

Araştırma Makalesi

**Yapay Zekâ Benimsenmesi ile Marka Sermayesi Arasındaki Karşılıklı Etkileşim:
Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme**

*The Reciprocal Relationship Between Artificial Intelligence Adoption and Brand Equity: An
Empirical Study in Türkiye*

İlke DİKİCİ Doktora Öğrencisi., Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ilkedikici@gmail.com https:// orcid.org/0000-0002-7726-7614	Dilaver TENGİLİMOĞLU Prof. Dr., Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dilaver.tengilimoglu@atilim. edu.tr https://orcid.org/0000-0001- 7101-1944	Mehmet BAŞ Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi mehmet.bas@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0002- 5443-7617
---	--	---

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
09.07.2025	14.11.2025

Öz

Günümüzün dijitalleşen iş dünyasında, Yapay Zekâ (YZ) teknolojilerinin benimsenmesi, iç marka yönetimi açısından işletmeler için stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu araştırmanın amacı, çalışan algısı temelinde YZ Benimsenmesinin (YZB), Çalışan Temelli Marka Sermayesi (ÇTMS) üzerindeki etkisini incelemek ve bu iki değişken arasındaki karşılıklı ilişkiyi değerlendirmektir. Araştırma, nicel yönteme dayalı olarak nedensel (ilişkisel) tarama deseniyle yürütülmüştür. Veriler, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Türkiye’de YZ teknolojilerini aktif biçimde kullanan işletmelerde görev yapan 398 çalışandan çevrim içi anket yoluyla elde edilmiştir. Veri toplama aracında, Türkiye’de müşteri temelli geliştirilen marka sermayesi ölçeği çalışanlara uyarlanmış; uyarlamanın geçerliliği ön analiz ve pilot çalışmayla test edilmiştir. Analiz sürecinde IBM SPSS for Windows v.22’de faktör yapısı incelenmiş, ardından IBM SPSS AMOS v.24 ile yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilerek model doğrulanmış ve test edilmiştir. Bulgular, YZB’nin ÇTMS’yi, ÇTMS’nin de YZB’yi anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiş; değişkenler arasında çift yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu etkiler, YZB için Kaynak Tabanlı Görüş ve Dinamik Yetenekler Kuramı; ÇTMS için ise Örgütsel Kimlik ve Sosyal Değişim Kuramı çerçevesinde açıklanmaktadır. Sonuçlar, YZ teknolojilerinin çalışan temelli marka değeri ve rekabet avantajı açısından kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ Benimsenmesi, Çalışan Temelli Marka Sermayesi, Kaynak Tabanlı Görüş, Sosyal Değişim Kuramı, Rekabet Avantajı.

Abstract

In today’s increasingly digitalized business environment, the adoption of Artificial Intelligence (AI) technologies has become a strategic component of internal brand management. The purpose of this study is to examine the effect of AI Adoption (AIA) on Employee-Based Brand Equity (EBBE) based on employee perceptions and to evaluate the reciprocal relationship between these two constructs. The research was conducted using a quantitative approach with a causal (relational) survey design. Data were collected through an online questionnaire from 398 employees working in organizations in Türkiye that actively utilize AI technologies,

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Dikici, İ. & Tengilimoğlu, D., Baş, M., 2025, Yapay Zekâ Benimsenmesi ile Marka Sermayesi Arasındaki Karşılıklı Etkileşim: Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(4), 4077-4100.

selected through convenience sampling. In the data collection instrument, a customer-based brand equity scale developed in Türkiye was adapted for employees, and the validity of this adaptation was tested through preliminary analysis and pilot testing. The factor structure was examined using IBM SPSS for Windows v.22, followed by structural equation modeling using IBM SPSS AMOS v.24 to validate and test the proposed model. The findings indicate that AIA significantly and positively influences EBBE, and EBBE similarly exerts a significant and positive effect on AIA, revealing a bidirectional relationship between the constructs. These effects are interpreted through the Resource-Based View and Dynamic Capabilities Theory for AIA, and Organizational Identity Theory and Social Exchange Theory for EBBE. Overall, the results highlight the critical role of AI technologies in enhancing employee-based brand value and strengthening competitive advantage.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), AI Adoption (AIA), Employee-Based Brand Equity (EBBE), Resource-Based View, Competitive Advantage.

1. GİRİŞ

Dijitalleşmenin hız kazandığı ve rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında, işletmeler sürdürülebilir başarı için teknolojiyi etkin biçimde kullanma arayışındadır. Yapay Zekâ (YZ) teknolojileri, sadece işletmelerin işlemsel süreçlerini dönüştürmekle kalmayıp; aynı zamanda stratejik karar verme, müşteri deneyimi ve marka yönetimi gibi kritik alanlarında da belirleyici bir unsur haline gelmiştir. YZ, insanın düşünme ve karar verme yetilerini model alan, öğrenebilen ve çözüm üretebilen teknolojik sistemleri tanımlar. (Russell ve Norvig, 2020; Syam ve Sharma, 2018). Makine temelli öğrenme süreçleri, dilin bilgisayarca işlenmesi, katmanlı yapay sinir ağları ve görsel veri analiz sistemleri ve öneri sistemleri gibi çeşitli YZ alt teknolojileri, organizasyonların bilgiye dayalı karar alma süreçlerini otomatikleştirerek, daha hızlı ve etkili tepkiler üretmelerine olanak tanımaktadır (Haenlein ve Kaplan, 2019).

YZ teknolojilerinin başarısı yalnızca teknik entegrasyona değil, çalışanların algı ve kabullerine de bağlıdır. Günümüzde bilgi yoğun ve hizmet odaklı sektörlerde, çalışanların YZ teknolojilerine yönelik algısı ve kabul düzeyi, bu teknolojilerin kurumsal faydaya dönüşmesinde belirleyici bir rol oynadığı düşünülmektedir (Dabbous, Barakat ve Sayegh, 2022; Xu, Xue ve Zhao vd., 2023). Zira bir teknolojinin etkisi yalnızca varlığıyla değil, örgüt içinde nasıl benimsendiği ve uygulandığıyla şekillenmektedir (Hanelt, Marz ve Marante, 2021). Çünkü teknolojik yeniliklerin yalnızca örgütlerde mevcut olması değil, aynı zamanda etkin biçimde içselleştirilmesi ve kullanım davranışlarına yansması, gerçek etkiyi ortaya koyan temel etkenlerden biridir (Ifinedo, 2012).

YZ teknolojilerinin etkileri yalnızca teknik süreçlerle sınırlı kalmayıp, örgütsel kültür, kimlik ve marka algısı üzerinde de etkilidir. Marka sermayesi (MS), tüketicilerin bir markaya atfettiği değeri ifade ederken (Keller, 1993), bu değer sadece dış müşterilerle değil, iç müşteriler olan çalışanlarla da şekillenmektedir. Marka farkındalığı, algılanan kalite, çağrışımlar ve müşteri sadakati gibi unsurların yanı sıra, çalışanların markayla kurduğu ilişki de markanın sürdürülebilirliği ve rekabet gücünde belirleyici rol oynamaktadır (King ve Grace, 2009). Bu çerçevede, Çalışan Temelli Marka Sermayesi (ÇTMS) kavramı öne çıkmakta ve özellikle hizmet sunumunun doğrudan insan etkileşimine dayandığı alanlarda özel bir önem taşımaktadır (Boukis ve Christodoulides, 2020; King ve Grace, 2009).

Çalışanların YZ teknolojilerine yönelik tutumları ve bu teknolojilerle sundukları hizmet kalitesi, markanın dış algısını ve MS'yi doğrudan etkileyebilir. Kurumsal değerlerin özümsemesi ve örgütsel kimlikle kurulan bağ, YZ'nin sadece teknik bir çözüm değil, aynı zamanda örgüt kültüründe dönüşüm yaratan bir unsur olarak algılanmasına zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir (Kane, Palmer, Phillips, Kiron ve Buckley, 2015, s. 11).

Bu çift yönlü ilişki, Kaynak Tabanlı Görüş (Barney, 1991) ve Dinamik Yetkinlikler Kuramı (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) ile açıklanabilir. YZ, nadir ve stratejik bir kaynak olarak rekabet avantajı sunar; ancak bu potansiyelin açığa çıkması, çalışanların teknolojiyi benimsemesine bağlı olduğu düşünülmektedir (Chatterjee, Rana, Tamilmani ve Sharma, 2021). Başka bir açıdan bakıldığında, güçlü bir marka sermayesi, örgütsel bağlılığı artırarak teknolojik yeniliklere olan ilgiyi destekleyebilir. Örgütsel Kimlik Teorisi (Ashforth ve Mael, 1989) ve Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964), çalışanların pozitif marka algısına karşılık, teknolojiye yönelik daha yüksek bağlılık ve katılım gösterebileceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, MS ile YZB arasında karşılıklı ve pekiştirici bir etkileşim bulunduğu sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan bu araştırma, hem kuramsal anlamda literatüre katkı sağlamayı hem de uygulama açısından, markalaşma ve teknoloji yatırımları arasında stratejik bir denge kurulmasına yönelik ipuçlarını sunmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle, dijital çağda sürdürülebilir rekabet avantajı arayışında olan işletmelere hem insan odaklı marka stratejilerinde hem de teknoloji yatırımlarında bütünsel bir bakış açısı geliştirmeleri konusunda bilgi vermektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Marka Sermayesi

Marka Sermayesi (MS) Türkçe yazında genellikle İngilizce “Brand Equity” kavramının karşılığı olarak kullanılmakta olup, bir markanın tüketici zihnindeki algısal değerini temsil etmektedir (Gençtürk, Koç ve Demirci, 2010). Bu çalışma kapsamında, MS, sadece dışsal müşteri algıları üzerinden değil, örgüt içinde markayı temsil eden ve markayla doğrudan etkileşim halinde olan çalışanların algıları üzerinden değerlendirilmiştir. Bu nedenle MS, içsel paydaşlar açısından markaya atfedilen değerleri ve marka ile kurulan bilişsel ve duygusal bağı da içerecek şekilde ele alınmıştır.

