

Yapay Zekâ ve Liderlik Araştırmalarındaki Eğilimler Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz

Seher Yastıoğlu¹

Tuğba Erhan²

Özet

Yapay zekâ ile liderlik arasındaki ilişki, örgütsel karar alma süreçlerini, yönetsel rolleri ve insan-makine etkileşimini yeniden yapılandırarak çağdaş yönetim anlayışlarını dönüştüren temel bir tartışma alanı hâline gelmektedir. Yapay zekânın örgütlerde giderek daha yaygın biçimde benimsenmesi, liderliğin işlevi, yetkinlik gereksinimleri ve etik sorumlulukları üzerine artan sayıda kavramsal ve ampirik çalışmanın üretilmesine yol açmaktadır. Bu hızlı ve parçalı üretim, alanın gelişim eğilimlerinin, baskın tematik odaklarının ve entelektüel yapısının bütüncül bir bakışla değerlendirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Buradan hareketle çalışmanın amacı, yapay zekâ ve liderlik kavramlarını birlikte ele alan akademik yayınların gelişim seyrini, tematik yönelimlerini ve bilgi üretim örüntülerini bibliyometrik yöntemle kapsamlı biçimde incelemektir. Bu doğrultuda, Web of Science veri tabanından elde edilen 2064 makale, RStudio tabanlı Biblioshiny programı kullanılarak analiz edilmiş; yıllara göre bilimsel üretim, etkili dergiler, yazarlar ve ülkeler, atıf yapıları, anahtar kelime örüntüleri, tematik haritalar ve kavramsal ağlar incelenmiştir. Bulgular, yapay zekâ ve liderlik literatürünün özellikle son yıllarda belirgin bir ivme kazandığını ve disiplinlerarası bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Literatürün merkezinde yapay zekâ, liderlik, karar verme ve öğrenme gibi temel kavramlar yer alırken; etik, sürdürülebilirlik, dönüşümcü liderlik, dijital dönüşüm ve çalışan odaklı temaların farklı yoğunluklarda ele alındığı görülmektedir. Tematik harita ve ağ analizleri, alanın homojen bir yapıdan ziyade, teknolojik, yönetsel ve insani boyutların eş zamanlı olarak tartışıldığı çok katmanlı bir araştırma sahası olduğunu göstermektedir.

1 Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, saytas@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8166-4172>

2 Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tugbaerhan@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5697-490X>

GİRİŞ

Endüstri 4.0 olarak nitelendirilen yeni bir endüstri devrimine (Schwab, 2017) kaynaklık eden unsurlardan biri olduğu ve beraberinde büyük bir teknolojik değişim fırtınasını getirdiği düşünülen yapay zekâ (artificial intelligence-AI) tabanlı teknolojiler, birkaç yıl öncesinde tahmin edilemeyecek hızda ve ölçekte insan yaşamını, işletmeleri, ekonomileri ve toplumları dönüştürmeye başlamıştır (Wang ve Siau, 2019: 61; Chowdhury vd., 2022: 31). Endüstriler üzerindeki etkisi önceki teknolojik devrimlerden daha güçlü olması beklenen yapay zekâ (Makridakis, 2017) ve özellikle üretken yapay zekâ (generative AI) teknolojilerinin farklı sektörlerde ürünlere, hizmetlere ve yönetim uygulamalarına entegre edilmeye başlanması ve yadsınamaz düzeydeki artan kullanımıyla birlikte (Bankins vd., 2023; Korzynski vd., 2023: 9) bu teknolojiler güncel tartışmaların ve araştırmaların odağı haline gelmiştir. Yapay zekânın politik, sosyal ve ekonomik olarak insanların yerine geçip geçemeyeceği henüz belirsizliğini korurken, işletmelerin ve özellikle liderlerin bu yeni sanayi devrimini yönetebilmek için proaktif adımlar atması ve yeni yönetim paradigmalarına yönelmeleri gerekmektedir (Wang ve Siau, 2019: 61). Liderler, yapay zekâyı bir rakip olarak görmek yerine dijital stratejilerini geliştirmeli ve yapay zekânın insanlarla bir arada nasıl konumlanabileceğine dair çalışmalar yürütmelidir (Bughin, 2017: 4-33; Tortorella vd., 2023).

Özellikle insanlara benzer şekilde metni anlama ve üretme yeteneğine sahip, OpenAI'nin bir Büyük Dil Modeli (LLM) olan ChatGPT-3'ün Kasım 2022'de ücretsiz olarak kullanıcı erişimine açılması ve 2023 Mart ayında GPT4'ün plus abonelere sunulması (ChatGPT, 2025) ile birlikte iş piyasasında kullanımı ve potansiyel etkilerine dair bilimsel çalışmalar ve tartışmalar da hız kazanmıştır. Bu tartışmalar 1900'lerin başlarında hareketli montaj hattının kullanılmaya başlanması ve ilk ana bilgisayarların piyasaya sürülmesinin ardından 1950'ler ve 1960'lardaki tartışmaları hatırlatmaktadır. Ancak geçmişteki tartışmaların öncelikli odağında kol gücü ile çalışan mavi yakalılar yer almaktayken bugün, rutin ve bilişsel görevleri yapay zekâ araçlarının üstlenme potansiyeli ile birlikte beyaz yakalı çalışanlar da tartışmalara konu olan öncelikli bir taraf haline gelmiş (Sutherland vd., 2020; Gmyrek vd., 2023: 7; Acemoğlu ve Restrepo, 2023); otomasyon, yapay zekâ tabanlı araç ve sistemler ile çalışanların bir arada yer alabileceği yeni çalışma düzeninin kurulmasında liderlik stillerinin ve yetkinliklerinin yeniden şekillenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Özellikle liderlik alanında, dijital dönüşüm ve örgütsel dinamiklerin yeniden şekillenmesinde yapay zekâ kritik bir belirleyici haline gelmiştir.

Önceki dijitalleşmenin bir uzantısı olarak görülen yapay zekâ ve beraberinde gelen örgütsel dijital dönüşüm süreci, sosyo-teknik çalışma sistemleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olarak kabul edilmektedir (Peifer vd., 2022; Madanchian vd., 2024). Dijital dönüşüm ise, mobil teknolojiler, yapay zekâ, bulut bilişim, blok zinciri ve nesnelerin interneti (IoT) gibi yeni dijital teknolojilerin; müşteri deneyimini iyileştirmek, operasyonel süreçleri sadeleştirmek ve yenilikçi iş modelleri geliştirmek amacıyla örgütsel yapılara entegre edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Dijital dönüşüm kavramı, uygulamada farklı sektörlerdeki liderler tarafından strateji geliştirme ve örgütsel yeniden yapılanma gibi çeşitli faaliyetleri tanımlamak üzere farklı biçimlerde kullanılmaktadır (Warner ve Wäger, 2019: 326). Ancak bir gerçeklik vardır ki günümüzde bu dönüşüm sürecinin merkezinde, yapay zekâ ve makine öğrenimi teknolojilerinin hız kesmeyen gelişimi yer almaktadır. Bir dönem yalnızca bilim kurgu anlatılarında yer bulan bu teknolojiler, günümüzde işletmelerin tekrarlayan görevleri otomatikleştirmesine, büyük ölçekli veri kümelerini analiz etmesine ve daha önce erişilemeyen düzeyde analitik içgörüler elde etmesine olanak tanıyan stratejik araçlar hâline gelmiştir (Wilson ve Daugherty, 2018). Stratejik araçların sunduğu potansiyelden etkin biçimde yararlanabilmek için, gelişmelerin yönünün önceden tam olarak öngörülemediği yapay zekâ çağında liderlerin mevcut yaklaşımlarını yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, yapay zekânın insan emeğinin ikamesi olarak değil, iş gücünü tamamlayan bir unsur olarak ele alınması; insan-yapay zekâ iş birliğini merkeze alan ve yapay zekâyı etkililik ve verimlilik doğrultusunda kullanabilme kabiliyetini kazanabilen yeni liderlik anlayışlarının geliştirilmesinin kritik önem taşıdığı düşünülmektedir.

Yapay zekâ uygulamalarını benimseyen örgütlerin, artan gelir, maliyetlerin düşürülmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması gibi çok boyutlu iş değerleri elde etmesi beklenmektedir (AlSheibani vd., 2020). Yapay zekânın insan emeğine dayalı insan kaynakları süreçleri, pazar tahminleri, çeviri, hastalık teşhisi, müşteri hizmetleri, yazılım geliştirme, problem çözme ve karar verme gibi birçok alanda giderek daha yüksek bir performans sergilemesi, bu teknolojilerin yalnızca operasyonel değil, yönetsel süreçleri de dönüştürdüğünü göstermektedir (Wilson ve Daugherty, 2018; Saxena vd., 2023: 819; Dakhel, 2023). Mevcut gelişmeler, geleneksel yönetim anlayışının temel varsayımlarını sorgulanır hâle getirerek liderlik pratiklerinde köklü bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda yapay zekâ çağında yöneticiler, liderliğin doğası açısından kritik bir eşikte konumlanmaktadır. Uzun yıllar boyunca etkili yönetimin temelini oluşturan beceri setleri ve liderlik özellikleri, yeni dijital iş ortamının karmaşıklığı karşısında yetersiz

kalma riski taşımakta, bu sebeple söz konusu yetkinliklerin evrilmesi kaçınılmaz hâle gelmektedir. Yapay zekâ sistemlerinin sektörler genelinde yaygınlaşmasıyla birlikte, bu teknolojilerin yeteneklerini doğru biçimde kavrayabilmek, sunduğu fırsatlardan stratejik biçimde yararlanabilmek ve potansiyel risklerini yönetebilmek, etkili ve sürdürülebilir liderlik için temel bir ön koşul olarak öne çıkmaktadır (Bock ve von der Oelsnitz, 2025: 235).

Yapay zekâ çağında liderlik, kaynak tahsisi, sermaye fonlarına erişim, çalışan ihtiyaçlarının anlaşılması, iş hedeflerinin belirlenmesi ve stratejik yönelimin tanımlanması gibi geleneksel yönetsel sorumlulukların ötesine geçmiştir (Davenport ve Ronanki, 2018; Koh vd., 2019). Yapay zekâ ve robotik teknolojilerdeki hızlı ilerlemelerle birlikte, akıllı sistemlerin örgütlerde kullanımının yaygınlaşması, liderlik davranışlarının kapsamını da genişletmektedir. Nitekim robotik yetenekler, yalnızca görev performansını desteklemekle kalmayıp, ilişki odaklı liderlik pratiklerini de besleyen daha geniş bir davranış repertuarına hizmet edebilmektedir (Tsai vd., 2022). Yapay zekâyı ve robotik yetenekleri etkin şekilde işletmelere dahil edebilmek için ise liderlerin yapay zekâ teknolojilerinin ayrıntılı teknik yeterliliğine sahip olması gerekmekte, temel işleyiş bilgisi yeterli görülmekte ve liderlerin sistem kurucu olması beklenmektedir. İnsanları ve makineleri değil sistemleri kurgulaması ve yönetmesi gereken liderlerin daha ziyade verinin kalitesi, verilerle nasıl çalışılacağı konusunda bilgiye sahip olması, algoritmalar ve derin öğrenme gibi temel yapay zekâ kavramlarına aşina olması, entegrasyon süreç yönetimine odaklanması önemli görülmektedir (Karakose vd., 2023; Ennis-O'Connor vd., 2024).

