

Dijital liderliğin iş tatminine etkisinde işkolikliğin aracı etkisi**Onur OKTAYSOY¹, Ethem TOPÇUOĞLU², Yaşar ŞAHİN³**¹Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kars, Türkiye²Giresun Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Giresun, Türkiye³Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Trabzon, Türkiye**Araştırma Makalesi/Research Article-****DOI: 10.70736/ijoess.1665**

Gönderi Tarihi/ Received:

Kabul Tarih/ Accepted:

Online Yayın Tarihi/ Published:

30.12.2024

03.09.2025

15.09.2025

Öz

Dijitalleşmenin hızla ilerlediği günümüzde liderlik yaklaşımlarının yeniden tanımlanması gerekmektedir; dijital liderlik, teknolojiyi stratejik olarak kullanan, yeniliği teşvik eden ve çalışan deneyimini dönüştüren bir liderlik biçimi olarak önem kazanmıştır. Bu bağlamda yapılan çalışmada, dijital liderliğin çalışanların işkoliklik düzeylerini nasıl etkilediği ve bu etkinin iş tatmini üzerindeki yansımaları analiz edilmiştir. Araştırma, 272 beyaz yakalı KOBİ çalışanından elde edilen verilerle yürütülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesi ile test edilen hipotezler sonucunda; dijital liderliğin işkoliklik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, işkolikliğin iş tatmini üzerinde düşük düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve işkolikliğin dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Ayrıca, dijital liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın benzersiz yönü, dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi bireysel bir değişken olan işkoliklik üzerinden incelemesi ve modeli Türkiye’de KOBİ çalışanları örneğinde test etmesidir. Bulgular, dijital liderliğin örgütsel davranışlar üzerindeki çok boyutlu etkilerini ortaya koymakta ve dijitalleştirilmiş iş ortamlarındaki liderlik uygulamalarının yalnızca teknolojik değil aynı zamanda insan odaklı stratejilerle de desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, araştırma hem literatüre teorik bir katkı sağlamakta hem de uygulayıcılar için bir referans görevi görmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital liderlik, işkoliklik, iş tatmini, örgütsel davranış, stratejik yönetim.***The mediating effect of workaholism on the effect of digital leadership on job satisfaction*****Abstract**

In today's world where digitalization is advancing rapidly, leadership approaches need to be redefined; digital leadership has gained importance as a form of leadership that uses technology strategically, encourages innovation and transforms employee experience. In this context, the study analyzed how digital leadership affects employees' workaholism levels and the reflections of this effect on job satisfaction. The research was conducted with data obtained from 272 white-collar SME employees. As a result of the hypotheses tested with structural equation modeling; it was found that digital leadership has a significant and positive effect on workaholism, workaholism has a modest positive effect on job satisfaction and workaholism plays a partial mediating role in the effect of digital leadership on job satisfaction. It was also determined that digital leadership has a direct significant effect on job satisfaction. The unique aspect of this study is that it examines the relationship between digital leadership and job satisfaction through workaholism, an individual variable, and tests the model in a sample of SME employees in Turkey. The findings reveal the multidimensional effects of digital leadership on organizational behaviors and indicate that leadership practices in digitalized business environments should be supported not only by technological but also by human-oriented strategies. In this context, the research both makes a theoretical contribution to literature and serves as a reference for practitioners.

Keywords: Digital leadership, job satisfaction, organizational behavior, strategic management, workaholism.**Sorumlu Yazar/ Corresponded Author:** Yaşar ŞAHİN, E-posta/ e-mail: yasarsahin@trabzon.edu.tr

GİRİŞ

Dijitalleşme, iş dünyasında radikal değişimlere yol açarak organizasyonların işleyiş biçimlerini ve liderlik anlayışlarını yeniden şekillendirmektedir. 2023 yılı itibarıyla küresel iş gücünün %92'si dijital dönüşümün iş yeri verimliliğini artırdığını, %65'i ise dijital liderliğin inovasyonu teşvik etmede kritik bir rol oynadığını belirtmektedir (World Economic Forum, 2023). Yine günümüzde mevcut işletmelerin %87'sinin dijital dönüşüm noktasında strateji geliştirdiği ve bu stratejilerine yönelik yatırımlar yaptığı ayrıca bu dönüşüm sürecinin iş performansına doğrudan etki ettiği belirtilmektedir (McKinsey Global Institute, 2020). Söz konusu dönüşüm sürecinde, dijital liderlik kavramı ön plana çıkmakta ve teknolojiyi stratejik bir şekilde kullanarak çalışanların iş tatminini artıran kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Dijital liderlik, teknolojiyi etkin kullanarak çalışanları yönlendiren, iş süreçlerini optimize eden ve kurumsal çevikliği artıran bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Zeike ve ark., 2019). Bu bağlamda, dijital liderlerin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri giderek daha fazla araştırılmaktadır. Çalışanların iş tatmini hem bireysel refahı hem de örgütsel performansı doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Gallup'un 2022 Küresel İş Raporu'na göre, çalışanların yalnızca %21'i iş yerlerinde yüksek düzeyde tatmin hissetmektedir, bu da düşük iş tatmininin küresel bir problem olduğunu göstermektedir (Gallup, 2023).

İş tatmini, çalışanların motivasyonlarını, bağlılıklarını ve üretkenliklerini artırırken, aynı zamanda işten ayrılma oranlarını da düşürmektedir. Ancak, iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerden biri de çalışma alışkanlıkları ve bireysel iş yüküdür. Bu noktada, işkoliklik kavramı, özellikle dijital çağda giderek önem kazanmaktadır. OECD verilerine göre, dünya çapında çalışanların ortalama haftalık çalışma süresi 38 saat iken, Asya ülkelerinde bu sürenin 50 saate kadar çıktığı görülmektedir (Uğurlu & Yıldız, 2024). Bununla birlikte, yapılan araştırmalar çalışanların %30'unun kendilerini işkolik olarak tanımladığını ve işkolikliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin kültürel ve sektörel dinamiklere göre değişebileceğini ortaya koymaktadır (Andreassen ve ark., 2012). İşkolikliğin örgütsel etkileri üzerinde yapılan çalışmalardan bazıları, işkolikliğin bireyin performansını artırabileceğini öne sürerken (Spence & Robbins, 1992), bazıları ise işkolikliğin uzun vadede çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediğini ileri sürmektedir (Snir & Harpaz, 2012). Bu çelişkili bulgular, işkolikliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin doğrusal olmayan, daha karmaşık bir ilişkiyi ifade ettiğini göstermektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde işkolikliğin aracı rolünü incelemektir. Özellikle, dijital liderlerin çalışanların işkoliklik düzeylerini nasıl

etkilediği ve bu durumun iş tatmini üzerindeki yansımaları analiz edilerek literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Çalışmanın özgünlüğü, iki temel noktada öne çıkmaktadır. Mevcut literatürde dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar bulunsa da bu ilişkinin işkoliklik gibi bireysel bir değişken aracılığıyla nasıl şekillendiğine dair araştırmalar son derece sınırlıdır ve bu durum alanda önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Bu araştırma da, işkolikliğin bir aracı değişken olarak iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyerek literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın diğer özgünlük noktası ise Türkiye’deki KOBİ’lerde beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş olup, dijital liderlik ve işkoliklik ilişkisine yönelik güncel ampirik veriler sunmasıdır. İşkoliklik düzeylerinin sektörel ve bölgesel faktörlere bağlı olarak nasıl değiştiği bu çalışma kapsamında detaylı olarak incelenmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulguların hem akademik literatüre hem de yöneticilere ve politika yapıcılara önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Özellikle dijital liderlik uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini anlamaya yönelik çıkarımlar, gelecekteki liderlik stratejileri için yol gösterici olacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Dijital liderlik