Genel olarak yazına bakıldığında, Farquhar (1989), MS’yi “markanın ürüne kattığı ek değer” olarak tanımlarken; Aaker (1991) bu kavramı markaya bağlı varlıklar ve yükümlülüklerin toplamı şeklinde açıklamıştır. Keller (1993) ise MS’yi, tüketicilerin marka hakkındaki bilgi düzeyinin, onların marka tepkileri üzerindeki farklılaştırıcı etkisi olarak tanımlamıştır. Her ne kadar bu tanımlar çoğunlukla müşteri bakış açısından geliştirilmiş olsa da, çalışanların da marka kimliği, marka vaadi ve kurumsal itibara ilişkin algıları, MS’nin şekillenmesinde “Çalışan Tabanlı Marka Sermayesi (ÇTMS)” kavramı olarak kritik bir rol oynamaktadır (King ve Grace, 2009). ÇTMS, çalışanların markayla özdeşleşme, bağlılık ve markayı temsil etme istekliliği gibi unsurlar üzerinden hem kurum içi iletişimi hem de müşteri deneyimini etkileyen stratejik bir varlık olarak değerlendirilmektedir (Lassar, Mittal ve Sharma, 1995; Park ve Srinivasan, 1994). Güçlü bir ÇTMS algısı, çalışanların markayı benimseme ve marka vaadini tutarlı biçimde yansıtmaya düzeylerini artırarak müşteri tarafındaki marka algısının güçlenmesine doğrudan katkı sağlamaktadır (Boukis ve Christodoulides, 2020). Bu açıdan ÇTMS, müşteri temelli marka sermayesinin öncülü olarak konumlanabilir. Aynı zamanda, işletmelerin marka yönetimi çerçevesinde, çalışanlarını marka elçisi olarak konumlandırılması; yalnızca içsel motivasyonu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri nezdinde markanın değer önerisinin tutarlılığını ve güvenilirliğini pekiştirerek, rekabet avantajı elde edilmesini kolaylaştırabilir (Punjaisri ve Wilson, 2007).

ÇTMS yalnızca dışsal marka performansına katkı sunan bir unsur olarak değil; aynı zamanda dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların yeni teknolojileri benimseme istekliliğini de kolaylaştırabilecek bir faktör olarak görülebilir. Çalışanların hem markanın elçisi hem de YZ teknolojilerinin etkin kullanıcıları olması, ÇTMS’nin YZ benimsenmesi açısından da kritik bir kolaylaştırıcı rol üstlenebileceğini göstermektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, YZ’nin çalışan deneyimini iyileştirme ve müşteri memnuniyetini artırma potansiyeliyle marka sermayesini destekleyen önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Huang ve Rust, 2018; Masnita, Ali, Zahra, Wilson ve Murwonugroho, 2024). ÇTMS’nin YZ benimsenmesini nasıl etkileyebileceği konusu yazında halen sınırlı olup, bu çalışma söz konusu boşluğu Türkiye bağlamında ele almayı amaçlamaktadır.

2.2 Yapay Zekâ Benimsenmesi

Yapay Zekâ Benimsenmesi (YZB), günümüzde firmaların rekabet avantajı elde etme sürecinde yönetsel ve operasyonel karar süreçlerini geliştiren kritik bir dönüştürücü unsur olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Yapay zekâ (YZ), makinelerin insan benzeri düşünsel biçimlerini temsil edebilmesine olanak sağlayan algoritmalarla oluşur. Bu kapsamda; makine öğrenimi, derin öğrenme, dil işleme, görsel tanıma ve robotik gibi çeşitli teknik alanları bünyesinde barındırır. (Russell ve Norvig, 2020). YZ teknolojileri, büyük veri analizi, öngörülse modelleme ve otomasyon gibi yetenekleri sayesinde işletmelerin karar alma süreçlerini iyileştirmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Çınar, 2024). Ayrıca müşteri deneyimini kişiselleştirme, süreç verimliliğini artırma ve yenilikçi ürün/hizmet geliştirme gibi alanlarda da stratejik katkılar sunmaktadır (Haenlein ve Kaplan, 2019). Bu teknolojilerin benimsenmesi, özellikle bilgi teknolojilerine dayalı karar destek sistemleri yoluyla firmaların rasyonel öngörülerde bulunmasını kolaylaştırmakta olup bu sayede rekabetçi performanslarını güçlendirdiği iddia edilmektedir (Petter, DeLone, McLean, 2013; Wang, Klein, Jiang, 2007). Dördüncü sanayi

devriminde fiziksel ve dijital alanların iç içe geçmesi, YZ teknolojilerinin benimsenmesini yalnızca teknik düzeyde bir tercih olmanın ötesine geçerek, işletmeler için stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilebileceği öngörülmektedir (Huang ve Rust, 2018).

YZ teknolojilerinin kurumsal düzeyde benimsenmesi, dijital dönüşümün temel konularından biri olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler, YZ teknolojilerini süreç optimizasyonu, ürün-hizmet dönüşümü, çalışan gelişimi ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli alanlarda kullanarak hem iç süreçlerini geliştirmekte hem de dış paydaşlara sundukları değeri artırmaktadır (Ergün, 2023). Ancak, YZB yalnızca teknik bir dönüşüm değil; aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik ve çalışan tutumu gibi insani faktörlerle de yakından ilişkilidir (Bley, Fredriksen, Skjærvik, Pappas, 2022; Mutale ve El-gayar, 2024).

YZ teknolojilerinin çalışanlar tarafından etkin biçimde benimsenmesi, marka sermayesi üzerinde dolaylı fakat güçlü bir etki yaratmaktadır. Çalışanlar, markayı dış paydaşlara temsil eden en önemli içsel aktörler olarak, YZ destekli süreçlerde daha hızlı, tutarlı ve kişiselleştirilmiş hizmet sunabilmekte ve bu sayede marka vaadini daha güçlü biçimde taşıyabilmektedirler (Huang ve Rust, 2018). Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların YZ uygulamalarıyla desteklenmesi müşteri deneyimini ve marka algısını doğrudan etkilemekte, çalışanların marka ile özdeşleşmesini ve marka elçiliği rolünü güçlendirerek ÇTMS'nin oluşumuna katkıda bulunmaktadır (King ve Grace, 2009).

Sonuç olarak, kurumsal stratejilerde YZ teknolojilerinin çalışan odaklı yaklaşımla konumlandırılması yalnızca dijital verimlilik anlamında değil, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve marka ile kurulan duygusal bağı da güçlendirebilir. Çalışanların YZ destekli iş süreçlerinde kendilerini daha yetkin, katılımcı ve değerli hissetmeleri, markanın içten dışa güçlenen bir kimlik kazanmasını kolaylaştırabilir (Boukis ve Christodoulides, 2020). Bu nedenle YZ'nin benimsenmesi yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda marka sermayesini artıran ve kurumsal itibarı pekiştiren stratejik bir yatırım olarak değerlendirilmelidir.

2.3 Literatür Taraması ve Hipotez Geliştirme

İşletmelerde Yapay Zekâ (YZ) teknolojilerine yönelik benimsenmenin hızla yaygınlaşması, sadece işlemsel verimlilik açısından değil, aynı zamanda stratejik olarak marka değerinin artırılması doğrultusunda da önemli etkiler yarattığı düşünülmektedir. Bu kapsamda, YZ benimsenmesinin (YZB), marka sermayesi (MS) üzerindeki etkisi çeşitli kuramsal çerçevelerle açıklanabilir.

Yapay Zeka benimsenmesine (YZB) ilişkin literatür büyük ölçüde teknolojinin örgütsel çıktılar üzerindeki ardıl etkilerine odaklanmış; verimlilik, kişiselleştirme ve müşteri etkileşimi gibi faydaları ön plana çıkarmıştır (Davenport ve Ronanki, 2018; Syam ve Sharma, 2018; Mariani ve Borghi, 2021). Örneğin, sigorta sektöründe üretken YZ'nin benimsenmesine yönelik araştırmalar, öngörüselle analitiğin karar doğruluğunu ve müşteri güvenini artırdığını ortaya koyarken (De Keyser, Köcher, Alkire, Verbeeck ve Kandampully, 2019), perakende alanındaki artırılmış gerçeklik uygulamalarına ilişkin çalışmalar, yeni teknolojilerin tüketici deneyimini ve marka etkileşimini geliştirdiğini göstermektedir (Prentice, Dominique ve Wang, 2020). Literatür genel olarak teknoloji benimsenmesinin marka dinamiklerini nasıl dönüştürdüğünü tartışsa da marka ve çalışan temelli içsel mekanizmaların bizzat teknoloji benimsemeyi nasıl şekillendirebileceğine oldukça sınırlı yer vermektedir.

YZB ve marka sermayesinin ölçümüne ilişkin yazın incelendiğinde, farklı kuramsal çerçevelere dayalı ölçeklerin geliştirildiği görülmektedir. YZB için yapılan çalışmalar genellikle Teknoloji Kabul Modeli (TAM) ve Teknolojinin Kabulü ve Kullanımının Birleşik Teorisi (UTAUT) gibi teorik çerçevelerden türetilmiştir (Chen, 2019; Zeng, Li, Yousaf, 2022). Marka sermayesi tarafında ise Aaker'ın (1991) marka varlıkları modeli ve Keller'in (1993) müşteri temelli marka sermayesi yaklaşımı gibi klasik çerçeveler öne çıkarken, son dönemde çalışan temelli yaklaşımlar (King ve Grace, 2009; Boukis ve Christodoulides, 2020) da önem kazanmıştır. Bu çalışmada ise, YZB ölçümünde Rahman, Hossain ve Fattah (2022) tarafından geliştirilen ölçek, marka sermayesinin ölçümünde ise Türkiye bağlamında geliştirilmiş Gençtürk vd. (2010) ölçeği tercih edilmiştir.

YZ teknolojileri görev otomasyonu sağlayan geleneksel bilgi teknoloji araçlarından farklı olarak, çalışanların bilişsel kapasitesini artıran ve onların marka vaadini daha tutarlı biçimde icra etmelerini kolaylaştıran bir kaynak niteliği taşıdığı düşünülebilir. Bu bakış açısı, YZB'nin Çalışan Temelli Marka Sermayesini (ÇTMS) güçlendirebilecek özgün bir mekanizmaya işaret etmektedir. Güncel literatür

halen ağırlıklı biçimde verimlilik ve karar kalitesine odaklanmakla birlikte (Zaijuan, Ramayah ve Yubo, 2025), çalışan algılarının ve sosyo-teknik uyumun önemini ön plana çıkaran çalışmalar da artmaktadır (Li, Cham, Zhang, Loebianoro ve Mirzaliev, 2025). YZ'nin hem teknolojik hem de sosyo-teknik bir kaynak olarak değerlendirilmesi, benimsemenin doğrudan çalışan temelli marka sermayesini güçlendirdiği daha az incelenmiş bir boyutu ortaya koymaktadır.

Kaynak Tabanlı Görüş (Barney, 1991), bu ilişkiyi anlamada temel bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi, değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve örgüt içi sistemlere entegre edilmiş kaynaklara sahip olmalarına bağlıdır. YZ, müşteri etkileşimlerini optimize etme, pazarlama stratejilerini kişiselleştirme ve müşteri deneyimini iyileştirme gibi özellikleriyle bu türden stratejik bir kaynak niteliği taşımakta ve marka sermayesini destekleyebilmektedir.