Yapay zekâyı örgütsel süreçlere etkin biçimde entegre edebilen liderler, stratejik karar alma kapasitelerini güçlendirme, operasyonel süreçleri optimize etme ve inovasyonu teşvik etme potansiyeline sahip sosyo-teknik sistemler inşa edebilmektedir. Veri analitiği ve tahmine dayalı analitik olanaklar sayesinde yapay zekâ, liderlerin daha bilinçli kararlar almasına ve geleceğe yönelik eğilimleri öngörmesine katkı sağlamaktadır (Wang, 2021). Bununla birlikte, algoritmik karar verme mekanizmalarının operasyonel etkinliği artırma potansiyeli, etik ilkelere dayalı yönetim yapılarıyla desteklenmediği sürece tarafsızlık ve hesap verebilirlik açısından riskler barındırabilmektedir. Otonom yapay zekâ sistemleri kaynak dağılımı ve risk yönetimi süreçlerine değer katıyor olsa da bu tür entegrasyonlar dikkatli bir planlama ve olası önyargıların bütüncül biçimde ele alınmasını gerektirmektedir. Takviyeli öğrenme gibi yaklaşımlar ise yapay zekânın dinamik bağlamlara uyum sağlayarak zaman içinde gelişmesine olanak tanımaktadır (Boucher, 2020). Bu bağlamda, yapay zekânın örgütlere sosyal olarak entegre edilmesi, teknoloji ile insan sermayesinin ortak hedefler doğrultusunda birlikte

konumlandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Akıllı sistemler, gerekli analitik altyapıyı ve öngörülerini sunarak liderlerin stratejik karar alma süreçlerinde destekleyici bir asistan rolü üstlenebilmektedir. Ancak sürdürülebilir performansın sağlanabilmesi için, insan ve makine arasında iş birliğini ve etkili iletişimi teşvik eden yeni liderlik ve yönetim anlayışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla liderlerin, yalnızca dijital dönüşüm ve teknolojik entegrasyon süreçlerini yönetmeleri değil, aynı zamanda çalışanlar ile yapay zekâ sistemleri arasındaki etkileşimleri düzenleyebilecek sosyal ve ilişkisel yetkinlikler geliştirmeleri de önem taşımaktadır (Bock ve von der Oelsnitz, 2025; Frimpong, 2025; Dwivedi, 2025). Son olarak liderlik, insan-yapay zekâ etkileşimini şekillendiren ve bu ilişkinin örgütsel bağlamda nasıl anlamlandırılacağını belirleyen kritik bir aracı rol üstlenmektedir. Bu aracı işlev, insan ve akıllı sistemlerin birlikte çalışma pratiklerinin yönlendirilmesi, yapay zekâ kullanımının etik ve iletişimsel çerçevelerle meşrulaştırılması ve örgütlerin muhakeme yeteneklerini koruyarak otomasyon süreçlerine uyum sağlayabilmesi üzerinden ortaya çıkmaktadır (Zárate-Torres vd., 2025: 12).

Tüm bu gelişim ve değişimler, dijital dönüşüm ve yapay zekâ çağına adaptasyon sürecinde hangi liderlik stillerine başvurulmalıdır, geleneksel liderlik stillerinde nasıl bir dönüşüme ihtiyaç vardır veya yeni yönetim ve liderlik yaklaşımlarına mı ihtiyaç vardır sorularını akla getirmektedir. Bu noktada Madanchian vd. (2024: 2013) yapay zekânın, geleneksel liderlik stillerinin bazılarına nasıl entegre edilebileceğini, nasıl bir etki ve dönüşüm oluşturabileceğini ortaya koymuştur. Otokratik liderler yapay zekâyı karar verme süreçlerinde veri analizini hızlandıran ve kontrolü merkezileştiren bir araç olarak kullanabilirken, demokratik liderler ise yapay zekâdan veriye dayalı fikir birliğinin oluşumunu destekleyen, katılımı ve kolektif aklı güçlendiren bir mekanizma olarak faydalanabilir. Benzer şekilde, laissez-faire liderlikte yapay zekâ uzaktan iş birliğini, veri temelli önerileri, mikro yönetim olmaksızın ekiplerin koordinasyonunu ve çevik yönetim anlayışını desteklerken (Mudunuri vd., 2025), dönüşümcü liderlikte gerçek zamanlı geri bildirim ve takdir mekanizmaları ile yenilikçi fikir üretimini güçlendiren, sürekli iyileştirme ve uyum sağlama kültürünü geliştirdiğini bir araç olarak kullanılabilir (Vivek ve Krupskiy, 2024). İşlevsel liderlik bağlamında yapay zekâ, performans göstergelerinin izlenmesi ve ödül-tanıma mekanizmalarının yönetilmesine katkı sağlarken; hizmetkâr liderlikte çalışanların bireysel gelişim süreçlerini destekleyen ve iyi oluş düzeylerini izleyen bir destek sistemi işlevi görebilir. Karizmatik liderlikte iletişim kanallarını güçlendirerek lider etkisini artıran, hatta duygu ve tahmine dayalı analiz yöntemleri ile güven iklimi ve çalışan bağlılığını artırmada bir araç olarak kullanılabilen yapay zekâ (Liu ve Song, 2022), uyarlanabilir (adaptif) liderlik yaklaşımlarından biri olan durumsal

liderlikte ise bağlamsal veriler üzerinden uyarlanabilir, esnek ve hızlı şekilde piyasa ihtiyaçlarına cevap veren, otomasyona giderek daha fazla bağımlı hale gelen ortamlarda rasyonel kararlar vermeyi ve deneyimleyerek öğrenmeyi kolaylaştıran liderlik stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanıyabilir (Ben-Asher vd., 2018; Desintawati vd., 2024). Yapay zekâ entegrasyonu bağlamında hangi liderlik stillerinin daha belirgin hâle geldiği sorusunu ise Baran (2025) yaptığı sistematik derleme çalışması ile cevaplandırarak; dönüşümcü, hizmetkâr ve uyarlanabilir liderlik yaklaşımlarının bu süreçte en belirgin dönüşümü sergilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik, yapay zekâ destekli analitik ve otomasyon uygulamaları aracılığıyla inovasyonu hızlandırma ve örgütsel değişimi yönlendirme açısından gelişmiş bir kapasite sunmaktadır. Bununla birlikte, teknoloji temelli karar alma süreçlerinin empati, duygusal etkileşim ve gerçek insan ilişkilerinin korunması gibi estetik ve etik boyutlarla kesiştiği görülmektedir. Bu etkileşim, hibrit liderlik modellerinin giderek daha fazla önem kazanmasına yol açmakta; söz konusu modeller, yapay zekâdan stratejik biçimde yararlanılırken liderliğin insani özünün sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Baran'ın (2025) bulguları, yapay zekâ çağında liderlik yetkinliklerinin teknik okuryazarlık, stratejik entegrasyon ve etik yönetim eksenlerinde yoğunlaştığını ve söz konusu yetkinliklerin örgütsel kültür ve paydaş deneyimine yönelik estetik bir duyarlılıkla desteklendiğini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik öğrenme ve teknolojiye güven ortamı yaratırken, etik liderlik yapay zekâ uygulamalarının adil, şeffaf ve sorumlu biçimde kullanımını güvence altına almakta; uyarlanabilir liderlik ise insanların ve algoritmik sistemlerin değişen sorunlara bağlı olarak birlikte çalışma biçimlerini esnek biçimde yeniden yapılandırmasına olanak tanımaktadır (Grover vd., 2022; Sharif ve Ghodoosi, 2022). Bunların yanında, modern liderlik paradigmaları arasında, yapay zekâ ile güçlendirilen ve kritik hale gelen yaklaşımlardan biri ise çevik (agile) liderliktir. Çevik liderlik yaklaşımı, dinamik ve karmaşık ortamlarda esnekliği, net vizyon sunmayı, ekiplere yön gösterme yeteneğini, öğrenme kültürünü, hatayı ilerleme yolunda bir veri olarak görmeyi, çalışanları güçlendirmeyi ve işlevler arası iş birliğini vurguladığından, değişime hızlı yanıt vermeyi gerektiren yapay zekâ çağı ve entegrasyonu için özellikle uygun bir stil olarak görülmektedir (Chakraborty vd., 2023; Doan ve Tran, 2025). Yine sanal liderlik, teknoloji liderliği ve e-liderlik gibi farklı liderlik tarzlarını kapsayan bir şemsiye terim olarak görülen dijital liderlik, liderlerin dijital dönüşüm süreçlerine rehberlik etme, dijital teknolojileri iş süreçlerine entegre etme ve dijital bir kültürü teşvik etme becerilerini içerdiği için yapay zekâ çağında kritik bir önem kazanmaktadır (Roman vd., 2019; Karakose vd., 2023).

Sonuç olarak, yapay zekânın örgütlerde benimsenmesi, verimlilik ve etkinlik artışı açısından önemli fırsatlar sunmakla birlikte, sürdürülebilir performansın ancak insan ve yapay zekâ arasındaki simbiyotik ilişkinin ve etkili iletişimin kurumsal düzeyde yapılandırılmasıyla mümkün olacağı giderek daha açık hâle gelmektedir. Gelişmeler, mevcut yaklaşımların ötesinde liderliğin doğasına ilişkin köklü bir yeniden düşünme sürecini tetiklemekte, insan-yapay zekâ etkileşimini merkeze alan yeni liderlik anlayışlarını, beceri setlerini ve yönetim yaklaşımlarını gündeme taşımaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ ile birlikte liderlik etmenin ne anlama geldiği ve bu teknolojilerin liderlerin nitelik ve yetkinliklerini nasıl dönüştürdüğü, çağdaş liderlik araştırmalarının temel odak noktalarından biri hâline gelmiştir. Bu dönüşüm bağlamında yapay zekânın, geçmişte insan liderler tarafından yürütülen bazı görevleri kademeli olarak üstlenmesi, liderlik rollerinde ve sorumluluk dağılımında yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır (Pfeifer vd., 2022). Söz konusu yeniden yapılanma, liderlerden yalnızca temel bir teknik farkındalık değil, aynı zamanda veri değerlendirme yetkinliği, karmaşık değişim süreçlerini yönetebilme kapasitesi ve çalışanlar ile akıllı sistemler arasındaki etkileşimi yönlendirebilecek gelişmiş sosyal beceriler talep etmektedir. Bu yönüyle liderliğin dönüşümü, teknik bilgiyle sınırlı olmayan; insan odaklı, ilişkisel ve bağlamsal boyutları içeren çok katmanlı bir yetkinlik alanına işaret etmektedir. Literatürde bu dönüşümün, liderlik felsefelerinde gerçek zamanlı değişimlere yol açtığı, liderlerin teknoloji okuryazarlığı yüksek, bütüncül düşünebilen, esnek ve etik duyarlılığı güçlü profillere evrilmesini gerekli kıldığı vurgulanmaktadır (Zadi vd., 2025). Yapay zekâ, sezgi ve ahlaki muhakeme gibi insani niteliklerin yerini alamamakla birlikte, insan kapasitesini tamamlayan ve çalışma biçimlerini dönüştüren bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle etkili liderlik, yapay zekânın analitik ve otomasyon yetenekleri ile insan muhakemesini dengeleyebilen, öğrenmeye açık ve uyarlanabilir bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır.