Dijitalleşme, yaşamın her alanında ve her sektörde köklü değişiklikler yaratırken, örgütlerde yer alan liderlerin de bu dönüşüm sürecine ayak uydurmasını zorunlu hale gelmektedir. Dijitalleşme olgusunun önemli bir örgütsel yansıması olarak ifade edilebilecek dijital liderlik ise, yaşanan teknolojik gelişmeler ışığında, geleneksel liderlikten farklı olarak, günün gereklilikleri bağlamında yenilikçi bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmakta, işletmelerin ve organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerini yönetme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Benitez ve ark., 2022; Hidayat, 2023). Bu liderlik anlayışı, stratejik kararlar alarak dijitalleşmeyi teşvik eden, dijital araç ve süreçleri etkin bir şekilde kullanan bireyler tarafından yürütülmektedir (AlAjmi, 2022). Bilginin hızla değiştiği ve iş yapma yöntemlerinin yeniden tanımlandığı günümüz dünyasında örgütlerin değişen koşullara adapte olabilmeleri noktasında kritik önemi olan dijital liderlik, aynı zamanda dijitalleşmenin getirdiği yenilikçi çözümler ve teknolojik imkanları kullanarak organizasyonları daha rekabetçi bir hale getirmeyi amaçlamaktadır (Oktaysoy ve ark., 2022).

Dijital liderlik anlayışı, dijital beceriler ve dijital dönüşüm yönetimi olmak üzere iki temel bileşen üzerinde şekillenmektedir. Dijital liderler, sadece dijital araçları kullanma becerisine sahip olmanın ötesinde, bu araçları stratejik bir şekilde kullanarak organizasyonlarını dijital çağın gereksinimlerine uygun bir şekilde dönüştürmeyi başaran bireylerdir (Topçuoğlu ve ark.,

2022). Bu açıdan dijital liderliğin önemli bir boyutu, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerini yönetme kapasitesidir. Bu süreçler, organizasyonların sadece iş yapış şekillerini değil, aynı zamanda kültürlerini de dönüştürmeyi gerektirmektedir (Larjovuori ve ark., 2016). Organizasyonlar için bu dönüşüm sürecinde doğru stratejileri belirleyip uygulamaktan sorumlu kimseler olan dijital liderlerin, söz konusu dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeleri yakından takip etmeleri ve bu teknolojileri örgütsel hedefler doğrultusunda kullanmaları gerekmektedir (Kane ve ark., 2017).

Tüm bunların yanı sıra dijital liderlik, yalnızca teknolojiye dayalı bir liderlik modeli olmayıp, çalışanların motivasyonunu artırma, iletişim becerilerini geliştirme ve iş birliğini teşvik etme gibi geleneksel liderlik unsurlarını da bünyesinde barındırmaktadır. Dijital liderler, ekip üyeleriyle etkili bir iletişim kurarak onları dijital dönüşüm süreçlerine dahil eden ve bu süreçlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlayan kimselerdir (Khaw ve ark., 2022; Topcuoglu ve ark., 2023). Dijital liderlerin bir diğer önemli rolü ise, dijitalleşmenin getirdiği riskleri ve fırsatları doğru bir şekilde analiz edebilme yetenekleridir. Hızla değişen dijital dünyada, organizasyonların karşı karşıya kalması muhtemel tehditler ve fırsatlar da sürekli bir değişim halindedir (Erhan ve ark., 2022). Bu nedenle, dijital liderlerin stratejik öngörüye sahip olmaları ve bu öngörüler doğrultusunda hızlı ve etkin kararlar alabilmeleri son derece önemlidir (Sagbas ve ark., 2023).

Dolayısıyla örgütsel rolleri bakımından değerlendirildiğinde dijital liderlerin, yalnızca teknolojik gelişmelere uyum sağlayan bireyler değil, aynı zamanda dönüşümü yönlendiren stratejik aktörler olduğu ortadadır. Dijitalleşmenin hızla evrildiği günümüzde, etkili bir dijital liderin vizyoner düşünme becerisine sahip olması, belirsizlikler karşısında analitik ve veri odaklı kararlar alabilmesi kritik bir gerekliliktir. Teknolojiye dair derinlemesine bilgi sahibi olmalarının yanı sıra dijital liderlerin; dijital etik, eleştirel düşünme ve inovasyon kültürünü teşvik etme yetkinlikleri, liderlik süreçlerinde belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, organizasyonel çevikliğin sağlanması için değişime açık bir tutum sergilemeleri, iş birliği ve iletişim becerileriyle ekiplerini ortak bir vizyon etrafında birleştirmeleri bu liderlik anlayışının önemli rol ve gerekliliklerindendir (Khaw ve ark., 2022). Dijital okuryazarlık düzeyi yüksek, sürekli öğrenmeye ve dönüşüme odaklı kimseler olan dijital liderler, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etme ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmaları noktasında önemli aktörlerdir (Erhan ve ark., 2022).

İş tatmini

İş tatmini, en genel tanımıyla çalışanın işi veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde duyumsadığı olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1978). Bireyin işine yönelik genel tutumu ve duygusal tepkisi olarak tanımlanan çok boyutlu bir kavram olan iş tatmini, bireyin iş ortamındaki deneyimlerinin, beklentileriyle ve mesleki değerleriyle ne ölçüde örtüştüğüne dair öznel bir değerlendirmeyi içermektedir (Kobanoğlu & Uygungil-Erdoğan, 2023). İş tatmini; görevler, çalışma koşulları, kariyer fırsatları ve örgütsel ilişkilerden duyulan memnuniyetin sonucu olup, bireysel performansı, motivasyonu ve kurumsal verimliliği doğrudan etkileyen bir faktördür (Sagbas ve ark., 2023). Alan yazında, iş tatmini bireyin işine yönelik duygusal bir tepki olarak değerlendirilirken, aynı zamanda organizasyon içindeki sosyal ilişkiler, liderlik stili, ücret politikaları ve kariyer ilerleme fırsatları gibi faktörlerden etkilendiği belirtilmektedir (Tunçbilek & Sucu, 2020). Çalışanların iş tatmini düzeyleri, sadece bireysel refah ve motivasyonlarını değil, aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını, verimliliklerini ve iş performanslarını da doğrudan etkilemekte olup, bu nedenle iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi, organizasyonların sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir gereklilik olarak görülmektedir (Specchia ve ark., 2021).