Benzer şekilde, Dinamik Yetkinlikler Kuramı (Teece vd., 1997) YZ'nin hızla değişen pazarlara uyum sağlama, veriye dayalı karar alma ve yenilikçiliği yönlendirme gibi kritik kabiliyetleri destekleyerek marka değerini artırabileceğini vurgular. Büyük veri analitiği, makine öğrenimi ve otomasyon gibi uygulamalar sayesinde firmalar pazar trendlerini daha iyi analiz edebilmekte, müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilmekte ve marka deneyimini sürekli iyileştirebilmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014; Teece, Peteraf ve Leih, 2016). Ayrıca, Keller'in (1993) müşteri temelli marka sermayesi modeli, YZ kullanımının marka farkındalığını artırma, algılanan kaliteyi yükseltme ve müşteri sadakatini güçlendirme gibi yollarla marka sermayesine doğrudan katkı sağladığını öne sürmektedir. Benzer biçimde, Hizmet-odaklı Mantık Yaklaşımı (Vargo ve Lusch, 2004) müşterilerle birlikte ortak değer yaratımına vurgu yapar; YZ teknolojileri de dijital temas noktaları üzerinden kesintisiz ve etkileşimli hizmet deneyimleri sunarak bu ortak değeri pekiştirir.

Sonuç olarak, YZ teknolojilerinin işletmeler tarafından benimsenmesi yalnızca işlemsel süreçlerde değil, aynı zamanda marka stratejilerinin güçlendirilmesinde ve marka sermayesinin artırılmasında da kritik rol oynamaktadır.

H_{1a}: Yapay zekâ benimsenmesi, çalışan temelli marka sermayesini pozitif yönde etkiler.

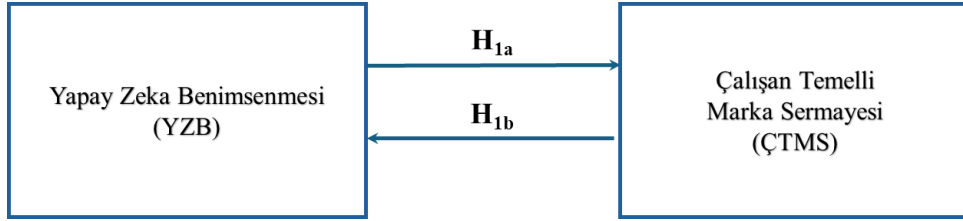
Çalışan Temelli Marka Sermayesi (ÇTMS), yalnızca örgütsel girişimlerin bir sonucu değil; aynı zamanda teknoloji benimsemeyi kolaylaştıran stratejik bir kaynak olarak da değerlendirilmektedir. Çalışanlar hem marka elçisi hem de dijital teknolojilerin nihai kullanıcısı konumunda olduklarından, onların algıları YZ araçlarının örgütsel rutinlere entegrasyonu açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Boukis ve Christodoulides, 2020; King ve Grace, 2009, 2010). Örgütsel Kimlik Kuramı (Ashforth ve Mael, 1989), örgütsel değerlerle güçlü biçimde özdeşleşen çalışanların yenilikçi girişimleri destekleme eğiliminde olduklarını ileri sürerken; Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964), güven ve karşılıklılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda değişime yönelik direncin azaldığını vurgulamaktadır. Bu çerçevede ÇTMS'nin YZ benimsenmesini nasıl kolaylaştırdığı, özellikle güven, örgütsel kimlik ve duygusal bağlılık gibi psikolojik mekanizmalar üzerinden açıklanabilir. Sosyal kimlik yaklaşımına göre, çalışanlar güçlü markalara sahip örgütlerde kendilerini kurumla daha fazla özdeşleştirmekte ve "biz" algısı güçlendikçe örgütün benimsediği yeniliklere uyum gösterme eğilimleri artmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Güçlü marka sermayesi çalışanların örgüte ve yönetime duyduğu güveni artırmakta; artan güven ise belirsizlik ve algılanan riski azalttığı için çalışanların değişim ve yenilik içeren uygulamalara uyum gösterme olasılığını yükseltmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). İç marka kimliği ve ÇTMS, çalışanların örgüt adına ekstra çaba göstermeye istekli oldukları duygusal bağlılık süreçlerini güçlendirerek, dijital dönüşüm projelerine aktif katılımı teşvik etmektedir (King ve Grace, 2009, 2010). Dolayısıyla çalışmada gözlenen ÇTMS'nin YZB üzerine etkisinin yalnızca yapısal kaynaklara değil, çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyine, örgütsel güvene ve duygusal bağlılığa dayanan sosyo-psikolojik süreçlerden de beslendiği değerlendirilmektedir. Nitekim son dönemdeki ampirik çalışmalar, örgüt kültürü ve marka uyumunun teknoloji kabulünü şekillendirdiğini göstermektedir. Örneğin, perakende sektöründe arttırılmış gerçeklik benimsenmesine yönelik araştırmalar, çalışan algılarının dijital dönüşüme yönelik direnç veya açıklık üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Dwivedi vd., 2022; Gursoy, Malodia ve Dhir, 2022). Önemli bir nokta ise, ÇTMS'nin teknoloji benimsemenin öncülü olarak literatürde nadiren ele alınmış olmasıdır. Bu boşluk dikkat çekicidir; zira çalışanlar dijital dönüşümün pasif alıcıları değil, YZ'yi örgütsel kültür içinde yorumlayan ve meşrulaştıran aktif

aktörlerdir. Çalışanlar markayla güçlü biçimde özdeşleştiklerinde, teknolojik girişimlere yalnızca uyum göstermekle kalmaz; onları sahiplenerek YZ'yi iş süreçlerine içsel hale getirir ve böylelikle dijital dönüşümü daha etkili ve sürdürülebilir kılarlar. Bu karşılıklı mekanizma, yani markanın benimsemeyi kolaylaştırıcı bir işlev üstlenmesi, önceki araştırmalarda büyük ölçüde göz ardı edilmiş olup, kuramsal açıdan önemli bir katkı sunmaktadır.

H_{1b}: Çalışan temelli marka sermayesi, yapay zekâ benimsenmesini pozitif yönde etkiler.

Genel olarak bakıldığında, YZB ile ÇTMS doğrusal ilişkiyle değil; birbirlerini karşılıklı olarak pekiştiren yapılar şeklinde konumlanmaktadır. Bir yandan YZB, örgütsel yetkinlikleri güçlendirerek, müşteriyle temas eden süreçleri iyileştirerek ve çalışanların marka ile özdeşleşmesini artırarak marka sermayesini kuvvetlendirmektedir. Öte yandan güçlü bir ÇTMS, teknolojik girişimlere meşruiyet kazandırarak, çalışan bağlılığını teşvik ederek ve değişime karşı koymayı azaltarak YZB'yi kolaylaştırmaktadır. Özellikle teknolojik sistemlerle insan arasındaki etkileşimin birlikte değer yarattığı bilgi yoğun ve hizmet odaklı sektörlerde bu karşılıklı ilişki daha da belirginleşmektedir (Danatzis, Field ve Subramony, 2025; Wirtz ve Pitardi, 2023). Bu kapsamda Şekil-1'de önerilen araştırma modeli, söz konusu çift yönlü etkileşimleri hipotezler doğrultusunda ortaya koymaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. YÖNTEM VE UYGULAMA

3.1 Araştırma Tasarımı

Bu çalışma, Atılım Üniversitesi bünyesinde yürütülen bir doktora araştırmasının ön bulgularına dayanmaktadır ve Türkiye’de Yapay Zekâ (YZ) teknolojilerini kullanan işletmelerde YZ Benimsenmesi (YZB) ile Marka Sermayesi (MS) arasındaki ilişkinin test edilmesini amaçlamaktadır. Araştırma, nicel yöntemle dayalı nedensel (ilişkisel) tarama deseni ile gerçekleştirilmiştir. Atılım Üniversitesi tarafından 21.10.2024 tarihinde "Sayı: E-59394181-604.01-98002" ile alınan etik kurul onayı sonrasında veri toplama sürecine başlanmıştır. Anket formu çevrim içi platformlar aracılığıyla yayımlanmış ve katılımcılardan veriler çevrim içi yollarla toplanmıştır. Bu yöntem, geniş katılımcı kitlesine erişimi kolaylaştırmış; zaman ve maliyet açısından etkinlik sağlamıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye’de bilişim, iletişim, finans, telekomünikasyon ve diğer ileri teknoloji yoğun sektörlerde Yapay Zekâ (YZ) teknolojilerini aktif olarak kullanan işletmelerde görev yapan çalışanlar ve yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve toplam 398 geçerli anket elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemi, Türkiye’de yapay zekâ teknolojilerini aktif biçimde kullanan sektörleri temsil edecek şekilde yapılandırılmıştır. TÜBİSAD (2024) verilerine göre Türkiye’de Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektöründe yaklaşık 237 bin kişi istihdam edilmekte olup bunun %78’i bilgi teknolojileri, %22’si iletişim teknolojileri alanındadır. TÜİK (2025) ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (2021) verileri, yapay zekâ uygulamalarının yalnızca bilişimle sınırlı kalmayıp finans, üretim, sağlık, enerji ve hizmet sektörlerine hızla yayıldığını göstermektedir. Benzer biçimde, TRAI (2023, 2025) raporları da Türkiye’de yapay zekâ ve üretken yapay zekâ projelerinin en çok bilişim, finans, üretim, perakende, sağlık ve telekomünikasyon sektörlerinde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu nedenle örneklem, yalnızca bilişim sektörüne odaklanmak yerine yapay zekâ teknolojilerini etkin biçimde kullanan Türkiye’de raporlanan bu sektörleri kapsayacak biçimde çeşitlendirilmiştir. Katılımcılara erişimde profesyonel çevrimiçi ağlar ve sektörel iletişim

kanalları kullanılmış, gönüllülük esas alınmış ve yanıtların gizliliği korunmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi, bu çok sektörlü yapıya erişimi kolaylaştırdığı ve farklı alanlardan veri toplanmasını mümkün kıldığı için tercih edilmiştir. %95 güven düzeyi ve ± 5 hata payı dikkate alınarak Bartlett, Kotrlik ve Higgins (2001) formülüne göre minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır; çalışmada bu sayının üzerinde, 398 geçerli yanıt elde edilmiştir. Örneklem dağılımında bilgi teknolojileri (%42), finans (%19), telekomünikasyon (%10), sağlık (%5), üretim (%3,5) ve diğer hizmet sektörleri (%20,5) yer almaktadır. Bu oranlar, Türkiye’de yapay zekâ teknolojilerinin sektörel yayılımına ilişkin TÜBİSAD (2024), TÜİK (2023) ve TRAI (2025) verileriyle tutarlıdır. Örneklemde elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %28’i kadın, %72’si erkektir. Eğitim düzeyi ağırlıklı olarak yüksek lisans (%46,5) ve lisans (%40) mezuniyetinde yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%53) YZ birim sorumlusu veya çalışanı iken, %36’sı üst düzey yönetici pozisyonlarındadır. İşletmelerin %41’i 1000+ çalışana sahip büyük ölçekli firmalardan oluşmakta ve %56’sı 16 yıl ve üzeri süredir faaliyet göstermektedir. Sektörel dağılımda en yüksek pay bilişim teknolojileri (%42) ve finans / bankacılık (%19) alanlarındadır. Ayrıca işletmelerin YZ kullanım alanları sorulduğunda katılımcılara birden fazla seçenek işaretleme imkânı verilmiş; en sık belirtilen alanlar süreç optimizasyonu (%30), müşteri hizmetleri ve deneyimi (%27), ürün–hizmet dönüşümü (%25) ve insan kaynakları (%18) olmuştur.