Bu noktada yapay zekâ liderliği, liderlerin yapay zekâyı yalnızca operasyonel bir araç olarak değil, insan yargısını tamamlayan sosyo-teknik bir ortak olarak konumlandığı; stratejik karar alma, yönetim ve değer yaratma süreçlerini insan-yapay zekâ iş birliği temelinde yeniden tasarladığı bir liderlik anlayışını ifade etmektedir. Bu anlayış, veri temelli analitik yetkinlikleri etik sorumluluk, insani muhakeme ve ilişkisel becerilerle bütünleştirerek, yapay zekânın sunduğu kapasitenin örgütsel amaçlar doğrultusunda dengeli biçimde kullanılmasını amaçlamaktadır. Etik değerler, zihniyet dönüşümü ve örgütsel kültür boyutlarında şekillenen yapay zekâ liderliği, yapay zekânın adil ve güvenilir kullanımını güvence altına alırken; çalışan katılımını, kapsayıcılığı ve ortak başarıyı destekleyen insan merkezli

bir yönetsel yaklaşımı temsil etmektedir (Du vd., 2023; Murire, 2024; Hwang, 2024).

İş gücünün bir tamamlayıcısı olarak yapay zekâyı liderliğe entegre etmek, yönetim uygulamalarında temel bir dönüşümü temsil ediyor ve fırsatlar sunuyor olsa da birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Liderlerin yapay zekâ tarafından üretilen çıktılara aşırı güven duyması ve yapay zekâ önerilerine aşırı bağımlı hale gelme, deneyim ve sezgiye dayalı insan yargısının geri planda kalması riskini doğurabilmektedir. Bunun yanı sıra, veriye veya algoritmalara gömülü önyargılar, yapay zekâ destekli karar süreçlerinde etik sorunlara ve ayrımcı sonuçlara yol açabilmektedir. Liderlerin ise böyle bir durumda şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarını güçlendirmesi bir zorunluluk haline gelmektedir (Madanchian vd., 2024: 2108; Ingaldi ve Ulewicz, 2025: 111; 118). Öte yandan yapay zekânın örgütsel yapılara entegrasyonu, iş rollerinin dönüşmesi, istihdam kaygıları ve kültürel uyum sorunları gibi dirençlerle karşılaşabilmekte, sürecin etkin biçimde yönetilebilmesi için liderlerin yeniden beceri kazandırma ve ileri beceri geliştirme stratejilerine odaklanmaları gerekmektedir (Peifer vd., 2022; Madanchian vd., 2024).

Otomasyon çağında yapay zekânın örgütlerde giderek daha yaygın biçimde kullanılması, bir yandan verimlilik ve karar kalitesine ilişkin olumlu beklentileri güçlendirirken, diğer yandan yönetsel roller, etik sorumluluklar ve insan yargısının geleceğine ilişkin önemli tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Mevcut literatür, dijital dönüşüm sürecinde insan-yapay zekâ arasındaki simbiyotik ilişkinin kaçınılmazlığına işaret etmekle birlikte, bu etkileşimin nasıl yönetileceği ve liderliğin bu süreçte hangi biçimlerde kritik bir rol üstleneceği konusunda sınırlı ve parçalı bulgular sunmaktadır. Özellikle algoritma temelli karar destek sistemlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, liderlerin hangi görev, yetkinlik ve davranışlarla bu sistemlerle etkili biçimde etkileşim kurabileceği hâlen netlik kazanmamıştır (Bock ve von der Oelsnitz, 2025: 251). Mevcut belirsizlik ve hangi alanlarda çalışılmaya ihtiyaç duyulduğuna yönelik ihtiyaç, yapay zekâ ve liderlik kesişiminde biriken bilgi birikiminin sistematik biçimde haritalanmasını ve alandaki araştırma eğilimlerinin bütüncül olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, yapay zekâ ve liderlik kavramlarını birlikte ele alan akademik yayınları bibliyometrik yöntemle inceleyerek, alandaki güncel yayın eğilimlerini, öne çıkan dergileri ve etkili yazarları, ülkelerin bilimsel katkı düzeylerini, sık kullanılan anahtar kavramları ve baskın tematik kümeleri ortaya koymak, ayrıca gelecekteki araştırmalara yön verebilecek boşlukları belirlemektir.

YÖNTEM

Çalışmada, yapay zekâ ve liderlik temelli araştırmalarda akademik literatürün entelektüel yapısını, gelişim eğilimlerini ve kavramsal bileşenlerini haritalandırmak amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, belirli bir disiplindeki büyük hacimli bilimsel verilerin niceliksel özelliklerini, araştırma kalıplarını ve atıf ağlarını sistematik ve objektif bir biçimde incelemeyi mümkün kılan bir metodolojidir (Donthu vd., 2021; Ellegaard ve Wallin, 2015; Passas, 2024). Bilimsel literatürün hacmindeki hızlı artış nedeniyle, araştırmacıların manuel yöntemlerle tüm çalışmaları takip etmesi giderek zorlaşması geniş veri setlerini işleyerek alanın temel yapısını ve etkili çalışmalarını ortaya koyan nicel yöntemlerin kullanımını ve literatürün bütüncül bir görünümünün elde edilmesini (Zupic ve Čater, 2015) gerekli kılmaktadır. Buradan hareketle, yapay zekâ ve liderlik kavramlarının birlikte ele alındığı yayınların mevcut durumunu ve trendleri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bibliyometrik analiz için kullanın verilerin elde edilmesinde, sosyal bilimler literatüründe en prestijli ve kapsamlı veri kaynaklarından biri olarak kabul edilen Web of Science (WoS) Core Collection veri tabanı kullanılmıştır. Tarama ve veri indirme süreci 10 Aralık 2025 tarihinde sonlandırılmıştır.

Veri toplama sürecinde, “başlık, özet, yazar anahtar kelimeleri ve keywords plus” alanlarını kapsayan “Topic” şeklinde arama yapılmış, Boole operatörleri (AND, OR) kullanılarak arama dizini TS=(“artificial intelligence” OR “AI” OR “Generative AI”) AND TS=(“leadership” OR “leader*”) şeklinde oluşturulmuştur. İlk arama sonucunda toplam 2689 yayına ulaşılmıştır. Elde edilen veri seti, çalışmanın güvenilirliğini artırmak ve araştırma sorularıyla doğrudan ilişkili sonuçlara ulaşmak amacıyla eleme sürecine tabi tutulmuştur. Dil ve doküman türü filtreleri ile yalnızca İngilizce dilinde yayımlanan “Makale-Article” türündeki çalışmalar analize dahil edilmiştir. İkinci aşamada, yapay zekâ ve liderlik ilişkisinin yönetsel ve sosyal boyutuna odaklanmak amacıyla tıp, mühendislik, biyoloji ve mikrobiyoloji gibi teknik alanlara ait WoS kategorilerindeki yayınlar kapsam dışı bırakılmıştır. Filtreleme ve manuel kontrol sürecinin ardından, nihai veri setini bibliyometrik analiz için uygun görülen 2064 yayın-makale oluşturmaktadır.

Verilerin analizi ve görselleştirilmesinde, R programlama dili tabanlı açık kaynaklı bir yazılım olan Bibliometrix paketi ve onun web tabanlı arayüzü Biblioshiny (Aria ve Cuccurullo, 2017) kullanılmıştır. Analiz kapsamında yayınların yıllara göre dağılımı, en etkili yazarlar, dergiler ve ülkeler, atıf yapıları, anahtar kelimeler, tematik haritalar ve kavramsal ağ

yapıları incelenerek alanın güncel durumu ve gelecekteki yönelimleri ortaya konulmuştur.

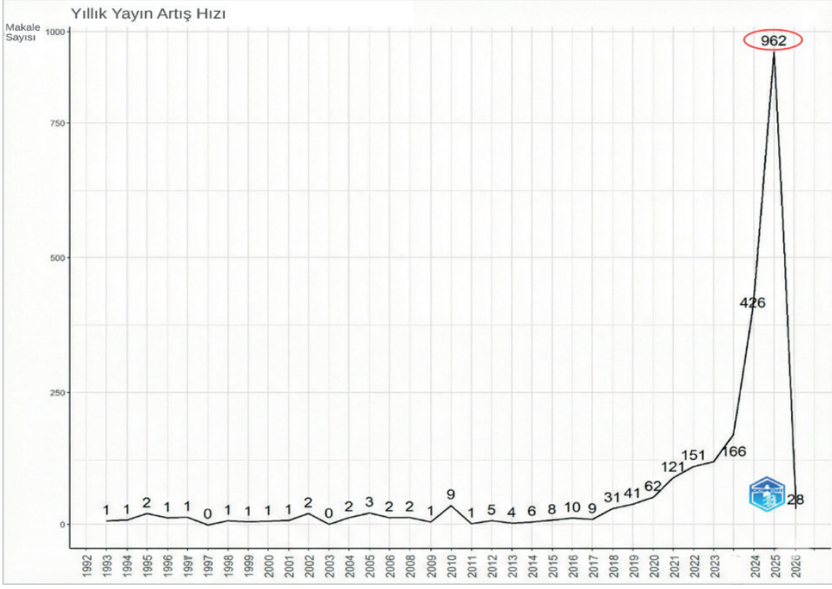
BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Yapılan analiz sonucunda öncelikle yayınların temel bilgilerine dair bulgular elde edilmiş ve Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Tanımlayıcı İstatistikler

Analize dahil edilen, yapay zekâ ve liderlik eksenindeki araştırmaların 1992-2026 yılları arasını kapsadığı görülmektedir. Dikkat çekici bulgulardan biri ortalama doküman yaşının 1,73 yıl olmasıdır. Dokümanların ortalama yaşının 1,73 gibi oldukça düşük bir değerde olması, incelenen literatürün büyük çoğunluğunun yakın dönemde üretildiğini; çalışma alanının asıl ivmesini ve güncelliğini çok yakın zamanda kazandığını ve alanın henüz olgunlaşma evresinin başında olduğunu şeklinde yorumlanmaktadır. Toplam 2064 makalenin 972 farklı kaynaktan (dergide) yayımlanmış olması ve yıllık büyüme oranının %10,3 olması, konunun tek bir disipline sıkışmadığını, geniş bir yayın mecrasına yayıldığını göstermektedir. Ayrıca, doküman başına ortalama yazar sayısının 4,07 olması ve %30,09’luk uluslararası iş birliği oranı yapay zekâ ve liderlik konusunun, çok yazarlı ve küresel iş birlikleri şeklinde multidisipliner bir şekilde çalışıldığını işaret etmektedir.