Çalışanların psikolojik ve fiziksel iyi oluşlarını doğrudan etkileyen iş tatmini, aynı zamanda örgütlerin verimliliği, çalışan bağlılığı ve kurumsal başarı açısından temel bir belirleyici olarak görülmektedir (Al-Asadi ve ark., 2019). İşlerine yönelik yüksek tatmin düzeyine sahip çalışanlar, daha motive, üretken ve yenilikçi olurken, düşük iş tatminine sahip çalışanların düşük örgütsel bağlılık gösterdiği, örgütle özdeşleşemedikleri ve işten ayrılma niyetlerinde artış meydana geldiği ileri sürülmektedir (Dodanwala ve ark., 2023). Örgütler açısından iş tatmini, yalnızca çalışanların bireysel mutluluğunu artıran bir faktör değil, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliği ve rekabet avantajını destekleyen stratejik bir unsurdur (Knox & Anfara Jr., 2013).

Çalışanlarda iş tatmininin sağlanabilmesi için çeşitli stratejik adımların atılması gerekmektedir. Adil ücretlendirme politikalarının uygulanması ve çalışanların emeklerinin hakkaniyetli şekilde karşılık bulması, iş tatmini üzerindeki önemli belirleyicilerdendir (Aung ve ark., 2023). Bunun yanı sıra, kariyer gelişimi ve terfi olanaklarının sunulması, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulmasıyla desteklenmelidir (Judge ve ark., 2020). Liderlik ve yöneticilik anlayışının, çalışanların motivasyonunu artıracak biçimde dönüştürülmesi, iş yerinde sağlıklı ve destekleyici bir örgüt kültürünün benimsenmesi de iş tatminini artıran unsurlar arasında yer almaktadır (Bentley ve ark., 2013). Ayrıca, iş-yaşam

dengesinin korunması, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi modern çalışma modellerinin benimsenmesi, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırmada önemli bir role sahiptir (Jawabri, 2017). İş yerindeki sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi, çalışanların yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurmalarını destekleyen bir yapının oluşturulması, bireylerin aidiyet duygularını güçlendiren bir faktördür (Kobanoğlu & Uygungil-Erdoğan, 2023).

İşkoliklik

İşkoliklik (workaholism), en genel ifadeyle işgörenin işine aşırı bağımlı hale gelerek, iş dışındaki yaşam alanlarını ihmal etmesi ve sürekli olarak iş ile meşgul olma ihtiyacı hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Harpaz & Snir, 2003; Ok ve ark., 2023). Bu kavram, ilk kez Oates (1971) tarafından, alkol bağımlılığına benzer bir psikolojik bağımlılık olarak ele alınmış olup, bireyin kendi kontrolü dışında gelişen, sürekli çalışma dürtüsüyle karakterize edilen bir olgu olarak değerlendirilmiştir (Johnstone & Johnston, 2005). Buna göre işkolik kimseler, genellikle iş yükleriyle aşırı meşgul olmanın yanı sıra, kendilerini işten uzaklaştıklarında huzursuz ve suçlu hissetmektedirler.

İşkoliklik kavramının örgütsel etkileri bakımından ne tam olarak olumlu ne de tam olarak olumsuz bir tablo çizmek mümkün değildir (Kaygin ve ark., 2023). Buna göre işkolik bireyler, yüksek iş etiği ve sorumluluk bilinciyle çalışarak kısa vadede örgütsel verimliliğe katkı sağlasa da, uzun vadede bu durum tükenmişlik sendromuna, stres kaynaklı sağlık problemlerine ve iş-yaşam dengesi sorunlarına yol açabilmektedir (Taris & Jonge, 2024). Bununla birlikte, işkolik bireylerin örgütsel bağlılığı yüksek olmakla beraber, ekip çalışmasına uyum sağlamada güçlük çektikleri ve iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkilerinin zayıf olduğu gözlemlenmektedir (Afota ve ark., 2025).

İşkolikliğin işe katılım, iş yapma dürtüsü ve işten zevk alma şeklinde üç temel bileşeni olduğu görülmektedir. Spence ve Robbins (1992) tarafından geliştirilen bu boyutlar, işkolik bireylerin karakteristik özelliklerini tanımlamada önemli bir rol oynamaktadır (Mónico & Margaça, 2021). İşe katılım, bireyin iş dışında bile iş ile meşgul olması anlamına gelirken, iş yapma dürtüsü içsel bir zorunluluk hissetme ve sürekli çalışmaya yönelik bir baskıyı ifade etmektedir. İşten zevk alma ise bireyin işini keyif verici bir aktivite olarak görmesiyle ilgilidir. Ancak, işkolik bireyler genellikle işten keyif almak yerine, işlerini bir zorunluluk olarak görmekte ve iş dışındaki aktiviteleri ihmal etmektedirler (Snir & Harpaz, 2012).

İşkolikliğin olumsuz etkilerini en aza indirmek için örgütlerin ve bireylerin alabileceği birtakım önlemler bulunmaktadır. Bu kapsamda örgütsel politikalarının esnek çalışma saatleri, izin politikaları ve uzaktan çalışma olanakları bağlamında çalışanın örgüt-özel alan ayrımını sağlayacak şekilde yapılandırılması, iş ve özel hayat dengesini destekleyen bir liderlik anlayışının geliştirilmesi, çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi ve işkoliklik eğilimi olan bireylerin desteklenmesi söz konusu önlemlerden bazılarıdır.

Dijital liderlik ve işkoliklik arasındaki ilişki

Liderlik, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını şekillendiren önemli bir faktör olarak değerlendirilirken, işkoliklik bireyin işine aşırı bağımlılığı ve iş-yaşam dengesini ihmal etmesi ile karakterize edilmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, liderin yönetim tarzına bağlı olarak çalışanların işkolik eğilimlerini artırıcı veya azaltıcı bir etki ile şekillenmektedir (Molino ve ark., 2019). Alan yazında dijital ve etik liderlik gibi destekleyici liderlik yaklaşımlarının çalışanların iş yükünü dengeli bir şekilde yönetmelerine yardımcı olduğu vurgulanırken, otoriter veya yıkıcı liderlik tarzlarının çalışanları işkolikliğe yönlendirebildiği ileri sürülmektedir (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2023).