Genel olarak örneklemin demografik, sektörel ve teknolojik çeşitlilik göstermesi, araştırma bulgularının dış geçerliliğini artırmaktadır. Ayrıntılı örneklem dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Örneklem için Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	111	28,0
	Erkek	287	72,0
Eğitim Düzeyi	Lise ve dengi	3	0,8
	Lisans	158	40,0
	Yüksek Lisans	185	46,5
	Doktora	52	13,5
Pozisyon/Unvan	İşveren / Üst Yönetici	44	11,0
	Üst Düzey Yönetici	58	15,0
	Orta Düzey Yönetici	84	21,0
	YZ birimi uzmanı / Çalışan	212	53,0
İşletme Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	1 – 49	116	29,0
	50 – 249	60	15,0
	250 – 999	61	15,0
	1000+	161	41,0
İşletmenin Faaliyet Süresi	1 – 5 yıl	93	23,0
	6 – 10 yıl	51	13,0
	11 – 15 yıl	31	8,0
	16 yıl ve üzeri	223	56,0
Sektörler	Bilgi Teknolojileri	166	42,0
	Finans / Bankacılık	77	19,0
	Telekomünikasyon	41	10,0
	Sağlık	21	5,0
	Havacılık / Otomotiv	15	4,0
	Enerji	14	3,5

	Üretim	14	3,5
	Eğitim	13	3,0
	Diğer	37	10,0
	Süreç optimizasyonu	297	30,0
YZ Kullanım Alanları	Müşteri hizmetleri / kullanıcı deneyimi	258	27,0
<i>(Birden fazla yanıt verilmiştir)</i>	İnsan kaynakları / çalışan gelişimi	174	18,0
	Ürün – hizmet dönüşümü	243	25,0

Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.

3.3 Veri Toplama Süreci ve İşlem

Araştırmada kullanılan anket formu birden fazla bileşeni kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. İlk bölümde katılımcılara demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim, unvan), çalıştıkları işletmeye ilişkin bilgiler (sektör, çalışan sayısı, faaliyet süresi) ve işletmelerin YZ teknolojilerini hangi alanlarda kullandıkları sorulmuştur. İkinci bölümde ise araştırma modeli kapsamında ele alınan ölçekler yer almıştır. Bu makalede özellikle YZ Benimsenmesi (YZB) ve Marka Sermayesi (MS) ölçeklerine odaklanılmıştır.

Ölçeklerin Türkçe uyarlama süreci seri yaklaşım yöntemiyle (Beaton, Bombardier, Guillemin ve Ferraz, 2000; Brislin, 1970) yürütülmüş; uzman görüşleri alınarak dilsel ve kavramsal eşdeğerlik sağlanmıştır. Pilot uygulama (n = 50 ve n = 122) sonucunda ifadelerin kültürel uyumu, faktör yapıları ve güvenilirliği test edilmiş; gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra asıl çevrimiçi veri toplama sürecine geçilmiştir.

Ölçek uyarlama sürecinde, Yapay Zekâ Benimsenmesi ölçeği pilot uygulamalarda bir maddenin faktör yüklerinde kararsızlık göstermesi nedeniyle, tam veriyle doğrulayıcı faktör analizi aşamasına hazırlık amacıyla sınırlı kapsamda Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Çapraz kültürel ölçek uyarlama literatürü (Beaton vd, 2000; Brislin, 1970), çeviri sonrası maddelerin kavramsal ve kültürel eşdeğerliğinin ön testlerle değerlendirilmesini ve gerekli durumlarda açımlayıcı analiz yapılmasını önermektedir. Benzer şekilde, Marka Sermayesi ölçeği orijinal olarak tüketici temelli geliştirildiğinden, çalışan bağlamına uyarlamada faktör yapısının bağlamsal tutarlılığını değerlendirmek için KFA'nın destekleyici bir adım olarak kullanılmasının metodolojik açıdan uygun olduğu belirtilmektedir (Churchill, 1979; DeVellis, 2017). Bu analizler ölçeği yeniden geliştirmek amacıyla değil, uyarlama sürecinin doğrulayıcı aşaması için gerekli ön doğrulamayı gerçekleştirmek amacıyla yapılmıştır. Nihai model testlerinde ise yalnızca DFA bulguları esas alınmıştır.

3.4 Ölçüm Araçları

Yapay Zekâ Benimsenmesi Ölçeği: Çalışmada Rahman vd. (2022) tarafından geliştirilen ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 6 sorudan oluşan bir ölçüm aracıdır. Katılımcıların görüşlerini ifade edebilmeleri amacıyla, en düşük düzeyde katılımı "1" puanı, en yüksek düzeyde katılımı ise "5" puanı temsil eden beşli derecelendirme içeren Likert tipi bir yanıt sistemi kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal uygulamasında raporlanan güvenilirlik göstergeleri Cronbach's $\alpha = 0.91$, birleşik güvenilirlik (CR) = 0.90 ve açıklanan ortalama varyans (AVE) = 0.61 olup, bu değerler ölçüm aracının yeterli iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Marka Sermayesi (MS) Boyutu : Marka sermayesini ölçmek amacıyla, Gençtürk vd. (2010) tarafından Türkiye bağlamında geliştirilmiş ve rekabet avantajı kuramı çerçevesinde yapılandırılmış olan ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek marka, firma ve dağıtım olmak üzere üç ana değeri ifade eden boyuttan oluşmakta olup, her bir boyut rekabet avantajını açıklamaya yönelik çok bileşenli yapılar şeklinde kurgulanmıştır. Ölçek için orijinal çalışmada MS boyutunun iç tutarlılık değerleri (n = 183, $\alpha = 0.901$, CR = 0.93, AVE = 0.805) anlamlı bulunmuştur. Bu çalışmada özellikle marka sermayesi boyutuna odaklanılmasının nedeni, marka algısının hem tüketici perspektifinden hem de örgütsel iç görüden etkilenebilmesi; dolayısıyla YZ teknolojilerinin benimsenmesinin, marka değerine yönelik algılarla nasıl örtüştüğünü anlamada güçlü bir kavramsal çerçeve sunmasıdır. MS boyutu kapsamında yer alan altı ifade, YZB ölçeğindeki gibi katılımcıların değerlendirmelerini ifade etmeleri için, düşükten yükseğe doğru artan beşli Likert tipi yanıt ölçeği kullanılmıştır.

3.5 Analiz Yöntemleri

Verilerin analizinde IBM SPSS for Windows v.22 ve IBM SPSS AMOS v.24 programları kullanılmıştır. İlk aşamada keşfedici faktör analizi (KFA) ve güvenilirlik testleri uygulanarak incelenmiştir. Ardından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modelleri test edilmiş; yapısal eşitlik modellemesi (YEM) aracılığıyla hipotezler sınanmıştır. Modelin uygunluğu için CMIN/DF, RMSEA, CFI ve TLI gibi uyum iyiliği indeksleri raporlanmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği ise CR, AVE, Fornell - Larcker ve HTMT kriterleri üzerinden değerlendirilmiştir.

3.6 Kontrol Değişkenleri

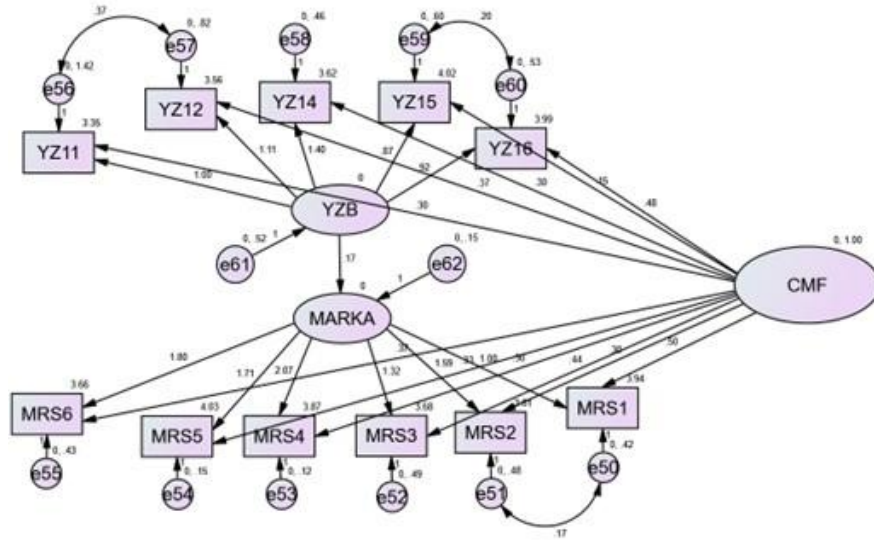
Modelde olası alternatif açıklamaları sınırlamak amacıyla aşağıdaki kontrol değişkenleri dikkate alınmıştır: cinsiyet (kadın/erkek), eğitim düzeyi (lise, lisans, yüksek lisans, doktora), yönetsel pozisyon (sahip/C-seviye, üst, orta, uzman / çalışan), işletme büyüklüğü (1 – 49, 50 – 249, 250 – 999, 1000+ çalışan), işletme yaşı (1 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16+ yıl) ve sektör (BT, finans / bankacılık, telekomünikasyon ve diğer YZ-yoğun sektörler). Kontroller, yapısal eşitlik modelinde endojen değişkenlere (YZB ve ÇTMS) yönelik kovaryatlar olarak dahil edilmiş; ek olarak çoklu doğrusal bağlantı ve ayırıcı geçerlilik testleri ile sağlamlık analizleri gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1 Ön Analizler