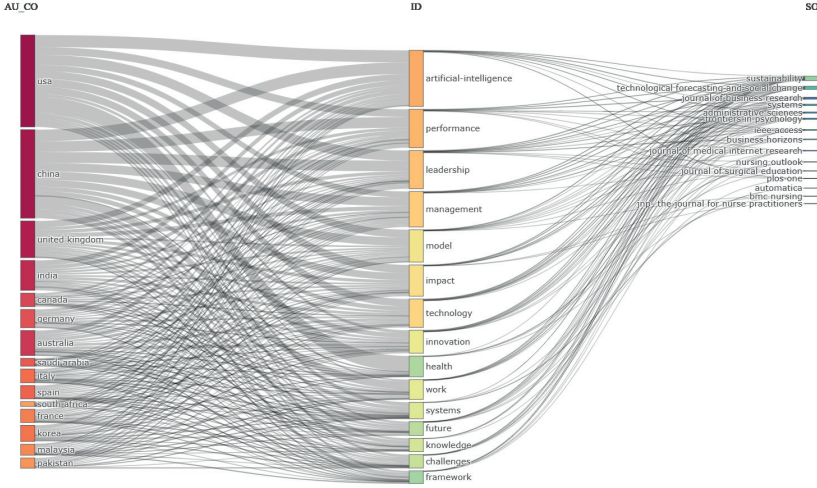
Şekil 2. Yıllara Göre Bilimsel Üretim

Yapay zekâ ve liderlik araştırmalarındaki bilimsel üretimin yıllara göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 2), literatürün gelişimi doğrusal olmaktan ziyade özellikle son 3 yılda ciddi bir ivmelenme ile sıçrama eğilimindedir. Her ne kadar ilk çalışma 1992 yılında yayımlansa da 2017'ye kadar yıllık yayın sayısının tek haneli seviyelerde seyrettiği ve bu dönemde yapay zekânın yönetim bilimlerinde ve liderlik kavramı ile kesişiminin beklenen şekilde sınırlı kaldığı söylenebilir. Takip eden 2018-2022 döneminde ise yıllık üretim hacminin 150 bandına yaklaşması, Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm paradigmalarının örgütsel düzeyde kullanımı ve etkilerinin incelenmesi gerekliliği ile ilişkilendirilebilir. Bunun yanında, üretken yapay zekâ teknolojilerinin Kasım 2022 itibarıyla yaygın erişime açılması ve iş süreçlerine daha fazla entegre edilmesi, akademik çıktılarda da belirgin bir kırılma noktası oluşturduğunu düşündürmektedir. 2023 yılında 166 olan makale sayısının, 2024 yılında 426'ya, 2025 yılında ise 962'ye ulaşarak %400'ün üzerinde bir artış kaydettiği görülmektedir. 2026 yılı itibarıyla da yayın sayısındaki artışın devam edeceği söylenebilir. Ayrıca yıllık üretim verilerinin eğilimi, literatürün gelişim dinamiklerini anlamak adına lojistik büyüme modeli ile test edilmiştir. Model çıktılarına göre alanın büyüme süresi 2,1 yıl olarak hesaplanmıştır. Bu oldukça kısa süre, literatürdeki genişlemenin evrimsel değil, devrimsel (ani ve patlayıcı) bir nitelik taşıdığını istatistiksel olarak doğrulamaktadır. Model, bilimsel üretimin 2025 yılında zirve noktasına ulaştığını işaret etmektedir. Gelecek dönemde ise alanın

daha spesifik alt dallara ayrılarak olgunluk ve derinleşme evresine gireceğini öngörmektedir.

Araştırma sahasının entelektüel yapısını, bilgi akış mekanizmalarını ve ülkeler arası etkileşim örüntülerini haritalandırmak amacıyla, Yazar Ülkesi (Author Country), Anahtar Kelimeler (Keywords Plus) ve Kaynak (Source) değişkenleri arasındaki çok katmanlı ilişkiler, Üçlü Alan Analizi (Three-Field Plot) yöntemiyle incelenmiştir. Analiz sonucu elde edilen grafikte (Şekil 3), araştırma konularının merkezini temsil eden anahtar kelimeler (ID) bağlantı ağının orta sütununda konumlanırken, bilimsel üretimin kaynağı olan ülkeler ve bilginin yayıldığı akademik mecralar (dergiler) arasındaki ilişkiyel akış görselleştirilmiştir.

Grafiğin sol eksenini incelendiğinde, literatürün ABD ve Çin dominasyonu altında şekillendiği görülmektedir. Tematik düzeyde incelendiğinde, yapay zekâ, performans, liderlik ve yönetim kavramlarının ağın merkezinde konumlandığı görülmektedir. Ancak liderlik yaklaşımları ve çalışan tutumları bağlamında spesifik bir alanın ortaya çıkmayışı, yayınların henüz gelişim aşamasında olduğu ile ilişkilendirilmekte; spesifik liderlik davranışları ve çalışan tutumlarına dair daha fazla ampirik çalışma yapılması gerekliliğini düşündürmektedir. Ayrıca model, etki ve teknoloji temalarının güçlü bağlantılar sergilemesi, alanın büyük ölçüde kavramsal modeller, etki analizleri ve teknoloji temelli çerçeveler üzerinden ilerlediği şeklinde yorumlanabilir. Spesifik temaların daha sınırlı bağlantılara sahip olması, yapay zekâ ve liderliğin insani, etik ve geleceğe yönelik boyutlarının literatürde henüz görece az sayıda ele alındığını göstermektedir. Grafik yayın kaynakları açısından incelendiğinde çalışmalar, Journal of Business Research, Technological Forecasting and Social Change, Sustainability, Business Horizons ve Administrative Sciences gibi yönetim, işletme, teknoloji ve sürdürülebilirlik ekseninde disiplinler arası dergilerde yoğunlaşmaktadır. Hemşirelik, sağlık ve eğitim odaklı dergilerin de varlığı bu alanlarda da yapay zekâ ve liderlik çalışmalarının ön plana çıktığı şeklinde yorumlanmaktadır.



Şekil 3. Üçlü Alanlı Ağ Grafiği (Ülke, Anahtar Kelimeler ve Kaynak)

Üçlü alan ağ grafiğine el olarak, bulguların detaylandırılması amacıyla, ‘en çok yayın yapılan dergi, ülkelerin bilimsel üretimi ve sorumlu yazarların ülkeleri’ analizleri sonucunda; yayın mecralarının disiplinlerarası çeşitliliği literatürün hibrit yapısını ortaya koymaktadır. Yayın sayılarına göre en ilgili kaynaklar listesinde (Most Relevant Sources), Sustainability dergisi 57 makale ile en fazla yayın yapılan dergiyken, Automatica ve Nursing Outlook dergilerinde 35’er makale yer almaktadır. Başlıca yazarın (corresponding author) bağlı bulunduğu kuruma göre sınıflandırılan yayın verileri temelinde gerçekleştirilen analizde, yayın üretiminde öne çıkan menşei ülkeler ile bu ülkelerden çıkan ortak yazarlı çalışmalardaki çok ulusluluk ve uluslararası iş birliği düzeylerinin birlikte ele alındığı Corresponding Author’s Countries analizi bulguları, literatüre yüksek sayıda yayın kazandıran ülkeler ile uluslararası iş birliği yoğunluğu yüksek olan ülkeler arasında belirgin bir ayrışma bulunduğunu göstermektedir. Toplam makale üretiminde 512 makale ile zirvede yer alan ABD, %14,3 gibi düşük Çok Ülkeli Yayın (Multiple Country Publications - MCP) oranına sahiptir. Benzer bir eğilim, %25,8 MCP oranıyla ikinci sıradaki Çin (326 makale) için de geçerlidir. Buna karşın, üretim hacmi açısından üçüncü sırada yer alan Birleşik Krallık (124 makale), %44,4’lük yüksek uluslararası iş birliği oranıyla küresel bilgi ağlarında daha fazla iş birliği içerisindedir. Benzer şekilde Suudi Arabistan (%57,1), Pakistan (%57,1) ve Birleşik Arap Emirlikleri (%58,3) gibi yayın sayısı ile ön plana çıkan ülkeler, yüksek uluslararası iş birliği oranlarıyla küresel literatüre entegre olma eğilimindedir.

Yapay zekâ ve liderlik alanındaki yayınların ülke düzeyindeki etki yapısını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen Most Cited Countries analizi, ilk 20 ülkenin toplam atıf sayıları (TC) ve makale başına ortalama atıf değerleri üzerinden değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 1’de sunulmuştur. Böylece ülkelerin literatüre katkıları, yalnızca yayın sayısı ile değil, aynı zamanda atıf etkisi bakımından değerlendirilmiştir.

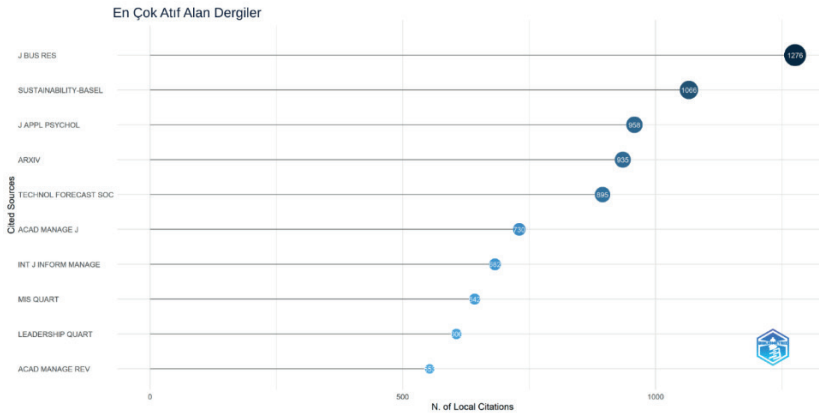
Tablo 1’de yer alan bulgular incelendiğinde; Amerika Birleşik Devletleri, 5287 ile en yüksek atıf alan ülke konumundadır. ABD’yi sırasıyla Çin (5044) ve Birleşik Krallık (4900) takip etmektedir. Bu üç ülke, beklenen şekilde, toplam atıf hacmi bakımından yapay zekâ ve liderlik literatürünün en etkili üreticileri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, makale başına ortalama atıf değerleri dikkate alındığında, özellikle Birleşik Krallık, 39,50 ortalama atıf değeri ile yüksek etki düzeyine sahip ülkeler arasında öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, toplam atıf sayısı görece daha düşük olmasına rağmen İsveç (45,40) ve Finlandiya (71,40), makale başına ortalama atıf açısından görece iyi bir performans sergilemektedir. Orta düzey toplam atıf hacmine sahip ülkeler arasında Avustralya (1222; 16,30), İtalya (839; 21,00), Fransa (570; 21,90) ve Japonya (350; 31,80) yer almaktadır. Söz konusu ülkelerin hem üretkenlik hem de etki bakımından dengeli bir profil sergileyerek literatürün gelişimine istikrarlı katkılar sunduğu söylenebilir. Buna karşılık, Hindistan, Malezya, Endonezya, Pakistan ve Suudi Arabistan gibi ülkeler, toplam atıf ve ortalama atıf değerleri bakımından görece daha düşük seviyelerde yer almaktadır. Ancak bu ülkelerin ilk 20 içerisinde yer alması, yapay zekâ ve liderlik alanyazınının coğrafi olarak giderek daha geniş bir yayılım gösterdiğine işaret etmektedir.

Tablo 1. En Fazla Atıf Alan Ülkeler

Ülke	Toplam Atıf ¹	Ort. Atıf ²	Ülke	Toplam Atıf ¹	Ort. Atıf ²
ABD	5287	10,30	Almanya	525	12,50
Çin	5044	15,50	İspanya	421	10,50
Birleşik krallık	4900	39,50	Malezya	365	12,20
Avustralya	1222	16,30	Japonya	350	31,80
Hindistan	1051	11,10	Kore	304	7,60
İsveç	954	45,40	Suudi Arabistan	292	7,00
İtalya	839	21,00	Endonezya	268	12,20
Kanada	750	13,40	Hollanda	254	15,90
Finlandiya	571	71,40	Pakistan	178	6,40
Fransa	570	21,90	Slovenya	176	11,00

Not. Toplam Atıf: Total Citation (TC); Ort. Atıf: Makale Başına Düşen Ortalama Atıf Sayısı (Average Article Citation)

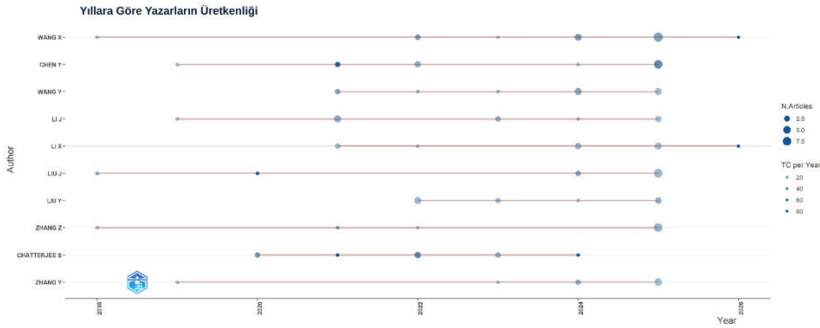
Araştırma kapsamında incelenen literatürün entelektüel temellerini ve bilgi üretiminde öne çıkan referans kaynakları ortaya koymak amacıyla, veri setinde yer alan çalışmaların referans listeleri üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir (Şekil 4). Bu doğrultuda gerçekleştirilen Most Local Cited Sources - En Çok Yerel Atıf Alan Kaynaklar analizi ile yapay zekâ ve liderlik alanındaki akademik tartışmaların hangi dergiler ve yayın platformları etrafında şekillendiği sistematik biçimde ortaya konulmaya çalışılmıştır.