Dijital liderlik ve işkoliklik arasındaki ilişkiyi Öz Belirleme Teorisi (Deci & Ryan, 1985) ile açıklamak mümkündür. Öz belirleme teorisi, bireylerin içsel ve dışsal motivasyonlarını açıklayan bir yaklaşıma sahiptir. Teoriye göre dijital liderler, çalışanların özerklik, yetkinlik ve aidiyet gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını destekleyerek iş tatminini artırabilir. Dijital liderler de çalışanlara karar alma süreçlerinde özerklik tanıyarak, dijital araçların etkin kullanımını sağlayıp ekip içi iletişimi güçlendirerek aidiyet duygularını pekiştirmekte, böylece Öz Belirleme Teorisi'nin temel psikolojik ihtiyaçlarını doğrudan desteklemektedirler. Ancak, çalışanlar liderin yüksek performans beklentileri ve sürekli erişilebilir olma baskısı altında hissettiklerinde, dışsal motivasyon ile çalışmaya zorlanabilir ve bu durum işkoliklik eğilimlerini artırabilir (Spagnoli ve ark., 2021).

Kavramlar arası ilişkiye odaklanan akademik çalışmalar çoğunlukla iş ortamındaki dinamikler ve çalışanların iş alışkanlıkları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu noktada Morkevičiūtė ve Endriulaitienė (2023) tarafından yapılan çalışma, dijital liderliğin çalışan motivasyonunu artırarak işkolikliğe doğrudan olumsuz bir etkisinin bulunmadığını, ancak iş motivasyonunun yükselmesinin bireyleri daha fazla çalışmaya yönlendirerek dolaylı olarak işkoliklik riskini artırabileceğini ortaya koymaktadır. Molino ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilen farklı bir araştırma ise yıkıcı ve aşırı kontrolcü liderlik tarzlarının çalışanların

iş yükünü artırarak işkoliklik düzeylerini yükseltebileceğini ve bunun sonucunda tükenmişlik sendromu riskinin arttığını göstermektedir. Madarasi ve Barizsné Hadházi (2024) tarafından yapılan ve liderlik ile işkoliklik arasındaki ilişkiyi konu edinen akademik çalışmaları ele alan bibliyometrik bir çalışmada liderin, organizasyondaki iş bağımlılığı üzerinde kilit bir aktör olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre dijital-dönüştürücü liderlerin üyelere yönelik yaklaşım tarzının işe bağlılık ve işkoliklik eğilimini arttırabildiği gibi, iş performansını azaltma ve işten ayrılma niyetini oluşturma gibi etkileri olabileceği ileri sürülmektedir. Söz konusu bu araştırma bulguları ve literatürden hareketle aşağıda yer alan H₁ hipotezi oluşturulmuştur.

H₁. Dijital liderliğin İşkoliklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

İşkoliklik ve iş tatmini arasındaki ilişki

İşkoliklik ve iş tatmini arasındaki ilişki dinamik bir süreç olarak ele alınmakta olup, işkoliklik bireyin işe aşırı bağlılık göstermesi ve iş dışındaki yaşam alanlarını ihmal etmesiyle ifade edilirken, iş tatmini bireyin işinden duyduğu genel memnuniyeti ifade etmektedir. İşkolikliğin iş tatmini üzerindeki etkisi alan yazında genel olarak çift yönlü yaklaşımla belirlenmektedir. Buna göre birey işine olan yüksek bağlılığı sayesinde işinden doyum sağlayabilir, ancak bu doyumun neticesinde meydana gelen aşırı çalışma hali ve çalışanın stres ve kontrolsüzlük düzeyini arttırarak bir süre sonra iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Bonebright ve ark., 2000). Bu nedenle, işkolikliğin iş tatminine etkisinin bireysel faktörler, örgütsel destek ve işin niteliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği ifade edilmektedir (Ok ve ark., 2023).

Bu kavramlar arasındaki ilişki Ödül Temelli Motivasyon Teorisi (Worthy ve ark., 2014) ile açıklanabilir. Bu teoriye göre, bireyler belirli ödüller (maddi kazanç, statü, tanınma) karşılığında belirli davranışları sergilerler. Dijital liderler, çalışanlara kariyer gelişim fırsatları, tanınma ve performansa dayalı ödüller sunarak Ödül Temelli Motivasyon Teorisi'nin öngördüğü dışsal motivasyon unsurlarını harekete geçirmekte ve bu yolla iş tatminini arttırabilmektedirler. İşkolik bireyler, genellikle işe yüksek düzeyde yatırım yaparak daha fazla ödül kazanmayı hedeflerler. Ancak, bu ödüllerin sağlanamaması ya da beklentileri karşılamaması durumunda iş tatmini düşebilir, birey örgütsel özdeşleşme halini yitirebilir (Burke, 2000).

İşkoliklik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan akademik çalışmalar, bu iki kavram arasındaki etkileşimin bireysel, örgütsel ve psikolojik faktörler çerçevesinde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Burke (2001), işkolikliğin farklı bileşenlerinin iş tatmini ve kariyer

ilerlemesi üzerindeki etkisini inceleyerek, işe karşı duyulan içsel baskının iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Levy (2015) ise işkolikliğin iş tatminine olan olumsuz etkisinin, sosyal destek mekanizmaları aracılığıyla hafifletilebileceğini belirterek, iş yerinde destekleyici ilişkilerin iş tatmini üzerinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Ok ve arkadaşları (2023) tarafından yapılan bir çalışma, işkolikliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin bireyin kişilik özelliklerine bağlı olarak değişebileceğini göstermiş; özellikle yüksek sorumluluk bilincine sahip bireylerde işkolikliğin olumsuz etkilerinin daha az hissedildiğini ortaya koymuştur. Jeon ve Choi (2021) ise işkolikliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelerken, iş tatmininin bu ilişkiyi aracı bir değişken olarak şekillendirdiğini ve yüksek iş tatmininin işkolikliğin olumsuz etkilerini dengeleyebileceğini tespit etmiştir. Söz konusu bu araştırma bulguları ve literatürden hareketle aşağıda yer alan H₂ hipotezi oluşturulmuştur.

H₂. İşkolikliğin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Dijital liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki

Daha önce de ifade edildiği üzere dijital liderlik, çalışanların iş süreçlerini kolaylaştıran, iletişimi güçlendiren ve inovasyonu teşvik eden bir liderlik anlayışıdır ve bu yönüyle iş tatmini üzerinde doğrudan etkili bir faktördür. Dijital liderler, teknolojiyi etkin kullanarak çalışanların iş yükünü optimize etmekte, gelişim fırsatları sunmakta ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu unsurlar, çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminlerini yükseltmekte ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Topcuoglu ve ark., 2023).

Dijital liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki Kaynak Tabanlı Görüş Teorisi (Barney, 2001) ile açıklanabilir. Bu teori, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için sahip oldukları iç kaynakları ve yetkinlikleri stratejik bir şekilde kullanmaları gerektiğini öne sürmektedir (Topcuoglu ve ark., 2023). Dijital liderler, bilgi teknolojileri, dijital beceriler ve insan kaynağı gibi örgütsel iç kaynakları stratejik biçimde kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmakta ve bu sayede iş tatminini artırmaktadırlar. Çalışanlar, dijital liderler tarafından sağlanan destek, esneklik ve gelişim fırsatları sayesinde kendilerini daha güvende ve motive hissederek. Bu da iş tatminini yükselterek, örgütsel bağlılık ve performansı olumlu yönde etkiler (Hidayat ve ark., 2023).