Veri setinin çok değişkenli analizlere uygunluğunu test etmek amacıyla betimleyici istatistikler ve normallik değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmuş, böylece verilerin normallik varsayımına genel olarak uyum sağladığı görülmüştür (George ve Mallery, 2016; Mardia, 1985). YZB maddelerine ilişkin standart sapmalar 1.01 ile 1.44 arasında değişmiş, bu durum yanıtların yeterli düzeyde varyasyon gösterdiğini ortaya koymuştur. Negatif çarpıklık değerleri (-0.38 ile -1.04) yanıtların sola eğilimli olduğunu ve katılımcıların yüksek puanlara yöneldiğini göstermektedir. Benzer şekilde, MS ölçeğinde standart sapmalar 0.87 ile 1.05 arasında bulunmuş; çarpıklık değerleri ise -0.88 ile -0.48 aralığında olup, katılımcıların genel olarak yüksek düzeyde marka sermayesi algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmada veriler farklı firmalarda görev yapan çalışanlardan toplanmış olmakla birlikte hem YZB hem de Marka Sermayesi (MS)'nin aynı katılımcılar tarafından değerlendirilmesi, ölçümlerde olası ortak yöntem yanlılığı riskini gündeme getirebilir. Özellikle MS katılımcıların kendi çalıştıkları işletmeyi düşünerek yanıtladıkları bir kavram olduğundan, YZB algısıyla benzer yanlılık kaynağını paylaşma ihtimali bulunmaktadır. Bu riski kontrol etmek amacıyla öncelikle Harman'ın tek faktör testi uygulanmış ve ilk faktörün toplam varyansın %45,6'sını açıkladığı belirlenmiştir. Bu oran, %50 eşik değerinin altında kaldığından ciddi bir ortak yöntem yanlılığına işaret etmemektedir (Richardson, Simmering, Sturman, 2009; Kline, 2016). Ayrıca, ortak yöntem varyansını daha ayrıntılı değerlendirmek amacıyla tüm gözlenen değişkenlere tek bir Ortak Gizil Faktör (Common Latent Factor – CMF) eklenerek yapısal model yeniden test edilmiştir. Şekil 1'de sunulan bu analiz sonucunda, standart faktör yüklerinin ortalaması 0.335 olup, bu değer in karesi alınarak hesaplanan ortak yöntem varyansı yaklaşık %11.2 olarak bulunmuştur. Bu oran, literatürde yaygın kabul gören %25 sınırının oldukça altında olduğundan, ölçümlerin ortak yöntem kaynaklı yanlılıklardan önemli ölçüde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır (Fuller, Simmering, Atinc, Atinc ve Babin, 2016; Richardson vd., 2009).

Şekil 2: Ortak Gizil Faktörlü Yapısal Model

Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.

4.2 Ölçüm Modeli

4.2.1 Yapay Zekâ Benimsenmesi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

YZB ölçeği (Rahman vd., 2022) Türkçe'ye uyarlanarak test edilmiştir. Keşfedici Faktör Analizi (KFA) sonucunda KMO = 0.838 bulunmuş, Bartlett testi anlamlı çıkmıştır ($\chi^2 = 860.089$; $p < 0.001$). Altı maddelik ölçek tek faktör altında toplanmış, faktör yükleri 0.540 – 0.812 aralığında değişmiştir. Ancak YZ13 maddesinin düşük faktör yükü (0.540) nedeniyle çıkarılmasıyla açıklanan varyans %54.58'den %61.05'e yükselmiş, Cronbach's α değeri de 0.824'ten 0.833'e çıkmıştır. YZB ölçeğine ait KFA sonuçları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Yapay Zekâ Benimsenmesi Ölçeğine KFA Sonuçları

Kod	Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü	Faktör Yükü *	Ort.	S.S.
YZ11	İşletmemizin pazarlama faaliyetlerinde yapay zekâ gibi ileri teknolojileri kullanıyoruz.	0.687	0.710	3.35	1.44
YZ12	Doğru stratejik kararı almak için işletme genelinde yapay zekâ teknolojilerini aktif olarak benimsiyoruz.	0.784	0.802	3.56	1.27
YZ13	İşletme genelinde güncelliğini yitirmiş (eski) teknolojileri kullanmaktan kaçınıyoruz.	0.540	---	3.74	1.14
YZ14	Ürünlerimizi tasarlamak için işletmemizde yapay zekâyı kapsamlı bir şekilde kullanıyoruz. (Ürün: Mal ve/veya Hizmet)	0.812	0.823	3.62	1.25
YZ15	İşletmemiz genelinde daha fazla yenilik için yapay zekâ araçları gibi kanıtlanmış herhangi bir teknolojik aracı kolaylıkla kabul ederiz.	0.765	0.761	4.02	1.01
YZ16	Rekabetçi bir performansa ulaşmak için, işletme genelinde gelecek nesil teknolojilerin benimsenmesine yönelik sürekli bir sürecimiz bulunmaktadır.	0.809	0.805	3.99	1.09
Varyans Açıklama Oranları :		%54.58	%61.05		
Kaise Meyer Olkin (KMO) :		0.838	0.814		
Bartlett sınaması değeri :		860.089	781.147	P < 0.000	
Cronbach's Alpha :		0.824	0.833		

Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.

YZB ölçeği için gerçekleştirilen Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) üç farklı model üzerinden test edilmiştir. İlk modelde (Model-1) altı maddelik tek faktörlü yapı sınanmış, ancak uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyin altında kalmıştır (CMIN/DF = 7.885; RMSEA = 0.132; CFI = 0.919; TLI = 0.879). Model 1'in analizinde, bazı madde çiftleri arasında yüksek hata kovaryansları gözlenmiştir. Byrne (2016) ve MacCallum vd. (1992) tarafından önerilen yaklaşım doğrultusunda, teorik olarak ilişkili madde çiftleri (örneğin YZ11–YZ12, YZ15–Y1Z6) arasındaki hata terimlerinin serbest bırakılmasıyla model yapılandırılmıştır ve Model-2'de uyum değerlerinde belirgin bir iyileşme gözlenmiştir (CMIN/DF = 2.334; RMSEA = 0.058; CFI = 0.987; TLI = 0.976). Son aşamada, düşük faktör yüküne sahip olan YZ13 maddesi çıkarılarak beş maddelik tek faktörlü yapı (Model-3) test edilmiştir (CMIN/DF = 1.915; RMSEA = 0.048; CFI = 0.995; TLI = 0.988). Sonuç olarak, Model-3; Tablo 3'te görüleceği üzere, Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen çok iyi uyum kriterlerini karşılamaktadır (RMSEA < 0.05; CFI/TLI > 0.95). Ayrıca, ölçeğin bileşik güvenirliği (CR = 0.793) ve ortalama varyans açıklaması (AVE = 0.523) eşik değerlerin üzerinde bulunmuş, yakınsak geçerliliğin sağlandığı görülmüştür (Hair vd., 2019).

Tablo 3: Yapay Zekâ Benimsenmesi Ölçeğine İlişkili Uyum İyiliği Değerleri

Model*	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	AVE	AIC	ECVI
Tek Faktörlü (Model 1)	78.846	7.885	0.132	0.919	0.879	0.486	112.846	0.284
Tek Faktörlü (Model 3)	7.659	1.915	0.048	0.995	0.988	0.523	39.659	0.100
Çok İyi Uyum**	≤ 3	$\leq .05$	$\geq .97$	$\geq .95$	$< .5$			
Kabul Değer**	≤ 5	$\leq .08$	$\geq .90$	$\geq .90$	$< .5$			

* $\Delta\chi^2$: Ki-kare fark istatistiği; $\Delta\chi^2/df$: Ki-kare uyum testi; RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; TLI: Tucker–Lewis İndeksi; AIC: Akaike Bilgi Kriteri; ECVI: Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi. ** Hu ve Bentler (1999).

Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.

KFA ve DFA sonuçları Yapay Zekâ Benimsenmesi (YZB) ölçeğinin Türkçe bağlamda geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, uyarlanan ölçek, tek faktörlü ve 5 madde olarak doğrulanmış ve sonraki analizlerde kullanılmak üzere geçerli bir yapıya ulaşmıştır.

4.2.2 Marka Sermayesi Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Marka Sermayesi (MS) ölçeği, Gençtürk vd. (2010) tarafından rekabet avantajı yaklaşımıyla müşteri algılarını temel alarak geliştirilmiştir. Orijinal ölçekte marka, firma ve dağıtım sermayesi boyutları bulunmakla birlikte, bu çalışmada özellikle MS boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin özgün formu müşteri algılarına dayansa da MS'nin yalnızca tüketici perspektifiyle değil, aynı zamanda çalışan algıları üzerinden de değerlendirilebileceği literatürde vurgulanmaktadır (King ve Grace, 2009; Boukis ve Christodoulides, 2020). Bu doğrultuda, çalışmamızda ölçek, işletmelerde yapay zekâ benimsenmesi ile MS ilişkisini çalışan temelli bir perspektiften incelemek amacıyla uyarlanmıştır.

KFA sonuçları ölçeğin DFA'ya hazır olduğunu göstermiştir (KMO = 0.886; Bartlett $\chi^2 = 1552.606$; $p < 0.001$). Maddeler tek faktör altında toplanmış, faktör yükleri 0.767 ile 0.895 arasında değişmiş, toplam açıklanan varyans %68.61 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha değeri 0.906 ile ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 4'te MS boyutuna ait KFA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4: Marka Sermayesi Boyutuna Ait KFA Sonuçları

Kod	Ölçek İfadeleri*	Faktör Yüğü	Ort.	S.S.
MRS1	Nihai müşterilerimiz markamızın özelliklerine aşınadır.	0.767	3.94	0.93
MRS2	Markamız, nihai müşterilerimizin satın almayı düşündüğü ilk markadır.	0.832	3.61	1.00
MRS3	Nihai müşterilerimiz markamızın kusurlu ya da bozuk çıkma oranının en düşük olduğunu düşünür.	0.767	3.68	0.99
MRS4	Nihai müşterilerimiz markamıza sahip olmaktan gurur duyar.	0.895	3.87	0.96
MRS5	Nihai müşterilerimiz markamızın değerli olduğunu düşünür.	0.883	4.03	0.87
MRS6	Nihai müşterilerimiz markamızla duygusal bir bağ kurar.	0.817	3.66	1.05
Varyans Açıklama Oranları :		%68.609		
Kaise Meyer Olkin (KMO) :		0.886		
Bartlett sınaması değeri :		1552.606	P < 0.000	
Cronbach's Alpha :		0.906		
*(Gençtürk vd., 2010)				

Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde MS'ye ait ilk modelde uyum indeksleri sınırda kabul düzeyinde kalmıştır (CMIN/DF = 9.010; RMSEA = 0.142; CFI = 0.953; TLI = 0.922). Ancak, MRS1, MRS2 ve MRS3 arasındaki ortak varyans dikkate alınarak hata kovaryansları tanımlanmış, bu düzenleme sonrası uyum indeksleri anlamlı şekilde iyileşmiştir (CMIN/DF = 1.471; RMSEA = .034; CFI = 0.998; TLI = 0.995). Bileşik güvenirlik (CR = 0.899) ve AVE = 0.603 değerleri eşik değerleri aşmış, yakınsak geçerlik sağlanmıştır (Hair vd., 2019). Sonuç olarak, Tablo 5'te uyum iyiliği değerleri sunulan MS boyutunun modifiye edilmiş modeli çalışan temelli marka sermayesini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir araç sunmaktadır.