Şekil 4. Dergilerin Atıf Analizi – En Çok Atıf Alan Dergiler

Şekil 4'te yer alan bilgi kaynaklarının profili incelendiğinde, Journal of Business Research 1,276 yerel atıf ile en fazla atıf alan kaynak olurken, Sustainability 1,066 atıfıla ikinci sırada yer almaktadır. Bununla birlikte atıf sıralamasında üst sıralarda yer alan kaynaklardaki çeşitlilik incelendiğinde; işletme yönetimi (Academy of Management Journal, Journal of Business Research), örgütsel psikoloji (Journal of Applied Psychology), teknoloji yönetimi (Technological Forecasting and Social Change) ve bilişim sistemleri (MIS Quarterly) alanlarının bir arada temsil edilmesi, araştırma konusunun interdisipliner bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında arXiv'in 935 atıf ile üst sıralarda yer alması, alandaki teknolojik gelişmelerin dinamik yapısına işaret etmektedir ve araştırmacıların geleneksel hakemli dergi süreçlerinin yanı sıra güncel teknik raporlara ve ön baskılara (preprints) da başvurduğunu ortaya koymaktadır.

Literatüre yön veren isimlerin belirlenmesi amacıyla yazarların zaman içindeki üretkenlik düzeyleri ve literatüre katkı süreklilikleri (Authors' Production over Time) analiz edilmiştir. Şekil 5, alandaki en üretken yazarların yıllara göre yayın performansını ve bu yayınların yarattığı akademik etkiyi (yıllık toplam atıf sayısı-TC ile temsil edilen daire büyüklükleri) göstermektedir.

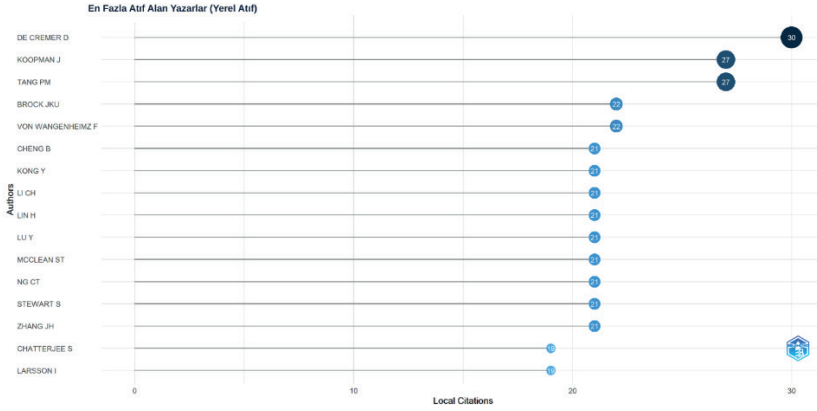


Şekil 5. Yıllara Göre Yazar Üretkenliği

Analiz sonuçları, yapay zekâ ve liderlik literatürünün özellikle 2021 yılından itibaren yüksek bir ivme kazandığını doğrulamaktadır. Yazarların zamana bağlı gelişim eğrisi incelendiğinde, Wang X. ve Chen Y.'nin alandaki baskın üretimi dikkat çekmektedir. Chen Y., 2021 yılında ürettiği çalışmalarla 353 atıf (TC) alarak alanın entelektüel zemininde en belirleyici etkiyi yaratmış; bu etkisini 2025 yılındaki yüksek yayın hacmiyle (7 makale) sürdürmüştür. Benzer şekilde Wang X., 2022 yılındaki yüksek atıf performansını (TC: 104), 2024 ve 2025 yıllarındaki yoğun üretkenlikle (sırasıyla 4 ve 9 makale)

birleştirerek alanda sürekli ve artan bir katkı sağlamıştır. Grafikte 2018-2020 aralığında daha seyrek ve düşük atıflı bir görünüm hakimken 2024 ve 2025 verilerindeki yayın yoğunluğu, konunun henüz doygunluğa ulaşmadığını, aksine büyüme ve derinleşme evresinde olduğuna ek kanıt oluşturmaktadır.

Bununla birlikte yazarların yerel atıf analizi yapılmış ve Şekil 6 elde edilmiştir. Yerel atıf analizi, yapay zekâ ve liderlik literatürü kapsamında yer alan çalışmaların kendi iç referans yapısını ortaya koyarak, alanın entelektüel çekirdeğini oluşturan yazarları belirlemeye olanak tanımaktadır. Yerel atıflar, bir yazarın çalışmalarının analiz kapsamındaki yayınlar tarafından ne ölçüde tekrar referans alındığını göstermesi bakımından, alan içi etki düzeyinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.



Şekil 6. Yazarların Yerel Atıf Analizi

Şekil 6'da sunulan bulgular incelendiğinde, De Cremer D., 30 yerel atıf ile yapay zekâ ve liderlik literatüründe en yüksek alan içi etkiye sahip yazar olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, De Cremer'in özellikle etik liderlik, algoritmik karar verme süreçleri ve yapay zekâ temelli yönetim konularındaki çalışmalarının, alanın kuramsal ve kavramsal çerçevesinin şekillenmesinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. De Cremer'i, 27 yerel atıf ile Koopman J. ve Tang P. M. izlemektedir. Bu yazarların çalışmaları, liderlik davranışlarının teknolojik dönüşüm bağlamında nasıl yeniden tanımlandığına ve örgütsel süreçlerle nasıl bütünleştiğine odaklanarak literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Bir sonraki etki grubunda yer alan Brock J. K. U. ve von Wangenheim F. ise 22 yerel atıf ile, dijitalleşme ve yapay zekâ destekli yönetim uygulamalarında liderliğin rolünü ele alan araştırmalarıyla dikkat çekmektedir.

Yapay zekâ ve liderlik literatüründe küresel ölçekte en yüksek etkiye sahip çalışmaların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Most Global Cited Documents analizi kapsamında, ilk 20 yayının toplam atıf sayıları (Total Citations) ve yıllık toplam atıf değerleri (TC per Year) Most Global Cited Documents analizi ile incelenmiş ve Tablo 2 oluşturulmuştur.

Tablo 2. Küreselde En Çok Atıf Alan Eserler

Eser	Toplam Atıf	Yıllık Atıf Sayısı	Eser	Toplam Atıf	Yıllık Atıf Sayısı
Warner Ksr, 2019, Long Range Plan	1625	232,14	Ben Shneiderman Bs, 2020, ACM Trans Interact Intell Syst	306	51,00
Huang Mh, 2021, J Serv Res	577	115,40	Goralski Ma, 2020, Int J Manag Educ	305	50,83
Li Jj, 2019, Tourism Manage	483	69,00	Brock Jku, 2019, Calif Manage Rev	281	40,14
Liu J, 2020, Technol Forecast Soc Chang	423	70,50	Fountain T, 2019, Harv Bus Rev	261	37,29
Dwivedi Yk, 2022, Int J Inf Manage	415	103,75	Roberts H, 2021, AI Soc	244	48,80
Verganti R, 2020, J Prod Innov Manage	401	66,83	Crawford J, 2023, J Univ Teach Learn Pract	242	80,67
Chatterjee S, 2021, Technol Forecast Soc Chang	397	79,40	Chai H, 2021, Ieee Trans Intell Transp Syst	226	45,20
Chowdhury S, 2023, Hum Resour Manage Rev	349	116,33	Petersson L, 2022, BMC Health Serv Res	204	51,00
Chiu Tkf, 2024, Interact Learn Environ	339	169,50	Ronquillo Ce, 2021, J Adv Nurs	190	38,00
Longo F, 2020, Appl Sci-Basel	316	52,67	Liang X, 2022, Tourism Manage	187	46,75

Elde edilen bulgular incelendiğinde, literatürün entelektüel yapısının Warner ve Wäger (2019) tarafından Long Range Planning dergisinde yayımlanan çalışmanın domine ettiği görülmektedir. Toplam 1625 atıf ile en üst sırada yer alan bu çalışma, seminal eserlerden birini temsil etmektedir. İkinci ve üçüncü sırada ise Huang ve Rust'ın (2021) Journal of Service Research yayını (577 atıf) ve üçüncü sıradaki Li vd. (2019) Tourism Management yayını (483 atıf) yer almaktadır.

Tablo 2'deki veriler kronolojik açıdan değerlendirildiğinde, en çok atıf alan ilk 20 eserin tamamının 2019 ve sonrasına ait olması (2023 ve 2024 tarihli eserlerin dahi yüksek atıf sayılarıyla listeye girmesi) dikkat çekici bir bulgudur. Özellikle Chiu (2024) ve Chowdhury (2023) gibi çok yeni tarihli çalışmaların, kısa sürede yüksek atıf değerlerine (sırasıyla 339 ve 349 atıf) ulaşması, alanın henüz doygunluğa ulaşmadığını ve patlayıcı bir büyüme evresinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, yapay zekâ teknolojilerindeki (özellikle Üretken YZ) hızlı gelişmelerin, akademik literatürde anlık bir karşılık bulduğunu ve bilgi eskime hızının bu alanda oldukça yüksek olduğunu gösterir şeklinde yorumlanabilir. Yayın yapılan dergilerin çeşitliliği (Örn: Technological Forecasting and Social Change, Human Resource Management Review, International Journal of Information Management) konunun tek bir disipline hapsolmadığını; aksine yönetim, strateji, eğitim teknolojileri, turizm ve mühendislik gibi çok disiplinli (multidisciplinary) bir zeminde tartışıldığını ortaya koymaktadır. Özetle, en çok atıf alan eserler analizi; yapay zekâ ve liderlik literatürünün stratejik yönetim (Warner, 2019), insan kaynakları yönetimi (Chowdhury, 2023) ve teknoloji tahmini (Liu, 2020; Chatterjee, 2021) eksenlerinde kümелendiğini ve güncelliğini koruyan, hızla genişleyen bir araştırma sahası olduğunu kanıtlamaktadır.

Yapay zekâ ve liderlik literatürünün içsel tutarlılığını ve bu alanda çalışan akademisyenlerin oluşturduğu entelektüel ağı anlamlandırmak amacıyla Yerel Atıf Sayıları (Local Citation Score - LCS) analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3'te özetlenmiştir.