Dijital liderlik ile iş tatmini arasında yapılan daha önceki çalışmalar incelendiğinde anlamlı bir etkileşim olduğu görülmektedir (Nanjundeswaraswamy, 2021). Buna göre Tanucan ve arkadaşları (2022) tarafından Filipinler’de öğretmenler üzerine yapılan çalışmada dijital liderliğin iş tatminini orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Hidayat ve arkadaşları (2023) tarafından Endonezya’da banka çalışanları üzerine yapılan çalışmada dijital liderliğin iş tatminini düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Topcuoglu ve arkadaşları (2023) tarafından Türkiye’de fabrika çalışanları üzerine yapılan çalışmada dijital liderliğin iş tatminini düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Söz konusu bu araştırma bulguları ve literatürden hareketle aşağıda yer alan H₃ hipotezi oluşturulmuştur.

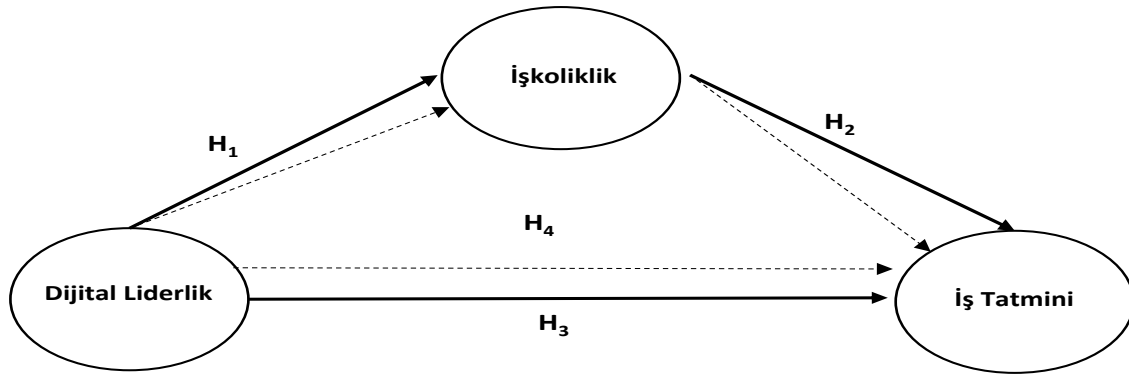
H₃. Dijital liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde işkolikliğın aracı rolü

Dijital liderlik, alan yazında iş tatmini üzerinde önemli etkileri olabilecek modern bir liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Dijital liderler, çalışanlara yenilikçi teknolojik çözümler sunarak iş süreçlerini optimize etmekte, esnek çalışma olanakları sunmakta ve iletişim mekanizmalarının işlerselliğini önemli oranda arttırmaktadırlar (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2023). Bu noktada dijital liderlik, çalışanlara esneklik ve destek sağlayarak iş tatminini artırabileceği gibi, iş görme süreçlerini iş ortamı dışına taşıması dolayısıyla uzaktan çalışmayı destekleyerek aşırı performans beklentisi ve sürekli dijital bağlantılı olma zorunluluğu nedeniyle çalışanların işkoliklik eğilimlerini artırarak iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Molino ve ark., 2019). Nitekim işkoliklik, bireylerin işe aşırı bağlı olmalarına ve iş dışındaki alanları ihmal etmelerine neden olduğu için iş tatmininin düşmesine yol açabilmektedir (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2023). Bu çerçevede işkoliklik, dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini hem olumlu hem de olumsuz yönde şekillendiren bir aracı mekanizma olarak değerlendirilebilmektedir. Dijital liderler çalışanlara destekleyici bir çalışma ortamı sunduğunda iş tatmini doğrudan artarken, aşırı performans odaklı ve sürekli çevrimiçi olmayı teşvik eden liderlik yaklaşımları işkoliklik eğilimlerini artırarak iş tatminini azaltabilmektedir (Morkevičiūtė & Endriulaitiene, 2021). Bu kavramsal ilişki öngörüsünden hareketle aşağıda araştırmanın dördüncü ve son hipotezi oluşturulmuştur.

H₄. Dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde işkolikliğın aracı rolü vardır.

Aşağıda yer alan Şekil 1’de, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

YÖNTEM

Araştırma grubu (evren-örneklem)

Yapılan çalışma Trabzon’da bulunan KOBİ’ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplamda 132 KOBİ ile görüşülmüş, anket için yöneticilerinden izin alınan 42 KOBİ’de anket işlemi uygulanmıştır. Uygulama yapılan KOBİ’ler incelendiğinde 22 KOBİ’nin hizmet sektöründe ve 20 KOBİ’nin imalat sektöründe yer aldığı belirlenmiştir. Çalışmaya başlanmadan önce Giresun Üniversitesi Etik Kurulu’ndan 12.02.2024 tarih ve 2024-02/20 sayılı izin alınmıştır.

Veri toplama araçları

Araştırma modelini test etmek için daha önce başka araştırmacılar tarafından Türkçeleştirilen ölçekler kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin tamamı 5’li Likert formundadır. Dijital liderliği ölçmek amacıyla Zeike ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen ve Oktaysoy ve arkadaşları (2022) tarafından Türkçeye çevrilen tek boyutlu 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. Dijital liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 2019 yılında Zeike ve arkadaşları tarafından 0,870 olarak belirlenmiş ve “Dijital araçları kullanmanın eğlenceli olduğunu düşünüyorum.” şeklinde sorulara yer verilmiştir.

İşkolikliği ölçmek için Andreassen ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen ve Özsoy (2020) tarafından Türkçe’ye çevrilen tek boyutlu 7 soruluk ölçek kullanılmıştır. İşkoliklik ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 2012 yılında Andreassen ve arkadaşları tarafından 0,840 olarak belirlenmiş ve “Geçtiğimiz yıl boyunca ne sıklıkla çalışmak için nasıl daha fazla zaman yaratabileceğinizi düşündünüz?” şeklinde sorulara yer verilmiştir.

İş tatminini ölçmek için Judge ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçe’ye çevrilen tek boyutlu 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. İş Tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 1998 yılında Judge ve arkadaşları tarafından 0,880 olarak belirlenmiş ve “İşimi severek yaparım.” şeklinde sorulara yer verilmiştir.

Verilerin toplanması/işlem yolu

Veriler kolayda örneklem yöntemi ile beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Kolayda örneklem, herhangi bir özel ayırım yapılmaksızın çalışmaya kriterleri karşılayan katılımcıların dâhil edilmesi ve örneklem büyüklüğü tamamlanana kadar devam edilmesini ifade etmektedir (Andrade, 2021). Etik Kurul izni alındıktan sonra 01 Mart 2024 ile 15 Eylül 2024 tarihleri arasında basılı anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Toplamda 272 kişiye ulaşılmış ve 24 soru yer alan anket formunun 10 katından fazla kişinin çalışmaya katılması sebebiyle örneklemin temsil yeteneğine sahip olduğu görülmüştür (Nunnally, 1978). Anket formunda katılımcıları kategorize etmek için yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir ve deneyime ilişkin sorular kullanılmıştır. Bu bağlamda tüm bilgiler anonim olarak toplanmış; yani katılımcılardan hiçbir zaman katılımcıları tanımlayacak hiçbir isim veya özellik talep edilmemiştir.