Tablo 5: Marka sermayesi Boyutuna İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model*	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	AVE	AIC	ECVI
Tek Faktörlü (Model 1)	81.092	9.010	0.142	0.953	0.922	0.622	117.092	0.295
Tek Faktörlü (Model 3)	8.827	1.471	0.034	0.998	0.995	0.603	50.827	0.128
Çok İyi Uyum**	≤ 3	$\leq .05$	$\geq .97$	$\geq .95$	$< .5$			
Kabul Değer**	≤ 5	$\leq .08$	$\geq .90$	$\geq .90$	$< .5$			

* $\Delta\chi^2$: Ki-kare fark istatistiği; $\Delta\chi^2/df$: Ki-kare uyum testi; RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; TLI: Tucker-Lewis İndeksi; AIC: Akaike Bilgi Kriteri; ECVI: Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi. ** Hu ve Bentler (1999).

Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.

4.3 Yapısal Model ve Hipotez Testleri

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda, YZB ile MS arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur [$r(398) = 0.372$, $p < 0.001$]. Bu bulgu, iki değişkenin birlikte hareket ettiğini ve Cohen'in (1988) sınıflamasına göre orta düzeyde bir etki büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Basit doğrusal regresyon analizinde, YZB'nin MS üzerindeki rolü anlamlı bulunmuş [$F(1,396) = 63.505$, $p < 0.001$], YZB'nin MS varyansının %18.3'ünü açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0.183$).

Model sonuçları, YZB'nin MS üzerinde ($\beta = 0.428$, $p < 0.001$) ve MS'nin YZB üzerinde ($\beta = 0.428$, $p < 0.001$) karşılıklı etkilerinin anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, YZ teknolojilerinin benimsenmesinin marka değerini artırabileceği gibi, güçlü bir marka sermayesinin de işletmelerin YZ yatırımlarını destekleyebileceğini göstermektedir.

Tablo 6'da yapısal modellere ait yol katsayıları, Tablo 7'de ise modelin genel katsayıları ve hipotez test sonuçları sunulmaktadır. HTMT değerinin (0.519) kabul sınırının altında kalması, kavramlar arasında ayırım geçerliliğinin sağlandığını; VIF değerlerinin (1.22) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir (Doğan, 2019). Ayrıca, R^2 ve f^2 değerleri, YZB ve MS'nin birbirlerini orta düzeyde açıkladıklarını teyit etmektedir (Cohen, 1988). Bu kapsamda hem H_{1a} (YZB $\rightarrow$ MS) hem de H_{1b} (MS $\rightarrow$ YZB) hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 6: Yapısal Modellere Ait Yol Katsayıları

Yol	Std. β	S.E.	C.R.	p
YZB $\rightarrow$ MS	0.428	0.054	6.140	0.000
MS $\rightarrow$ YZB	0.428	0.090	6.160	0.000

Not: Tüm yol katsayıları $p < 0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 31: Araştırma Modeli Katsayıları ve Hipotez Kabulleri

Hipotez	Yol	HTMT	VIF	Std. β	R^2	f^2	Sonuç
H_{1a}	YZB $\rightarrow$ MS	0.519	1.22	0.428	0.183	0.22	Desteklendi
H_{1b}	MS $\rightarrow$ YZB	0.519	1.22	0.428	0.183	0.22	Desteklendi

Not: HTMT = 0.519 < 0.85; VIF = 1.22 (< 3.3). Modelde ayırım geçerliliği ve çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, Yapay Zekâ Benimsenmesi (YZB) ile Marka Sermayesi (MS) arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemiş ve bu iki kavramın örgütsel bağlamda birbirini güçlendiren süreçler olarak işlediğini ortaya koymuştur. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, her iki yönde de anlamlı etkiler bulunduğunu göstermekte; böylece, YZB ve MS'nin bağımsız değil, karşılıklı olarak pekiştirici mekanizmalarla işlediğini kanıtlamaktadır. Bu bulgu, literatürde genellikle tek yönlü ele alınan teknoloji–marka ilişkisine (Gursoy vd., 2022; Huang ve Rust, 2018; Mariani ve Borghi, 2021) meydan okumakta ve bunun yerine sosyo-teknik sistemler yaklaşımını desteklemektedir (Chatterjee vd., 2021; Dwivedi vd., 2021).

Elde edilen bulgular, yazına üç temel kuramsal katkı sunmaktadır. İlk olarak, teknoloji benimseme ve marka literatüründe çoğunlukla varsayılan tek yönlü nedensellik anlayışına karşı çıkararak, markanın da teknolojik benimseme süreçlerinde kolaylaştırıcı bir rol üstlenebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, güçlü bir marka sermayesinin çalışanların YZ'ye daha açık olmasını sağladığı, tersi durumda ise YZ yatırımlarının marka değerini artırdığı gözlemlenmektedir. Bu durum, dijital dönüşümün yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda örgütsel kimlik ve sosyal değişim (Ashforth ve Mael, 1989; Blau, 1964) bağlamında da anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. İkinci olarak, çalışma Kaynak Temelli Görüş (Barney, 1991) ve Dinamik Yetkinlikler Teorisi (Teece vd., 1997) ile Örgütsel Kimlik ve Sosyal Değişim Kuramını birleştirerek çok boyutlu bir çerçeve sunmaktadır. YZB, işletmeler için stratejik bir yetkinlik olarak marka değerini artırırken; güçlü bir marka sermayesi de çalışanları YZ'yi benimsemeye motive eden sembolik bir kaynak işlevi görmektedir. Böylece, teknoloji ve marka kaynaklarının karşılıklı pekiştirici doğası ortaya konulmaktadır. Üçüncü olarak, bulgular gelişmekte olan bir ekonomi bağlamından elde edilmiş olup, çoğunlukla gelişmiş ülkelerde yürütülen önceki çalışmaların (Luo, Tong, Fang, Qu, 2019; Wirtz ve Zeithaml, 2018) genellenebilirliğine katkı sağlamaktadır. Türkiye'nin kurumsal ve kültürel özelliklerinin, YZB ile MS arasındaki çift yönlü ilişkinin gücünü etkileyebileceği

değerlendirilmektedir. Türkiye’de örgütlerde hiyerarşik yapıların belirgin olması ve karar alma süreçlerinde üst yönetimin yönlendirici rol oynaması (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller vd ., 2000; Hofstede, 2001; Kabasakalve Bodur, 2002), MS’nin çalışanların YZ uygulamalarına yönelik tutum ve kabulünü kolaylaştırmasına katkı sunabilir. Ayrıca Türkiye’nin toplumcu kültürel yapısının, çalışan davranışlarının sosyal normlar, grup uyumu ve aidiyet temelinde şekillenmesine yol açtığı bilinmektedir (Hofstede, 2001; Srite ve Karahanna, 2006) bu nedenle MS’nin, YZB üzerinde daha güçlü bir etki göstermesi kültürel açıdan beklenen bir örüntü olarak değerlendirilebilir. Örgütsel bağlılığın ve iç marka kimliğinin Türkiye’de görece yüksek olması (Aycan, 2001), MS’nin YZB üzerindeki etkisinin duygusal bağlılık ve sosyal etki mekanizmaları aracılığıyla güçlenmesine katkıda bulunabilir. Buna karşılık, bireyci kültürlerde teknoloji kabulünün daha çok bireysel değerlendirmeler, algılanan fayda ve kişisel özerklik gibi faktörlere dayanması (Im, Hong ve Kang, 2011), MS’nin teknoloji benimsenmesine etkisinin daha zayıf olmasına yol açabilir. Bu karşılaştırma, çalışmamızdaki çift yönlü ilişkinin Türkiye gibi toplumcu bağlamlarda neden daha belirgin görüldüğüne dair bir açıklama sunmaktadır. Öte yandan kurumsal düzeyde dijitalleşme kapasitesinin ve teknolojik hazırlığın Türkiye’de sektörler arasında heterojenlik göstermesi (OECD, 2023; TÜBİSAD, 2024), YZB’nin MS üzerindeki ilişkisinin bağlama duyarlı biçimde farklılaşabileceğine işaret etmektedir. Ancak mevcut çalışmada elde edilen bulgular, bu potansiyel heterojenliğe rağmen, farklı sektörlerde (bilişim, finans, telekomünikasyon, üretim) ve farklı firma profillerinde tutarlı bir örüntünün ortaya çıktığını göstermektedir; yalnızca firma büyüklüğü ve sektörün sınırlı düzeyde etkili olduğu görülmüştür (Brynjolfsson ve McElheran, 2016; OECD, 2023). Bu unsurlar bir arada ele alındığında, Türkiye’nin kültürel ve kurumsal koşullarının çift yönlü ilişkiyi hem destekleyen hem de şekillendiren önemli bir bağlam sunabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma, aynı zamanda yöneticilere iki önemli mesaj sunmaktadır. İlk olarak, YZ yatırımlarının marka yönetiminden bağımsız düşünülemeyeceği ortaya konulmaktadır. Çalışanların markaya yönelik bağlılıkları, onların teknolojik dönüşüme açıklığını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu nedenle işletmelerin, iç marka yönetimi ve iletişim stratejilerini (Boukis ve Christodoulides, 2020; King ve Grace, 2009) dijital dönüşüm programlarıyla entegre etmesi gerekliliğine işaret etmektedir. İkinci olarak, YZB’nin marka değerini artırdığı, çalışanların daha hızlı, kişiselleştirilmiş ve tutarlı hizmet sunmalarına zemin hazırladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, teknolojinin yalnızca verimlilik sağlayan bir araç değil, aynı zamanda marka değerinin bir kaldıraç olduğunu göstermektedir. Nitekim müşteri ilişkileri yönetimi (Ledro, Nosella, Vinelli, Pozza ve Souverain, 2025) ve insan kaynakları uygulamalarında (Khalil, Agarwal, Yaquub ve Papa, 2025) YZ’nin başarıyla entegre edilmesi, çalışanların markayı daha güçlü biçimde temsil etmesini mümkün kılmaktadır. Sonuçlar, büyük ölçekli firmaların kaynak üstünlükleri nedeniyle daha hızlı ölçekleme yapabildiğini, ancak küçük işletmelerin de güçlü marka sermayesini gizli bir kaynak olarak kullanarak bu açığı kapatabileceğini ortaya koymaktadır (Vial, 2019). Dolayısıyla hem büyük hem de küçük işletmeler için YZ–marka uyumunun stratejik önem taşıdığı düşünülmektedir.