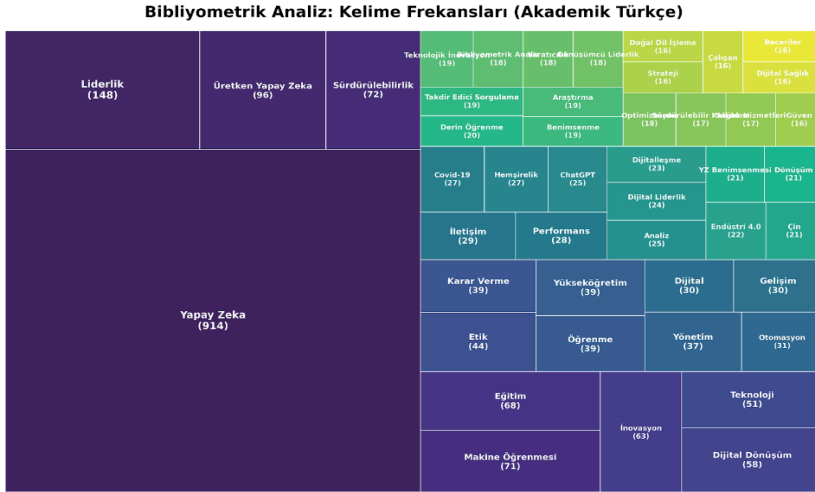
Tablo 3. Analiz Kapsamındaki Arasından En Çok Atıf Alan Eser Analizi

Eser	Yıl	Yerel Atıf	Global Atıf	LC/GC Oranı (%)
Brock Jku, 2019, Calif Manage Rev	2019	22	281	7,83
Tang Pm, 2022, Acad Manage J	2022	21	163	12,88
Cheng B, 2023, J Bus Res	2023	21	110	19,09
Odugbesan Ja, 2023, J Knowl Manag	2023	18	113	15,93
Ronquillo Ce, 2021, J Adv Nurs	2021	17	190	8,95
Tyson Mm, 2021, J Educ Admin	2021	15	30	50,00
Ghamrawi N, 2024, Educ Inf Technol	2024	14	58	24,14
Parry K, 2016, Group Organ Manage	2016	13	77	16,88
Petersson L, 2022, BMC Health Serv Res	2022	13	204	6,37
Roberts H, 2021, Ai Soc	2021	9	244	3,69
Rozman M, 2022, Front Psychol	2022	9	34	26,47
Matsunaga M, 2022, Commun Monogr	2022	9	34	26,47
Cox Am, 2019, Libr Hi Tech	2019	8	125	6,40
Tarafdar M, 2019, Mit Sloan Manage Rev	2019	7	108	6,48
Zerfass A, 2020, J Commun Manag	2020	7	73	9,59
Robinson Sc, 2020, Technol Soc	2020	7	175	4,00
Frick Nrj, 2021, J Decis Syst	2021	7	68	10,29
Hoddinghaus M, 2021, Comput Hum Behav	2021	7	104	6,73
Giraud L, 2023, J Decis Syst	2023	7	39	17,95
Harisanty D, 2024, Libr Hi Tech	2024	7	56	12,50
Not. LC/GC Oranı - Ratio (%): Yerel Atıf Sayısı (Local Citations - LC) / Küresel Atıf Sayısı (Global Citations - GC)				

Tablo 3'te veri seti içerisinde en yüksek yerel atıf değerine sahip ilk 20 eser ve bunların küresel atıflarla olan oransal ilişkisi (LC/GC Ratio) sunulmaktadır. Küresel atıf (GCS), bir çalışmanın tüm bilimsel disiplinlerdeki genel etkisini yansıtırken; LCS, söz konusu çalışmanın doğrudan analiz edilen veri seti içerisindeki (yani sadece yapay zekâ ve liderlik konusundaki diğer

çalışmalar tarafından) ne sıklıkla kaynak gösterildiğini ölçmektedir. Analiz sonuçlarına göre, Brock ve von Wangenheim (2019) tarafından *California Management Review* dergisinde yayımlanan çalışma, 22 yerel atıf ile listenin ilk sırasında yer almaktadır. Çalışma aynı zamanda küresel ölçekte de yüksek bir atıf sayısına (281 GCS) sahiptir. Brock'un çalışması, yapay zekânın yönetsel süreçlere entegrasyonu ve dijital dönüşüm süreçlerine liderlik etme konusunda, alandaki diğer yazarların en sık başvurduğu temel referanslardan biri niteliğindedir. Tang vd. (2022) (*Academy of Management Journal*) ve Cheng vd.'nin (2023) (*Journal of Business Research*) gibi görece yeni tarihli çalışmaların atıf sayıları da yapay zekâ ve liderlik alanındaki bilgi yarı ömrünün kısa olabileceğini ve alandaki araştırmacıların güncel tartışmaları anlık olarak takip edip referans gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. Özellikle Cheng (2023) çalışmasının %19,09 gibi yüksek bir LC/GC oranına sahip olması, bu eserin genel literatürden ziyade, spesifik olarak bu çalışma alanındaki araştırmacılar tarafından refere edildiğini göstermektedir. Tablo 3'teki LC/GC Oranı (LC/GC Ratio) sütunu incelendiğinde, Tyson (2021) çalışmasının %50 gibi dikkat çekici bir orana sahip olduğu görülmektedir. Bu veri, Tyson'ın çalışmasının küresel ölçekte (toplam 30 atıf) nispeten daha az bilinmesine rağmen, yapay zekâ ve eğitim liderliği (Education Administration) nişinde temel eserlerden biri olduğunu istatistiksel olarak doğrulamaktadır. Buna karşılık, Roberts (2021) gibi çalışmaların düşük LC/GC oranı (%3,69), bu eserlerin yapay zekâ ve liderlik alanından ziyade, daha geniş sosyolojik veya teknolojik bağlamlarda atıf aldığını ve alana dışsal bir bilgi kaynağı olarak hizmet ettiğini düşündürmektedir. Sektörel dağılım açısından bakıldığında, en çok yerel atıf alan eserlerin sadece işletme dergilerinde değil; Ronquillo (2021) ile hemşirelik (*J Adv Nurs*), Ghamrawi (2024) ile eğitim teknolojileri (*Educ Inf Technol*) ve Petersson (2022) ile sağlık hizmetleri (*BMC Health Serv Res*) alanlarında da yayımlandığı görülmektedir.

Yapay zekâ ve liderlik literatürünün odaklandığı temel konuları ve bu konuların hacimsel büyüklüklerini ortaya koymak amacıyla, yazar anahtar kelimeleri üzerinden TreeMap (Ağaç Haritası) analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda aynı anlama gelen ancak farklı şekillerde etiketlenmiş (ör. Yapay zekâ-YZ) anahtar kelimelerin frekanslarında yazar tarafından birleştirmelere gidilmiş ve nihai ağaç haritası görseli oluşturulmuştur. Şekil 7'de sunulan görselleştirme, literatürün kavramsal sınırlarını ve araştırma yoğunluğunun kümелendiği baskın temaları hiyerarşik bir düzende sunmaktadır.



Şekil 7. Ağaç Haritası (Yazar Anahtar Kelimeleri)

Analiz sonuçları incelendiğinde, alanın ontolojik merkezinin beklendiği üzere “Yapay Zekâ” (n=914) ve “Liderlik” (n=148) olduğu görülmektedir. Bu iki temel kavramın büyüklüğü, literatürün artık teknolojiyi sadece bir araç olarak değil, liderlik olgusunu yeniden tanımlayan yapısal bir unsur olarak ele aldığı öngörülen şekilde göstermektedir.

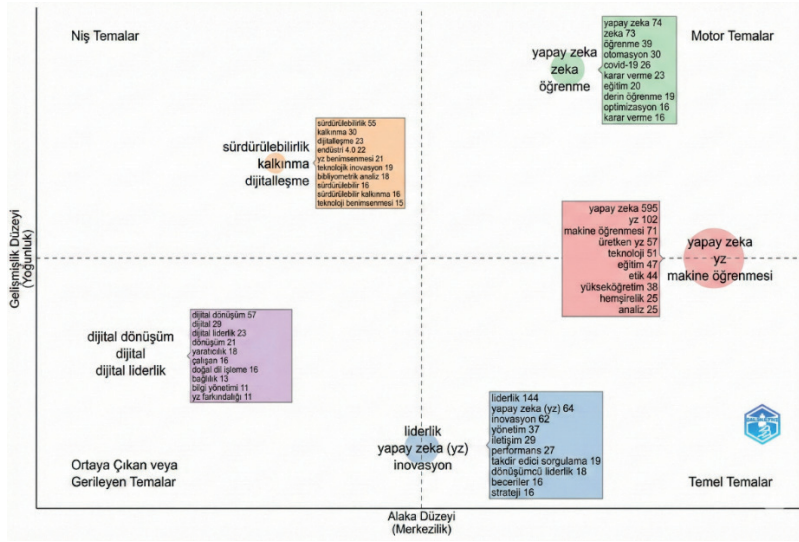
Ağaç haritası detaylı incelendiğinde, “Üretken Yapay Zekâ” (Generative AI, n=96) ve “ChatGPT” (n=25) kavramlarının kapladığı alanın büyüklüğüdür. Geleneksel “Makine Öğrenmesi” (n=71) ve “Derin Öğrenme” (n=20) kavramlarının yanı sıra, üretken yapay zekanın bu denli yüksek bir frekansla (toplamda 120’den fazla atıf) temsil edilmesi; liderlik literatürünün 2023 sonrası dönemde üreten yapay zekâya da genişlemiş olması, işletmelerde kullanımının yaygınlaşması ile ve olası etkilerinin öngörülmeyle çalışılması ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu durum, yapay zekânın liderler için sadece bir karar destek sistemi olmaktan çıkıp, içerik ve strateji üreten bir takım arkadaşına dönüştüğüne dair tartışmaların hızlı bir şekilde başladığına işaret etmektedir.

Sektörel ve bağlamsal odak noktaları incelendiğinde, üç ana uygulama alanının öne çıktığı tespit edilmiştir. *Eğitim Sektörü*: “Eğitim” (n=68), “Yükseköğretim” (n=39) ve “Öğrenme” (n=39) kavramlarının oluşturduğu büyük küme, eğitim liderliğinin yapay zekâ entegrasyonu için bir uygulama sahası olduğunu göstermektedir. *Sürdürülebilirlik ve Etik*: “Sürdürülebilirlik” (n=72) ve “Etik” (n=44) kavramlarının, “İnovasyon” (n=63) ve “Performans” (n=28) gibi klasik işletme hedeflerinden daha fazla

veya onlara yakın bir yer kaplaması kritik bir bulgudur. Bu veri, yapay zekâ liderliği çalışmalarının sadece verimlilik odaklı teknokratik bir bakış açısına sahip olmadığını, aynı zamanda teknolojinin insani ve çevresel etkilerini sorgulayan sorumlu liderlik anlayışıyla bütünleştiğini ortaya koymaktadır. Etik anahtar kelimesinin görünür olması, sorumlu ve etik liderlik anlayışının yanında örgütlerin iş süreçlerinde yapay zekâ araçlarını kullanırken algoritmik önyargılar da dâhil olmak üzere yapay zekânın yol açtığı etik problemlerin proaktif bir yaklaşım ile ele alınması gerekliliğini görünür kılmaktadır. Bununla birlikte “Hemşirelik” (n=27) ve “Dijital Sağlık” (n=16) kavramlarının varlığı, liderlik pratiklerinin sağlık sektöründeki dijital dönüşüm süreçlerinde önemli bir yer kapladığını göstermektedir.