Verilerin analizi

Çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi ile birlikte en küçük kareler yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda doğrulayıcı faktör analizi, geçerlilik, güvenilirlik, iç tutarlılık, normallik dağılımı ve yapısal eşitlik modellemesinin kolayca yapılabilmesine olanak sağlayan Smart-PLS programı kullanılmıştır. Smart-PLS özellikle karmaşık yapıların, çoklu değişkenlerin ve büyük verilerin aynı anda test edilmesine olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir (Sagbas ve ark., 2023).

BULGULAR

Yapılan çalışmada 272 kişiye ulaşılmış olup, katılımcılara ait bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir. Katılımcıların ağırlıklı olarak erkek (%86,80) ve bekâr (%54) olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılanların çoğunlukla 18-30 yaş aralığında (%36,80), lisans mezunu (%37,10) ve 5 yıl ve altında deneyime sahip (%32,70), gelirlerinin ise 80.001 TL üzerinde (%48,60) olduğu bulunmuştur. Demografik değişkenler incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeyinin genel olarak yüksek olduğu, ancak yüksek maaşa sahip kişilerin çoğunlukla kuaförlük gibi belirli bir mesleğe sahip, eğitim düzeyi görece düşük bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Demografik	Değişken	n	%
Cinsiyet	Kadın	36	13,20
	Erkek	236	86,80
Medeni Durum	Evli	125	46,00
	Bekâr	147	54,00

Demografik	Değişken	n	%
Yaş	18-30 Yaş Arasında	100	36,80
	31-40 Yaş Arasında	84	30,90
	41-50 Yaş Arasında	58	21,30
	51 Yaş ve Üzerinde	30	11,00
Eğitim Durumu	Lise ve altı	14	5,10
	Önlisans	76	28,00
	Lisans	101	37,10
	Lisansüstü	81	29,80
Deneyim	5 yıl ve Altında	89	32,70
	6-10 Yıl Arasında	44	16,20
	11-15 Yıl Arasında	59	21,70
	16-20 Yıl Arasında	36	13,20
	21 Yıl ve Üzerinde	44	16,20
Gelir	40.000-50.000 TL Arasında	49	18,00
	50.001-60.000 TL Arasında	35	12,90
	60.001-70.000 TL Arasında	26	9,50
	70.001-80.000 TL Arasında	30	11,00
	80.001 TL ve Üzerinde	132	48,60

Ölçeklerin yapısal olarak geçerliliğini, güvenilirliğini ve iç tutarlılığını ölçmek için cronbach alfa katsayısı, bileşik güvenilirlik (composite reliability - CR) ve açıklanan ortalama varyans (average variance extracted - AVE) değerlerinin de verilmesi gerekmektedir. Ayrıca ölçek maddelerine ilişkin faktör yük değerlerinin 0,50'in üzerinde olması istenmektedir (Korkmaz & Altıntaş, 2024). Yapılan analizlere ilişkin bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Faktör yük, geçerlilik ve güvenilirlik değerleri

Maddeler	Faktör Yüğü	Ortalama	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık
Dijital Liderlik Ölçeğı					
Cronbach Alfa Katsayısı= 0,890, rho_A=0,903, Bileşik Güvenilirlik =0,917, Açıklanan Ortalama Varyans =0,652					
DLiderlik1	0,587	3,960	0,964	1,442	-1,233
DLiderlik2	0,828	3,430	1,058	-0,697	-0,405
DLiderlik3	0,843	3,665	1,001	-0,048	-0,727
DLiderlik4	0,829	3,085	1,202	-1,053	-0,189
DLiderlik5	0,853	3,482	1,095	-0,235	-0,790
DLiderlik6	0,870	3,474	1,029	-0,385	-0,460
İşkoliklik Ölçeğı					
Cronbach Alfa Katsayısı = 0,884, rho_A=0,892, Bileşik Güvenilirlik =0,910, Açıklanan Ortalama Varyans =0,592					
İskoliklik1	0,860	3,180	1,157	-1,270	-0,127
İskoliklik2	0,796	3,493	1,050	-0,621	-0,593
İskoliklik3	0,723	3,276	1,112	-0,973	-0,271
İskoliklik4	0,707	3,066	1,174	-1,175	0,104
İskoliklik5	0,845	3,114	1,162	-1,309	0,031
İskoliklik6	0,762	2,790	1,181	-1,019	0,413
İskoliklik7	0,674	3,320	1,130	-1,153	-0,239

Maddeler	Faktör Yüğü	Ortalama	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık
İş Tatmini Ölçeğı					
Cronbach Alfa Katsayısı = 0,922, rho_A=0,934, Bileşik Güvenilirlik =0,941, Açıklanan Ortalama Varyans =0,762					
Tatmin1	0,852	4,077	0,848	1,139	-1,423
Tatmin2	0,859	3,607	1,073	-0,062	-0,693
Tatmin3	0,893	3,934	0,941	1,864	-1,252
Tatmin4	0,912	3,934	0,929	1,913	-1,278
Tatmin5	0,848	3,930	0,923	2,134	-1,300

Literatürde geçerlilik ve güvenilirlik için Cronbach Alfa Katsayısı, rho_A ve bileşik güvenilirlik katsayılarının 0,70'in üzerinde, açıklanan ortalama varyans değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir (Hair ve ark., 2019). Bileşik güvenilirlik değerinin çıkarılan ortalama varyans değerinden yüksek olması yakınsak geçerliliğin de sağlandığını göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Tüm değişkenlere ait değerler istenilen kriterler içerisinde olduğundan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından herhangi bir sorun yaşamadığı söylenebilmektedir. Ayrıca çalışmanın varyans şişirme değerlerinin (variance inflation factor-VIF) değerlerinin 1,345 ile 4,635 değerleri arasında olduğu ve değerlerin 10'un altında olmasından dolayı çoklu doğrusallık sorunu (O'brien, 2007) olmadığı belirlenmiştir. Analizlerin sonucunda elde edilen değerler ışığında ölçeklerin ve örneklemin araştırmaya uygun olduğu söylenebilmektedir.