Genel olarak bu çalışma, YZB ve MS’nin birbirinden bağımsız süreçler değil, karşılıklı olarak birbirini besleyen stratejik unsurlar olduğunu göstermektedir. Bulgular hem kaynak temelli hem de sosyo-psikolojik yaklaşımları bir araya getirerek, dijital dönüşüm ve marka yönetiminin bütünsel bir perspektifle değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için YZ yatırımlarını, yalnızca teknolojik bir inovasyon değil, aynı zamanda marka değerini güçlendiren sosyo-teknik bir süreç şeklinde görmeleri gerekmektedir. Böylece, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, marka ve teknoloji kaynaklarının birlikte değerlendirilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünü artıracaktır (Indrasari, Syamsudin ve Tampubolon, 2024; Liu, Chou ve Lin, 2025; Ojha, Gupta, Kulkarni, Yedake ve Khandelwal, 2025).

Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar

Bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, kesitsel tasarım nedeniyle nedensel ilişkiler kesin olarak test edilememektedir (Levin, 2006). Gelecek çalışmalarda boylamsal veya deneysel yöntemlerin kullanılması, YZB ve MS arasındaki etkileşimin zaman içerisindeki seyrini ortaya koyabilir (Ployhart ve Vandenberg, 2010). İkinci olarak, veriler Türkiye’deki işletmelerden toplanmış olup, bulgular bu bağlamın kültürel ve kurumsal özelliklerinden etkilenmiş olabilir. Bu nedenle, farklı ülke ve sektörlerde yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini güçlendirecektir (Khanna ve Palepu, 2010; Meyer ve Peng, 2016). Üçüncü olarak, araştırma yalnızca

çalışan algılarına dayanmaktadır. Oysa tüketici veya yatırımcı gibi bakış açıları da dahil edilerek çok paydaşlı bir çerçeve geliştirmek, YZB ve MS arasındaki çift yönlü ilişkinin kapsamını genişletebilir (Lin, Meng ve Chen, 2025).

Son olarak, etik YZ uygulamaları bu çalışmada doğrudan ele alınmamıştır. Oysa adil, şeffaf ve hesap verebilir sistemlerin hem marka güvenini hem de teknolojik benimsemeyi güçlendirebildiği yazında açıkça belirtilmektedir (Jobin, Ienca ve Vayena, 2019; Kovács ve Horváth, 2025; Mittelstadt, 2019). Örneğin güvenilir ve açıklanabilir YZ sistemlerinin çalışanların algıladığı riski azaltarak YZ benimsenmesini kolaylaştırdığı (Mittelstadt, 2019), şeffaf ve hesap verebilir algoritmik süreçlerin ise kurumsal meşruiyet ve marka güvenini artırdığı ifade edilmektedir (Jobin, Ienca ve Vayena, 2019). Bu bulgular, etik ilkelerin YZB–MS ilişkisinin normatif boyutunu desteklediğini ortaya koymakta; dolayısıyla etik boyutun mevcut çalışmada modele dahil edilmemiş olması bir sınırlılık olmakla birlikte, sonuçlar yazındaki normatif çerçeveye çelişmemektedir. Bunun yanında, gelecekteki çalışmalarda etik YZ'nin alt boyutlarının daha kapsamlı biçimde analiz edilmesi önem taşımaktadır. Çalışan gözetimi ve otomatik karar verme süreçlerinin çalışan güvenini zayıflatabileceği (Ball, 2010; Mateescu ve Nguyen, 2019), algoritmik adalet ve önyargı sorunlarının hem çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarını hem de tüketicilerin marka algısını etkileyebileceği (Barocas ve Selbst, 2016; Mehrabi vd., 2021), müşteri verilerinin kullanımına ilişkin şeffaflığın ise marka güveni açısından kritik olduğu gösterilmiştir (Martin ve Murphy, 2017). Bu unsurların gelecekte modele entegre edilmesi, YZB ve MS arasındaki çift yönlü ilişkinin normatif ve etik boyutlarının daha bütüncül biçimde değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

Son Notlar

Bu çalışma, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı kapsamında yürütülen doktora tezinin bir bölümünden üretilmiştir. Araştırma, Atılım Üniversitesi Etik Kurulu'nun 21.10.2024 tarihli ve E-59394181-604.01-98002 sayılı onayı ile yürütülmüştür. Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır. Çalışma herhangi bir dış fon desteği almamıştır

KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York, NY: Free Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey - Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252–260. <https://doi.org/10.1108/01437720110398347>
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192–221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
- Bley, K., Fredriksen, S. F. B., Skjærvik, M. E., & Pappas, I. O. (2022). The role of organizational culture on artificial intelligence capabilities and organizational performance. In M. Janssen, H. Lee, & M. Lind (Eds.), *The role of digital technologies in shaping the post-pandemic world: Proceedings of the 21st IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services and e-Society (I3E 2022)* (pp. 13–24). https://doi.org/10.1007/978-3-031-15342-6_2
- Boukis, A. & Christodoulides, G. (2020). Investigating key antecedents and outcomes of employee-

- based brand equity. *European Management Review*, 17(1), 41–55.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: W. W. Norton.
- Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review*, 106(5), 133–139.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 97, 205–219.
- Chen, H. (2019). *Success factors impacting artificial intelligence adoption: Perspective from the telecom industry in China* (Doctoral dissertation, Old Dominion University). Erişim adresi: https://digitalcommons.odu.edu/businessadministration_etds/102
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73. <http://dx.doi.org/10.2307/3150876>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Çınar, D. (2024). Yapay zekâ ve büyük veri analitiğinin işletmelerdeki rolü: Karar verme ve stratejik planlama üzerine bir inceleme. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 219–229.
- Dabbous, A., Aoun Barakat, K., & Merhej Sayegh, M. (2022). Enabling organizational use of artificial intelligence: An employee perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 16(2), 245–266.
- Danatzi, I., Field, J. M., & Subramony, M. (2025). Creating human-technology synergies at the organizational frontlines. *Journal of Business Research*, 200, 115562. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115562>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96, 108–116.
- De Keyser, A., Köcher, S., Alkire (née Nasr), L., Verbeeck, C., & Kandampully, J. (2019). Frontline service technology infusion: Conceptual archetypes and future research directions. *Journal of Service Management*, 30(1), 156–183.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., ... Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... Williams, M. D. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 1–47.
- Ergün, E. (2023). *Mediator role of artificial intelligence in the impact of corporate strategies and competitive strategies on company performances* (Doktora Tezi). Istanbul Commerce University, Istanbul.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(1), 24–33.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198.

- Gençtürk, F. E., Kandemir, D., Koç, Ö. T., ve Demirci, İ. C. (2010). Rekabet avantajı kuramının tanımlanması ve ölçülmesi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 9(34), 13–25.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step*. New York, NY: Routledge.
- Gursoy, D., Malodia, S., & Dhir, A. (2022). The metaverse in the hospitality and tourism industry: An overview of current trends and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(5), 527–534. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2072504>
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.
- Ifinedo, P. (2012). Technology acceptance by health professionals in Canada: An analysis with a modified UTAUT model. In *Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2937–2946). Los Alamitos, CA: IEEE.
- Im, I., Hong, S., & Kang, M. S. (2011). An international comparison of technology adoption. *Information & Management*, 48(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.09.001>
- Indrasari, M., Syamsudin, N., & Tampubolon, L. R. R. U. (2024). Enhancing SME product brand equity in the digital age as strategic approaches in the era of artificial intelligence. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 1139–1152.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: a bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37(1), 40–54. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00073-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00073-6)
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review & Deloitte.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Khalil, A., Agarwal, R., Yaqub, M. Z., & Papa, A. (2025). Unlocking the AI-productivity paradox in HR: Qualitative insights across organizational levels. *Journal of Business Research*, 199, 115456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115456>
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee-based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY:

Guilford Press.

- Kovács, E., & Horváth, I. (2025). Trust, transparency, and AI adoption in business. *Acta Polytechnica Hungarica*, 22(6), 81–100.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11–19.
- Ledro, C., Nosella, A., Vinelli, A., Dalla Pozza, I., & Souverain, T. (2025). Artificial intelligence in customer relationship management: A systematic framework for a successful integration. *Journal of Business Research*, 199, 115531. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115531>
- Levin, K. A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-Based Dentistry*, 7(1), 24–25.
- Li, W., Cham, T. H., Zhang, Y., Loebiantoro, I. Y., & Mirzaliev, S. (2025). Breaking the virtual wall: Why do businesses resist metaverse in the retail industry? *International Journal of Business and Society*, 26(1), 344–365. <https://doi.org/10.33736/ijbs.9567.2025>
- Lin, X., Meng, L., & Chen, L. (2025). Reaffirming oneself: Exploring how artificial intelligence introduction drives employee approach crafting through a self-affirmation lens. *Journal of Business Research*, 199, 115541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115541>
- Liu, C. H., Chou, S. F., & Lin, J. Y. (2025). Critical criteria for restaurant technology application: The interrelationship effect of influencing technology acceptance and brand equity. *Journal of Marketing Analytics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1057/s41270-025-00375-w>
- Luo, X., Tong, S., Fang, Z., & Qu, Z. (2019). Machines vs. humans: The impact of artificial intelligence chatbot disclosure on customer purchases. *Marketing Science*, 38(6), 937–947. <https://doi.org/10.1287/mksc.2019.1192>
- MacCallum, R. C., Roznowski, M., & Necowitz, L. B. (1992). Model modifications in covariance structure analysis: The problem of capitalization on chance. *Psychological Bulletin*, 111(3), 490–504.
- Mardia, K. V. (1985). Mardia's test of multinormality. In S. Kotz & N. L. Johnson (Eds.), *Encyclopedia of statistical sciences* (Vol. 5, pp. 217–221). John Wiley.
- Mariani, M., & Borghi, M. (2021). Customers' evaluation of mechanical artificial intelligence in hospitality services: A study using online reviews analytics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 3956–3976. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0622>
- Masnita, Y., Ali, J. K., Zahra, A., Wilson, N., & Murwonugroho, W. (2024). Artificial intelligence in marketing: Literature review and future research agenda. *Journal of System and Management Sciences*, 14(1), 120–140.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 3–22.
- Mittelstadt, B. (2019). Principles alone cannot guarantee ethical AI. *Nature Machine Intelligence*, 1(11), 501–507. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0114-4>
- Mutale, W., & El-Gayar, O. (2024). The impact of organizational culture on AI adoption and organizational performance: A mixed methods approach. In *AMCIS 2024 TREOs* (p. 18). Erişim adresi: https://aisel.aisnet.org/treos_amcis2024/18
- OECD. (2023). *OECD employment outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market*. Erişim adresi: <https://www.oecd.org>
- Ojha, S. C., Gupta, R. K., Kulkarni, P., Yedake, A. V., & Khandelwal, A. (2025). The impact of AI on strategic co-branding: Enhancing brand equity through technology-driven alliances. *Academy of*

Marketing Studies Journal, 29(4), 1–15.

- Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271–288.
- Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. R. (2013). Information systems success: The quest for the independent variables. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 7–62.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: Theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–120.
- Prentice, C., Dominique Lopes, S., & Wang, X. (2020). The impact of artificial intelligence and employee service quality on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 739–756. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1722304>
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70.
- Rahman, M. S., Hossain, M. A., & Abdel Fattah, F. A. M. (2022). Does marketing analytics capability boost firms' competitive marketing performance in data-rich business environment? *Journal of Enterprise Information Management*, 35(2), 455–480.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762–800.
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Hoboken, NJ: Pearson.
- Srite, M., & Karahanna, E. (2006). The role of espoused national cultural values in technology acceptance. *MIS Quarterly*, 30(3), 679–704. <https://doi.org/10.2307/25148745>
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence (AI) in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135–146.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, & T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2021). *Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi 2021–2025*. Erişim adresi: <https://www.cbddo.gov.tr/UYZS>
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- TRAI. (2023). *TRAI üretken yapay zekâ raporu*. Erişim adresi: https://turkiye.ai/wpcontent/uploads/2025/05/02-Gen-AI-Raporu_Ekim-2023.pdf
- TRAI. (2025). *Yapay zekâ araştırması*. Erişim adresi: <https://turkiye.ai/yapay-zeka-arastirmasi/>
- TÜBİSAD. (2024). *Bilgi ve iletişim teknolojileri 2023 yılı sektörü pazar verileri*. Erişim adresi: <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad-bit-2023-tr.pdf>
- TÜİK. (2025). *Yapay zekâ istatistikleri, 2025* (Sayı: 57945). Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yapay-Zeka-Istatistikleri-2025-57945>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119–134.

- Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2419–2434.
- Wirtz, J., & Pitardi, V. (2023). How intelligent automation, service robots, and AI will reshape service products and their delivery. *Italian Journal of Marketing*, 2023(3), 289–300. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00076-1>
- Wirtz, J., & Zeithaml, V. (2018). Cost-effective service excellence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 59–80. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0560-7>
- Xu, G., Xue, M., & Zhao, J. (2023). The relationship of artificial intelligence opportunity perception and employee workplace well-being: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1974. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031974>
- Zaijuan, X., Ramayah, T., & Yubo, S. (2025). Determinants of generative artificial intelligence adoption in insurance companies. *International Journal of Business and Society*, 26(1), 272–291. <https://doi.org/10.33736/ijbs.9562.2025>
- Zeng, X., Li, S., & Yousaf, Z. (2022). Artificial intelligence adoption and digital innovation: How does digital resilience act as a mediator and training protocols as a moderator? *Sustainability*, 14, 1–14.

Research Article**Yapay Zekâ Benimsenmesi ile Marka Sermayesi Arasındaki Karşılıklı Etkileşim:
Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme***The Reciprocal Relationship Between Artificial Intelligence Adoption and Brand Equity: An
Empirical Study in Türkiye*

İlke DİKİCİ Ph.D(c), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ilkedikici@gmail.com https:// orcid.org/0000-0002-7726-7614	Dilaver TENGİLİMOĞLU Prof. Dr., Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dilaver.tengilimoglu@atilim. edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7101-1944	Mehmet BAŞ Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi mehmet.bas@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-5443-7617
--	---	---

Extended Abstract

In today's digital and increasingly competitive business environment, organizations rely on advanced technologies to sustain performance and create strategic value. Artificial Intelligence (AI) has become a transformative force not only for operational efficiency but also for strategic decision-making, customer engagement, and organizational development. Defined as systems capable of learning, reasoning, and adaptive functioning, AI technologies such as machine learning, natural language processing, and neural networks automate knowledge-intensive tasks and accelerate decision cycles (Russell & Norvig, 2020; Haenlein & Kaplan, 2019). However, the benefits of AI depend not only on technological integration but also on employees' perceptions, acceptance, and readiness (Dabbous et al., 2022; Xu et al., 2023). Hence, AI adoption must be understood as both a technical and a socio-cultural process.

Brand Equity (BE), traditionally conceptualized as consumer-based associations such as awareness, quality, and loyalty (Aaker, 1991; Keller, 1993), increasingly depends on the internal workforce. This shift has led to the concept of Employee-Based Brand Equity (EBBE), emphasizing employees' identification, commitment, and brand-supportive behaviors (King & Grace, 2009; Boukis & Christodoulides, 2020). Strong brand equity enhances trust and motivation, which can reduce resistance to technological change and facilitate the acceptance of AI-driven processes. Conversely, employee adoption of AI strengthens brand distinctiveness and value delivery through improved service and innovation. This reciprocal perspective aligns with the Resource-Based View (Barney, 1991) and Dynamic Capabilities Theory (Teece et al., 1997), which position AI as a strategic organizational resource. At the same time, Organizational Identity and Social Exchange Theory (Ashforth & Mael, 1989; Blau, 1964) explain how brand identification and perceived organizational support foster openness to AI-enabled transformation.

Based on these theoretical foundations, this study examines the reciprocal relationship between AI Adoption (AIA) and EBBE. While much of the literature conceptualizes technology as a driver of brand outcomes, this research proposes a two-way mechanism in which brand equity also acts as an antecedent to AI adoption. In doing so, the study contributes to ongoing debates positioning digital transformation as a socio-technical phenomenon involving co-evolving human and technological resources (Chatterjee et al., 2021; Dwivedi et al., 2021).

Data were collected from 398 employees working in Turkish companies that actively use AI technologies across information technology, telecommunications, finance, and other digital-intensive sectors. Although convenience sampling was used, sectoral diversity contributes to external validity. Ethical approval was obtained from Atılım University in October 2024. The survey instrument included validated measures of AIA and BE. The AIA scale (Rahman et al., 2022) was adapted into Turkish through translation–back-translation, and one item was removed due to low factor loading, resulting in a five-item structure with high reliability ($\alpha = .833$; AVE = .523). The BE construct was assessed using a scale adapted from Gençtürk et al. (2010), originally designed for consumers but reframed from the employee perspective. This six-item scale demonstrated strong psychometric properties ($\alpha = .906$; AVE = .603). Exploratory and confirmatory factor analyses verified construct validity, and model fit indices met recommended thresholds (Hu & Bentler, 1999).

To assess potential common method bias, Harman's single-factor test showed that the first factor explained 45.6% of total variance, below the 50% threshold. A Common Latent Factor test indicated an average shared variance of 11.2%, significantly below the 25% limit (Richardson et al., 2009; Fuller et al., 2016). These results demonstrate the absence of serious common method bias.

Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS 24 indicated strong model fit ($\chi^2/df = 2.855$; RMSEA = .068; CFI = .969; TLI = .958). Findings revealed significant reciprocal effects: AIA $\rightarrow$ BE ($\beta = .428$, $p < .001$) and BE $\rightarrow$ AIA ($\beta = .428$, $p < .001$). These results confirm that AI adoption enhances employee-based brand equity and that strong EBBE, in return, facilitates greater employee openness and support for AI. The model explained 18.3% of variance ($R^2 = .183$) and demonstrated medium effect sizes consistent with Cohen's (1988) benchmarks.

Theoretically, the study contributes by reframing brand equity as both an outcome and driver of technological adoption. This challenges the dominant unidirectional approach and supports a socio-technical framework in which symbolic and technological resources co-evolve. Integrating RBV, dynamic capabilities, organizational identity, and social exchange theory offers a more holistic understanding of how AI and brand equity reinforce one another. Moreover, by providing evidence from a developing economy, the study broadens the empirical foundation of AI-branding research, which has predominantly focused on developed countries (Luo et al., 2019; Wirtz & Zeithaml, 2018). Although adoption levels varied slightly across firm size and sector, particularly among larger firms and IT/finance sectors, the reciprocal pattern remained consistent, aligning with research showing that resource endowments shape intensity rather than direction of digital transformation (Brynjolfsson & McElheran, 2016; Vial, 2019).

Managerially, the findings emphasize that AIA cannot be isolated from internal brand strategies. Employees' trust, loyalty, and identification constitute critical resources enabling smoother digital transformation. Organizations that integrate brand communication, training programs, and incentives into AI initiatives are more likely to achieve sustained success (King & Grace, 2009; Boukis & Christodoulides, 2020). At the same time, AI technologies reinforce brand equity by facilitating personalized, speedy, and consistent service delivery. These results highlight the importance of designing integrated socio-technical systems where brand and technology strategies advance together. Both large and small firms can benefit large firms by leveraging structural resources to scale AI solutions, and smaller firms by using strong internal brand identity as a strategic equalizer.

Despite its contributions, the study has some limitations. The cross-sectional design restricts causal inference, and future longitudinal studies should examine whether reciprocal causality persists over time (Ployhart & Vandenberg, 2010). The single-country setting limits generalizability, as institutional and cultural characteristics specific to Türkiye may influence employee attitudes differently than in developed economies (Khanna & Palepu, 2010; Meyer & Peng, 2016). Cross-national research could clarify contextual boundary conditions. Additionally, the study relies solely on employee perceptions, excluding customer or investor viewpoints. Future research could integrate multi-stakeholder perspectives to understand how AI and brand co-evolve more comprehensively. Finally, ethical AI issues, including transparency, fairness, and accountability, were not examined here. As suggested by AI ethics literature (Jobin et al., 2019; Mittelstadt, 2019), these factors may play a significant moderating role and should be incorporated in future models.

In conclusion, this study demonstrates that AI Adoption (AIA) and Employee-Based Brand Equity (EBBE) mutually reinforce one another within organizational contexts. The findings challenge unidirectional assumptions and highlight reciprocal causality supported by robust empirical evidence. By integrating strategic and socio-psychological perspectives, the study positions AI-enabled branding as a key source of sustainable competitive advantage for organizations navigating digital transformation.