Liderlik tarzları açısından bakıldığında, literatürün “Dijital Liderlik” (n=24) ve “Dönüşümcü Liderlik” (n=18) kavramlarına yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bulgu, yapay zekâ çağında ihtiyaç duyulan lider profilinin, sadece teknolojiyi kullanan değil, organizasyonu teknoloji aracılığıyla dönüştüren bir vizyona sahip olması gerektiği yönündeki akademik konsensüsü yansıtmaktadır. Anahtar kelime analizinde “Karar Verme” (n=39) ve “Güven” (n=16) gibi mikro düzey değişkenlerin ortaya çıkması, yapay zekâ ve liderlik literatüründe insan-yapay zekâ iş birliğinin yalnızca teknik ve algoritmik boyutlar üzerinden ele alınmadığını; aksine ve odaklanılması gerektiği gibi, insani, bilişsel ve ilişkisel unsurların araştırma gündeminde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu bulgu, yapay zekâ destekli liderlik süreçlerinde insan faktörünün göz ardı edilmemesi gerektiğine dair bir eğilimin varlığına işaret etmektedir. Bu bağlamda, karar verme ve güven temalarının literatürde görünürlük kazanması, çalışmaların özellikle algoritmik önerilerin hangi koşullar altında takip edilmesi gerektiği, insan yargısı ile algoritmik çıktılar arasındaki bütünleşmenin nasıl sağlanabileceği ve algoritmalara duyulan güvenin sınırlarının nasıl belirleneceği gibi temel sorular etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Buna ek olarak, söz konusu temalar, liderlik bağlamında insan sezgisi, deneyimi ve bağlamsal bilgisi ile veri temelli algoritmik bilginin nasıl bir araya getirilebileceği meselesinin literatürde giderek daha fazla önem kazanacağı şeklinde yorumlanabilir.

Literatürün gelişim seyrini, akademik odak noktalarının merkezîyet ve olgunlaşmasını görmek amacıyla, yazar anahtar kelimeleri üzerinden yapılan analiz sonucunda oluşturulan Tematik Harita ise Şekil 8’de sunulmuştur.



Şekil 8. Tematik Harita

Analiz sonuçları, literatürün dinamiklerini şu dört ana eksende ortaya koymaktadır:

(1) *Motor Temalar (Motor Themes - Sağ Üst Kadran)*: Haritanın en stratejik bölgesi olan sağ üst kadranda; “yapay zekâ”, “öğrenme”, “otomasyon” ve “karar verme” kavramlarının yer aldığı görülmektedir. Hem yüksek merkeziliğe (konunun ana akımıyla ilişkili) hem de yüksek yoğunluğa (kendi içinde iyi gelişmiş) sahip olan bu küme, alanın itici gücünü oluşturmaktadır. Özellikle “eğitim” ve “karar” kavramlarının bu alanda baskın olması, yapay zekâ liderliği çalışmalarının teorik tartışmalardan sıyrılarak; liderlerin karar alma süreçlerinin otomasyonu ve yapay zekâ destekli eğitim/gelişim uygulamaları üzerine pragmatik ve operasyonel bir olgunluğa erişmeye doğru yol aldığı şeklinde değerlendirilmektedir. Yine yapay zekânın liderlik çalışmalarında artık tamamlayıcı bir araç olmaktan çıkarak, analitik kapasiteyi ve örgütsel öğrenmeyi dönüştürmeye başlayıcı bir etken olduğu şeklinde yorumlanabilir.

(2) *Temel Temalar (Basic Themes - Sağ Alt Kadran)*: alanın kuramsal omurgasını oluşturan ancak görece düşük gelişmişlik düzeyine sahip araştırma başlıklarını içermektedir. “Liderlik”, “yapay zekâ (YZ)”, “inovasyon”, “yönetişim”, “dönüşümcü liderlik” ve “strateji” kavramlarının bu kümede yer alması, yapay zekâ-liderlik ilişkisine yönelik çalışmaların yüksek bir merkeziliğe sahip olduğunu ancak kavramsal derinliğin ve bütüncül modellerin hâlen gelişme aşamasında bulunduğunu göstermektedir. Bu

durum, liderlik teorilerinin yapay zekâ bağlamında yeniden yorumlanması ve bütünleşik kuramsal çerçevelerin geliştirilmesine yönelik önemli bir araştırma boşluğu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca dönüşümcü liderlik kavramının burada yer alması, bu liderlik stiline yapay zekâ entegrasyonu için önemli bir yaklaşım olarak kabul edildiğine işaret etmektedir.

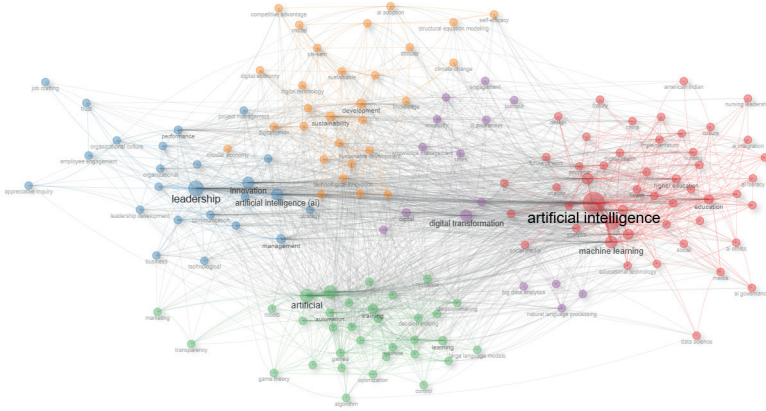
(3) *Niş Temalar (Niche Themes - Sol Üst Kadran)*: niş temalar, belirli alt alanlara yoğunlaşmış, yüksek gelişmişlik düzeyine sahip ancak literatürün genelinde sınırlı etkileşimi bulunan temaları yansıtmaktadır. Niş temalarda “sürdürülebilirlik”, “kalkınma”, “dijitalleşme”, “sosyal etki” ve “yeşil dönüşüm” gibi kavramların öne çıkmaktadır. Bu bulgu, yapay zekâ ve liderlik çalışmalarının sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal değer yaratma perspektifleriyle ilişkilendirilmeye başlandığını, ancak bu temaların henüz ana akım liderlik yazınıyla yeterince bütünleşmediğini göstermektedir. Niş temaların varlığı, özellikle sürdürülebilir liderlik ve sorumlu yapay zekâ yaklaşımlarının gelecekte daha merkezi bir konuma taşınabileceğine işaret etmektedir.

(4) *Gelişmekte Olan veya Gerileyen Temalar (Emerging/Declining Themes - Sol Alt Kadran)*: Bulgular incelendiğinde, “dijital dönüşüm”, “dijital liderlik” ve “yaratıcılık” kavramları ön plana çıkmaktadır. Dijital liderlik kavramının bu alanda dijital liderlik konusunda var olan çalışmaların görece yeterli olduğu, daha spesifik bir alan olan yapay zekâ liderliğine doğru bir kayışın gerekli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan, yaratıcılık ve çalışan bağlılığı kavramlarının bu kadranda yer alması, yapay zekâ çağında, insan faktörünün yeniden ele alınması gerektiği ve filizlenen (emerging) bir araştırma alanı olması gerekliliğine işaret etmektedir. Tematik harita bütünüyle değerlendirildiğinde; literatürün “yönetim (basic themes)” ve “dijitalleşme (niche themes)” temellerinden hareketle, “yapay zekâ destekli karar verme ve öğrenme” (motor themes) ekseninde uzmanlaştığı görülmektedir. Alanın geleceği, sol alt kadrandaki “yaratıcılık” ve “çalışan bağlılığı” gibi insani değerlerin, sağ üstteki teknolojik motor temalarla nasıl entegre edileceği sorusunda yattığı düşünülmektedir.

Son olarak anahtar kelimeler arasındaki ilişkisel yapıyı; ağ yapısını yalnızca betimlemekle kalmayıp, kavramsal kümelenme, merkezilik, köprü kavramlar ve alanın entelektüel yönelimi ortaya koymak amacıyla tematik harita temelli ağ (network) analizi yapılmıştır. Şekil 9’da sunulan eşgörünüm ağı, literatürde öne çıkan temaların yoğunluk, bağlantı gücü ve merkezilik düzeylerine göre farklılaşan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Ağ yapısı incelendiğinde, anahtar kavramların belirli kümeler etrafında toplandığı ve bu kümeler arasında yüksek düzeyde kavramsal geçişkenlik bulunduğu görülmektedir.

Yapay Zekâ Merkezli Baskın Küme: Ağın merkezinde konumlanan “yapay zekâ” düğümü, “makine öğrenmesi”, “derin öğrenme”, “veri bilimi”, “eğitim” ve “yönetim” gibi terimlerle güçlü eş-görünüm ilişkileri kurması, literatürde yapay zekânın hem teknik hem de yönetsel boyutlarıyla ele alındığını göstermektedir. Özellikle eğitim ve yönetim temalarının yapay zekâ ile birlikte yoğun biçimde kullanılması, liderlik çalışmalarında algoritmik karar alma süreçlerinin kurumsal ve etik çerçevelerle ilişkilendirilmeye başlandığına işaret etmektedir.



Şekil 9. Tematik Harita Temelli Esgörünüm Ağı

Liderlik Odaklı Kavramsal Küme: Ağın sol bölümünde yoğunlaşan liderlik merkezli küme, “liderlik”, “yönetim”, “örgütsel değişim”, “çalışan performansı” ve “insan kaynakları yönetimi” gibi kavramlar etrafında şekillenmektedir. Bu kümenin yapay zekâ çekirdeğiyle güçlü bağlar kurması, liderlik literatürünün giderek insan-yapay zekâ etkileşimi, karar destek sistemleri ve örgütsel dönüşüm bağlamında yeniden yapılandığını göstermektedir. Bununla birlikte “örgüt kültürü”, “işe angaje olma” ve “iş becerikliliği” gibi mikro ve mezzo düzey değişkenlerin ağı girmiş olması, çalışan deneyimini, anlam üretimini ve öznel uyumu şekillendiren insan merkezli bir dönüşüm sürecine doğru ilerleme gerekliliği şeklinde değerlendirilmektedir. Liderliğin, teknolojik determinist bir yaklaşımdan ziyade, insan odaklı ve bağlamsal bir perspektifle ele alınması, alanın olgunlaşma sürecine işaret eden önemli bir bulgu olarak yorumlanmaktadır.

Dijital Dönüşüm ve Ara Küme: Ağın orta bölgesinde yer alan “dijital dönüşüm” ve ilişkili kavramlar, yapay zekâ ile liderlik kümeleri arasında köprü rolü üstlenmektedir. Dijital dönüşümün bu konumu, söz konusu kavramın artık bağımsız bir araştırma alanı olmaktan çıkarak, yapay zekâ temelli yönetsel yaklaşımların bir bileşeni haline geldiği şekline değerlendirilmektedir.

Disiplinler Arası Yayılım ve Tematik Çeşitlilik: Eş-görünüm ağında dikkat çeken bir diğer bulgu, sürdürülebilirlik, etik, inovasyon ve toplumsal etki gibi kavramların farklı kümelerle eş zamanlı olarak ilişki kurmasıdır. Bu durum, yapay zekâ ve liderlik yazınının yalnızca performans ve verimlilik odaklı değil, aynı zamanda sorumlu liderlik, etik yönetim ve sürdürülebilir değer yaratma perspektifleriyle genişlediğini ortaya koymaktadır. Kavramlar arası yoğun bağlantılar, alanın parçalı değil, bütünsel bir bilgi yapısı geliştirdiğini göstermektedir.

Genel olarak tematik harita temelli eş-görünüm ağı bulguları, yapay zekâ ve liderlik literatürünün teknoloji merkezli bir başlangıçtan, insan, örgüt ve toplum boyutlarını kapsayan çok katmanlı bir yapıya evrildiği şeklinde değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Çalışmanın bulguları, yapay zekâ ve liderlik literatürünün başlangıçta teknoloji merkezli ve işlevsel uygulamalara odaklanan bir çizgide ilerlerken, zamanla insan-yapay zekâ etkileşimini, yönetsel karar süreçlerini ve etik sorumlulukları merkeze alan daha bütüncül bir yaklaşıma yöneldiğini ortaya koymaktadır. Tematik harita ve eş-görünüm ağı analizleri birlikte ele alındığında, yapay zekânın liderlik süreçlerinde yalnızca bir karar destek aracı olarak değil; öğrenme, öngörü, otomasyon ve stratejik yönetim mekanizmalarını şekillendiren yapısal bir bileşen olarak konumlandığı anlaşılmaktadır.