Fornell-Larcker Kriteri çapraz yüklemeler ile, Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı korelasyonları kullanarak ayrışım geçerliliğini hakkında bilgi vermektedir. Fornell ve Larcker Kriteri, çıkarılan ortalama varyans değerlerinin değişkenlerin korelasyonundan daha yüksek bir değere sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir (Hair ve ark., 2017). Bu şekilde ölçekler arasında ayrışım geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmektedir. Bir diğer yöntem olan HTMT Oranı, 0,90'ın altında oranlara sahip ölçeklere sahip olmanın ayrışım geçerliliği sağladığını ileri sürülmektedir (Henseler ve ark., 2015; Sarstedt ve ark., 2022). Yapılan çalışmanın sonuçları, ölçeklerin ayrışım geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili değerler Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Ayrışım geçerliliği değerleri

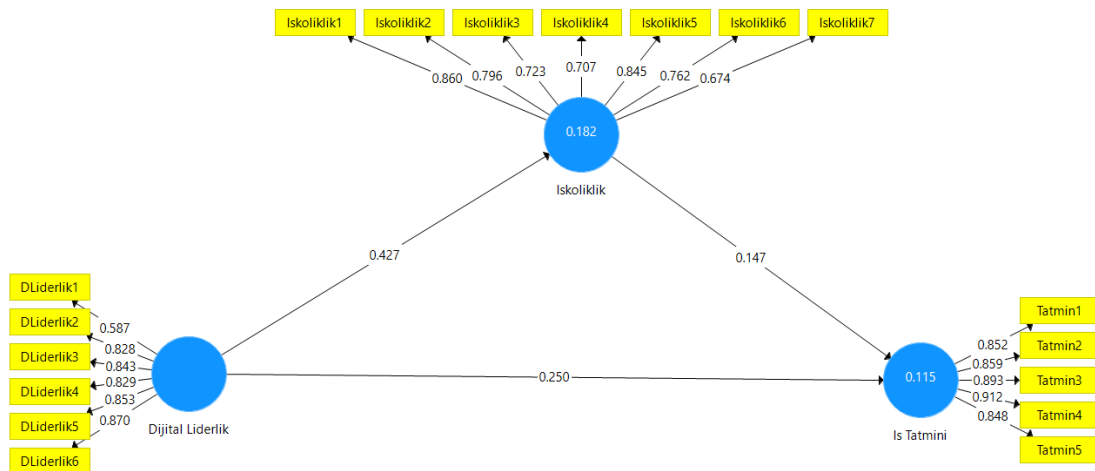
	Fornell-Larcker Kriteri			Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT)		
	1	2	3	1	2	3
Dijital Liderlik	0,808					
İş Tatmini	0,313	0,873		0,333		
İşkoliklik	0,427	0,254	0,770	0,476	0,266	

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik değerlerinin istenen kriterleri sağlaması ile birlikte modelinde uyum iyiliği değerlerini sağlaması gerekmektedir. Bu açıdan örneklem ve soru sayısı bakımından standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü (standardized root mean square residual - SRMR) değerinin 0.080'ın altında ve normlaştırılmış uyum indeksi (normed fit index - NFI) değerinin 0.80'in üzerinde olması gerekmektedir (Byrne, 2016). Yapılan çalışma literatüre uygun olarak uyum iyiliği değerlerini sağlamakta olup söz konusu değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Uyum iyiliği değerleri

Uyum İndeksleri		
	Doygun Model	Tahmini Model
Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü	0,064	0,064
d _{ULS}	0,708	0,708
d _G	0,280	0,280
Ki-Kare	435,028	435,028
Normlaştırılmış Uyum İndeksi	0,865	0,865

Elde edilen uyum iyiliği değerlerinin modelin uygulanması için gerekli koşulları sağlaması ile birlikte yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Uygulama bootstrapping yöntemi kullanılarak, örneklem sayısı 5,000 belirlenerek gerçekleştirilmiştir. Bootstrapping yöntemi, orijinal örnekten çok sayıda örnek ikame ile çekilmektedir. İkame, örnekleme popülasyonundan rastgele bir gözlem çekildiğinde, bir sonraki gözlem çekilmeden önce örnekleme popülasyonuna geri döndürülmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, herhangi bir bootstrapping örneği için bir gözlem birden fazla seçilebilir veya örnek için hiç seçilmeyebilmektedir (Hair ve ark., 2017). PLS'de yapılacak aracılık testleri için bootstrapping yöntemi önemli bir metottur (Efron, 1979). Yapılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizine ait görsel Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. Yol analizi

Şekil 2’de belirtilen değerlerin detaylı açıklaması ve hipotez testlerinin sonuçları Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Hipotez testi sonuçları.

Yol Analizi	β	Standart Hata	t-Değeri	p	VAF Değeri	Hipotezler
Dijital Liderlik -> İşkoliklik	0,427	0,051	8,321	0,000		H1 Kabul
İşkoliklik -> İş Tatmini	0,147	0,068	2,175	0,030		H2 Kabul
Dijital Liderlik -> İş Tatmini	0,250	0,069	3,601	0,000		H3 Kabul
Dijital Liderlik -> İşkoliklik -> İş Tatmini	0,063	0,030	2,064	0,039	0,201	H4 Kabul (Kısmi)

Yapılan analizler sonucunda dijital liderliğin işkolik üzerinde orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,427$) bir etkisinin bulunduğu belirlenmiş, H1 hipotezi kabul edilmiştir. İşkolikliğin iş tatmini üzerinde düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,147$) bir etkisinin bulunduğu belirlenmiş, H2 hipotezi kabul edilmiştir. Dijital liderliğin iş tatmini üzerinde düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,250$) bir etkisinin bulunduğu belirlenmiş, H3 hipotezi kabul edilmiştir. Dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde işkolikliğin kısmi aracılık rolü ($\beta=0,063$) belirlenmiştir. Yapılan bir araştırmada aracılık rolü anlamlıysa, aracılığın gücünü kontrol etmek için VAF hesaplaması yapılmalıdır. Kısmi aracılığın kabulü için %20 ile %80 arasında VAF değerinin belirlenmesi gerekmektedir (Hair ve ark., 2014). İlgili hesaplama yapılmış, değer %20,10 olarak belirlemesi ile H4 hipotezi de kabul edilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan çalışmada, dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde işkolikliğin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Dijital liderlik konusunda sınırlı çalışma bulunmakta olup, diğer iki değişken sıklıkla birlikte incelenen kavramlar olmasına rağmen iki değişken arasındaki ilişki tam olarak literatürde açıklanabilmiş değildir. Mevcut çalışmanın motivasyonu buradan hareket ile değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanmasını ve literatüre katkı sağlanması oluşturmaktadır. Bu kapsamda, kolayda örneklem yöntemi ile 272 beyaz yakalı çalışana ulaşılarak anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen veriler Smart-PLS programı aracılığıyla analiz edilmiş ve aracılık etkisi yapısal eşitlik modeli aracılığıyla ölçülmüştür.

