M., & Mohamed, N. (2024). Transforming leadership practices through artificial intelligence. *Procedia Computer Science*, 235, 2101–2111.
- Merlin, P. R., & Jayam, R. (2018). Artificial intelligence in human resource management. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(17), 1891–1895.
- Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U., & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations: A study of selected business organizations in Federal Capital Territory, Abuja, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(22), 1–10.
- Newstrom, W. J., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work* (9th ed.). McGraw-Hill Inc.
- Ololube, N. P., Amanchukwu, R. N., & Stanley, G. J. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Modern Management*, 5(1), 6–14.
- Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 30–37.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kavramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43–64.
- Ötleş, S., Çolak, U. C., & Ötleş, O. (2018). Endüstri için yapay zeka-1. *Plastik Ambalaj Dergisi*. <https://egeplm.ege.edu.tr/files/egep-lm/icerik/YapayZeka-1-2018.pdf> (Erişim Tarihi: 31.08.2025)
- Pabuçcu, R., & İşcan, Ö. F. (2025). Yapay zeka ve liderlik: Dönüştürücü liderlik tarzının çalışan tutumlarına etkisi. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 9(1), 195–210.
- Pandey, P., Sharma, A., Jeswani, S., Sharma, D., & Gupta, A. (2025). Spotlighting recruitments: Is AI dominating human resource practices? Qualitative research using NVIVO. *Quality & Quantity*, 59(2), 1209–1228.
- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024–1030.
- Price, A. M. (2008). The relationship between the teacher's perceptions of the principal's leadership style and personal motivation [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Southern Mississippi.
- Rachman, D. J., Mescon, M. H., Bovee, C. L., & Thill, J. V. (1996). *Business today* (8th ed.). McGraw-Hill Inc.
- Ricart, J. E. (2019). *The CEO as a business model innovator in an AI world*. In R. Elkington & M. Booyen (Eds.), *The future of management in an AI world: Redefining purpose and strategy in the fourth industrial revolution* (pp. 185–203). Springer International Publishing.
- Saddam, A. K., & Anvari, R. (2025, April). The Effect of Leadership Style on Organizational Performance: Integrating Emotional Intelligence and Artificial Intelligence. In *2025 Eighth International Women in Data Science Conference at Prince Sultan University (WiDS PSU)* (pp. 104–107). IEEE.
- Segredo, M. R. (2014). The relationships between elementary school principals' emotional intelligence, leadership style and school culture.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sevinç, H. G. (2025). Yönetimin değişen paradigması: Yapay zeka liderliği. *Liberal Düşünce Dergisi*, 118, 89–116.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. Beta Yayınları.
- Smith, A. M., & Green, M. (2018). Artificial intelligence and the role of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 85–87.
- Susskind, D., & Susskind, R. (2018). The future of the professions. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 162(2), 125–138.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132–143.
- Şeker, C., Örüçü, E., & Ercan Önbiçak, A. (2024). Örgütlerde inovasyon, örgütsel öğrenme ilişkisinde yapay zeka kaygısının rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 328–345.
- Taştan, K., & Taştan, Ö. G. D. N. S. (2021). Yönetimde yapay zekanın geleceği. In *8th International Management and Social Research Conference* (pp. 6–8).
- Thompson, B. L. (1998). Yeni yöneticinin el kitabı – 1: Yönetim fonksiyonları (V. G. Diker, Trans.). Hayat Yayınları.
- Tuffaha, M., Perello-Marin, M. R., and Suarez-Ruz, E. 2021. The role of Artificial Intelligence in transforming HRM functions. A literature review. In *Proc.: 3rd International Conference Business Meets Technology*. Valencia, 23rd & 24th September 2021. 195–200. <https://doi.org/10.4995/BMT2021.2021.13696>.
- Vidhya, K. (2025). Yapay zeka ve insan kaynakları yönetiminde liderlik stilleri. In M. Baez (Ed.), *Yapay zeka destekli liderlik: Dijital çağda kuruluşların dönüşümü* (ss. 41–72). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1687-1.ch002>
- Yılmaz, H. (2008). *Stratejik liderlik*. Kum Saati Yayınları.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice Hall.