Karar verme ve güven gibi mikro düzey değişkenlerin literatürde giderek daha fazla yer bulması, yapay zekâ destekli liderliğin yalnızca veriye dayalı rasyonalite üzerinden değil; insan muhakemesi, sezgi ve etik değerlendirmelerle bütünsel bir “bilgiden bilgeliğe geçiş” süreci çerçevesinde ele alınmaya başlandığını göstermektedir. Mevcut yönelim, algoritmik önerilerin hangi koşullarda benimsenmesi gerektiği, liderlerin algoritmik çıktılar karşısında nasıl bir denge kurduğu ve yapay zekâyı duyulan güvenin sınırlarının nasıl tanımlandığı gibi soruların literatürde giderek daha merkezi bir konum kazanmasına zemin hazırlamaktadır.

Elde edilen sonuçlar, literatürde güçlenen bir uzlaşmayı da pekiştirmektedir: Yapay zekâ, operasyonel verimlilik ve öngörülebilirlik gerektiren alt ve orta

düzey yönetim işlevlerini etkin biçimde üstlenebilirken; vizyon oluşturma, anlam üretme, etik muhakeme, ilham verme ve insan ilişkilerini yönetme gibi özsel liderlik işlevleri büyük ölçüde insan liderliğine dayanmaya devam etmektedir. Bu bağlamda yapay zekâ-liderlik ilişkisi, bir ikame tartışmasından ziyade, tamamlayıcılık ve iş birliği ekseninde şekillenmektedir. Ancak bu iş birliğinin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin, yapay zekânın etik ve hümanist bir çalışma ortamı içerisinde konumlandırılması gerekliliğine bağlı olduğu düşünülmektedir.

Spesifik olarak tematik harita bulguları, alanın motor temalarında teknik yeterlilikler, öğrenme ve karar verme süreçlerinin baskınlaştığını; buna karşılık temel temalarda liderliğin etik, stratejik ve yönetim boyutlarının hâlen kavramsal derinleşme aşamasında bulunduğunu ortaya koymaktadır. Niş temalar kapsamında öne çıkan sürdürülebilirlik, sosyal etki ve etik liderlik başlıkları, yapay zekâ destekli liderliğin yalnızca örgütsel performans hedefleriyle sınırlı kalmadığını; toplumsal değer yaratma ve sorumlu yönetim perspektifleriyle birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Gelişmekte olan temalar arasında yer alan yaratıcılık, çalışan bağlılığı ve insani deneyim odaklı değişkenler ise, alanın gelecekte hangi eksenlerde derinleşeceğine ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda, gelecekteki araştırmalar için birkaç kritik yönelim öne çıkmaktadır. Öncelikle, yapay zekâ destekli liderlik süreçlerini insan-yapay zekâ ortak karar alma modelleri çerçevesinde ele alan mikro (bireysel), mezzo (örgütsel) ve makro (kurumsal/toplumsal) düzeyleri bütünleştiren çok katmanlı kuramsal modellerin geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. İkinci olarak, örgüt kültürü, işe angaje olma, iş becerikliliği, psikolojik güvenlik ve etik iklim gibi değişkenlerin, yapay zekâ uygulamalarının benimsenmesi ve etkinliği üzerindeki aracılık ve düzenleyici rolleri ampirik çalışmalarla daha derinlemesine incelenmelidir. Son olarak, yapay zekâ liderliğinin sürdürülebilirlik, etik yönetim ve insan onuru gibi normatif çerçevelerle nasıl uyumlandırılacağına odaklanan disiplinler arası çalışmaların, alanın kuramsal olgunlaşmasına ve uygulama değerine önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2023). Automation and rent dissipation: implications for inequality, productivity, and welfare. *Bank of Italy Discussion Paper*.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Avolio, B. J., Kahai, S. and Dodge, G. E., (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2023). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159-182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>
- Baran, M. (2025). AI-augmented leadership: Redefining leaders' style and competencies. In *AI and humanistic management* (pp. 147-169). Routledge.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis- induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Ben-Asher, N., Cho, J. H., & Adalı, S. (2018, June). Adaptive Situational Leadership Framework. In *2018 IEEE Conference on Cognitive and Computational Aspects of Situation Management (CogSIMA)* (pp. 63-69). IEEE.
- Bock, T., & von der Oelsnitz, D. (2025). Leadership-competences in the era of artificial intelligence—a structured review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 235-255. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0100>
- Boucher, P. (2020). *Artificial intelligence: How does it work, why does it matter, and what can we do about it?*. European Parliament, Brussels.
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Allas, T., Dahlstrom, P., Henke, N., & Trench, M. (2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier?*. McKinsey Global Institute.
- Chakraborty, T., Awan, T. M., Natarajan, A., & Kamran, M. (Eds.). (2023). *Agile Leadership for Industry 4.0: An indispensable approach for the digital era*. CRC Press.
- ChatGPT. (2025). *ChatGPT version history*. <https://help.openai.com/en/articles/6825453-chatgpt-release-notes>
- Chowdhury, S., Budhwar, P., Dey, P. K., Joel-Edgar, S., & Abadie, A. (2022). AI-employee collaboration and business performance: Integrating knowledge-based view, socio-technical systems and organisational socialisation.

- on framework. *Journal of Business Research*, 144, 31-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.069>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Desintawati, A. D. V., Diana, F., & Kusumasari, I. R. (2024). The Role of Situational Leadership in Manufacturing Industry Decision Making Automation. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 11-11.
- Doan, H. H., & Tran, T. M. L. (2025). Agile Leadership and AI Tool Acceptance: The mediating role of trust in AI technology. *APLIKATIF: Journal of Research Trends in Social Sciences and Humanities*, 4(3), 310-322. <https://doi.org/10.59110/aplikatif.v4i3.626>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Du, X.etal. (2023). Innovating AI Leadership Education. IEEE Frontiers in Education Conference (FIE), Vol. 18, pp. 1-8. <https://doi.org/10.1109/FIE58773.2023.10343238>.
- Dwivedi, D. (2025). Emotional intelligence and artificial intelligence integration strategies for leadership excellence. *Advances in Research*, 26(1), 84-94.
- Ellegaard, O., & Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact?. *Scientometrics*, 105(3), 1809-1831. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>
- Ennis-O'Connor, M., & O'Connor, W. T. (2024, July). Charting the future of patient care: A strategic leadership guide to harnessing the potential of artificial intelligence. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 37, No. 4, pp. 290-295). SAGE Publications.
- Frimpong, V. (2025). Algorithmic authority and the complexities of delegated decision-making: case studies on ethical challenges for 21st-century leadership. *Available at SSRN* 5379828.
- Gmyrek, P., Berg, J., & Bescond, D. (2023). *Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality* (No. 995324892702676). International Labour Organization.
- Grover, P., Kar, A. K., & Dwivedi, Y. K. (2022). Understanding artificial intelligence adoption in operations management: Insights from the review of academic literature and social media discussions. *Annals of Operations Research*, 308(1-2), 177-213. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03683-9>
- Hwang, J. (2024). Exploring the impact of ai on leadership styles: A comparative study of human-driven vs. ai-assisted decision-making in high-sta-

- kes environments. *International Journal*, 13(1), 3436-3446. <https://doi.org/10.30574/ijstra.2024.13.1.2030>
- Ingaldi, M., & Ulewicz, R. (2025). The role of AI in digital leadership-new competencies of leaders. *Polish Journal of Management Studies*, 31. <https://doi.org/10.17512/pjms.2025.31.2.07>
- Ingaldi, M., & Ulewicz, R. (2025). The role of AI in digital leadership-new competencies of leaders. *Polish Journal of Management Studies*, 31. <https://doi.org/10.17512/pjms.2025.31.2.07>
- Karakose, T., Demirkol, M., Yirci, R., Polat, H., Ozdemir, T. Y., & Tülübaşı, T. (2023). A conversation with ChatGPT about digital leadership and technology integration: Comparative analysis based on human-AI collaboration. *Administrative Sciences*, 13(7), 157. <https://doi.org/10.3390/admsci13070157>
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Korzynski, P., Mazurek, G., Altmann, A., Ejdyś, J., Kazlauskaitė, R., Paliszkievicz, J., ... & Ziemia, E. (2023). Generative artificial intelligence as a new context for management theories: Analysis of ChatGPT. *Central European Management Journal*, 31(1), 3-13. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2023-0091>
- Liu, Y., & Song, J. (2022). Predictive analysis of the psychological state of charismatic leaders on employees' work attitudes based on artificial intelligence affective computing. *Frontiers in Psychology*, 13, 965658. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.965658>
- Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M., & Mohamed, N. (2024). Transforming leadership practices through artificial intelligence. *Procedia Computer Science*, 235, 2101-2111. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>
- Makridakis, S. (2017). The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*, 90, 46-60. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006>
- Mudunuri, L. N. R., Hullurappa, M., Vemula, V. R., & Selvakumar, P. (2025). AI-powered leadership: Shaping the future of management. In *Navigating organizational behavior in the digital age with AI* (pp. 127-152). IGI Global Scientific Publishing.
- Murire, O. T. (2024). Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316. <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>

- Passas, I. (2024). Bibliometric analysis: The main steps. *Encyclopedia*, 4(2), 1014-1025. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4020065>
- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>
- Pfeifer, Y. et al. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200(1), 1024-1030. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Portfolio Penguin.
- Sharif, M. M., & Ghodoosi, F. (2022). The ethics of blockchain in organizations. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 1009-1025. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05058-5>
- Sutherland, W., Jarrahi, M. H., Dunn, M., & Nelson, S. B. (2020). Work precarity and gig literacies in online freelancing. *Work, Employment and Society*, 34(3), 457-475. <https://doi.org/10.1177/0950017019886511>
- Tortorella, G. L., Fogliatto, F. S., Tlapa Mendoza, D., Pepper, M., & Capurro, D. (2023). Digital transformation of health services: A value stream-oriented approach. *International Journal of Production Research*, 61(6), 1814-1828. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2048115>
- Tsai, C. Y., Marshall, J. D., Choudhury, A., Serban, A., Hou, Y. T. Y., Jung, M. F., ... & Yammarino, F. J. (2022). Human-robot collaboration: A multilevel and integrated leadership framework. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101594>
- Vivek, R., & Krupskyi, O. P. (2024). EI & AI in leadership and how it can affect future leaders. *European Journal of Management Issues*, 32(3), 174-182. <https://doi.org/10.15421/192415>
- Wang, W., & Siau, K. (2019). Artificial intelligence, machine learning, automation, robotics, future of work and future of humanity: A review and research agenda. *Journal of Database Management (JDM)*, 30(1), 61-79. <https://doi.org/10.4018/JDM.2019010104>
- Wang, Y. (2021). Artificial intelligence in educational leadership: a symbiotic role of human-artificial intelligence decision-making. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 256-270. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0216>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

- Zaidi, S. Y. A., Aslam, M. F., Mahmood, F., Ahmad, B., & Raza, S. B. (2025). How will artificial intelligence (AI) evolve organizational leadership? Understanding the perspectives of technopreneurs. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 66-83. <https://doi.org/10.1002/joe.22275>
- Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento, C. F., Acosta-Prado, J. C., Gómez-Cruz, N. A., Rodríguez Castro, D. Y., & Camargo, J. (2025). Influence of leadership on human-artificial intelligence collaboration. *Behavioral Sciences*, 15(7), 873. <https://doi.org/10.3390/bs15070873>
- Zupic, I., & Čater, T. (2014). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>