Birinci hipotez ile dijital liderliğin işkolik üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Çalışma yapılan KOBİ’lerde çalışan sayısının kısmen sınırlı olması beyaz yaka çalışanlar ile liderler arasında yakın bir ilişkinin mecburen oluşmasını sağlamaktadır. Söz konusu yakın ilişki lider ile çalışanlar arasında motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı sağlayarak çalışanları daha işkolik

bir hale getirdiği görülmektedir (Molino ve ark., 2019). Elde edilen sonucun aynı zamanda Öz Belirleme Teorisi ile açıklandığı görülmektedir. Teoride belirtildiği üzere çalışanların liderler tarafından desteklenmesi ve motive edilmesi ile iş tatminin oluştuğu, aynı zamanda lider tarafından yaratılan dışsal motivasyonun sonucu olarak daha fazla çalışma isteğinin ortaya çıkarılması ile işkolikliğin ortaya çıkarıldığı görülmektedir (Spagnoli ve ark., 2021). Tespit edilen bulgular ile literatürün uyumlu olduğu görülmekte (Madarasi & Barizsné Hadházi, 2024) ve ayrıca işkolikle iş tatmini arasında lidere bağlı olarak gelişen olumlu veya olumsuz bir etkileşiminde olacağı belirlenmektedir.

İkinci hipotez ile işkolikliğin iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Çalışanlar işe olan bağlılığı nedeniyle iş yerinde olması gerekenden fazla zaman geçirebilmekte, bunun bir sonucu olarak da iş tatmini artarken beraberinde yüksek strese bağlı olarak iş-hayat dengesinde bazı sorunların oluşmasının mümkün olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan birçok çalışmada çalışanların yaşadığı sorunların kaynağının bireysel faktörlere, örgütsel desteğe ve işin niteliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği ifade edilmektedir (Ok ve ark., 2023). Yapılan çalışma ile liderin iş tatmini ve işkoliklik arasındaki dengeyi sağlayan ana unsur olduğu görülmektedir. Elde edilen sonucu açıklamak açısından Ödül Temelli Motivasyon Teorisi'nin etkin olduğu söylenebilmektedir. Teoriye göre çalışanların kariyer, statü, maddi ve manevi kazançlar karşılığında belirli davranışlar sergiledikleri bilinmektedir. Ödüllerin azalması durumunda ise iş ilgili unsurların zayıfladığı ve zamanla tükenmişliğe doğru ilerleyen bir etkinin olduğu görülmektedir (Burke, 2001). Teoriden hareket ile yapılan çalışmada liderin denge sağlama ve ödüllendirme konusundaki yeteneği ile çalışanların işkolik davranışlar ile iş tatminini aynı anda elde edilmesini sağladığı düşünülmektedir.

Üçüncü hipotez ile dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Dijital liderlik olumlu bir liderlik yaklaşımı olarak örgütü dönüştürürken aynı zamanda çalışanları da motive eden ve destekleyen bir örgüt yapısı oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçların Kaynak Tabanlı Görüş Teorisi kapsamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için sahip oldukları iç kaynakları ve yetkinlikleri stratejik bir şekilde kullandıkları görülmektedir (Topcuoglu ve ark., 2023). Buradan hareket ile çalışanlar, dijital liderler tarafından sağlanan destek, esneklik ve gelişim fırsatları sayesinde kendilerini daha güvende ve motive hissetmekte, bunun bir sonucu olarak da iş tatmin düzeylerinde olumlu artış yaşamaktadırlar. Elde edilen sonuçlar literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir (Nanjundeswaraswamy, 2021; Tanucan ve ark., 2022; Topcuoglu ve ark., 2023).

Dördüncü hipotez ile dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde işkolikliğin kısmi aracılık rolü belirlenmiştir. Dijital liderler, yenilikçi teknolojileri kullanarak örgütsel süreçleri optimize etmekte ve çalışanlara esnek ve destekleyici ortam yaratmaktadırlar. Bunun bir sonucu olarak dijital liderin olumlu görüşünün hem işkolikliği hem de iş tatminini olumlu yönde etkilediği yapılan çalışmada görülmektedir. Buradan hareket ile işkoliklik davranışının dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini hem olumlu hem de olumsuz yönde şekillendiren bir aracı mekanizma olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın bulguları yalnızca teorik açıdan değil, pratik açıdan da önemli sonuçlar ortaya koymakta olup KOBİ yöneticileri için dijital liderliğin, çalışanların iş tatminini artırmada kritik bir araç olduğu belirlenmiştir. Özellikle destekleyici ve esnek liderlik yaklaşımları, işkolikliğin olumsuz etkilerini azaltarak çalışanların verimliliğini yükseltmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın bulguları hem yöneticilere insan odaklı dijital liderlik stratejileri geliştirmeleri için yol gösterici olmakta hem de politika yapıcılara iş tatmini ve verimliliği artıracak düzenlemeler için bilimsel bir temel sunmaktadır.

Öneriler

Gelecek çalışmalar açısından araştırmacıların dijital liderlikte insan faktörünün önemini farklı değişkenler ve örneklem gruplarıyla incelemeleri öngörülmektedir. Özellikle yapay zekânın, endüstri 5.0 ve toplum 5.0'ın etkisi ile örgütlerde yaşanacak muhtemel değişimler ile dijital liderlik anlayışının çalışılması önerilmektedir.

Sınırlılıklar ve güçlü yönler

Yapılan çalışmanın sadece belirli bir bölgede ve çalışanlar üzerinde kolayda örneklem yöntemi ile seçilmesi çalışmanın genellenebilirliğini azaltmaktadır. Aynı zamanda verilerin toplanması sırasında katılımcıların algılarının da bir kısıt yarattığını belirtmek gerekmektedir. Yapılan çalışma beyaz yakalı çalışanların dijital liderlik kavramına bakışı açısından literatürü genişletmektedir. Bu çalışma, literatürde sınırlı sayıda ele alınan dijital liderlik, işkoliklik ve iş tatmini ilişkisini bütüncül bir modelle inceleyerek alana özgün katkı sunmakta, işkolikliğin aracılık rolünü ortaya koyması, araştırmayı mevcut çalışmalar arasında ön plana çıkarmaktadır. Literatür incelendiğinde dijital liderliğin olumlu bir liderlik türü olduğu (Benitez ve ark., 2022) belirtilmekle birlikte olumsuz iş davranışlarına çalışanları yönlendirdiğine dair bir anlayışta bulunmaktadır (Martin ve ark., 2022). Bu açıdan dijital liderliğin işkoliklik gibi olumsuz iş davranışına da neden olduğunu göstermesi açısından yapılan çalışma önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

- Afota, M.-C., Robert, V., & Vandenberghe, C. (2025). Workaholism, work engagement, and affective commitment: Relationships to self-concept levels and work outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15, 1434482. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1434482>
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 472-484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Andrade, C. (2021). The inconvenient truth about convenience and purposive samples. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(1), 86-88. <https://doi.org/10.1177/0253717620977000>
- Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J., & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(3), 265-272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2012.00947.x>
- Aung, Z. M., Santoso, D. S., & Dodanwala, T. C. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101730. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101730>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması [Adaptation of the job satisfaction scale: Validity and reliability study]. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Bentley, P. J., Coates, H., Dobson, I. R., Goedegebuure, L., & Meek, V. L. (2013). Academic Job Satisfaction from an International Comparative Perspective: Factors Associated with Satisfaction Across 12 Countries. İçinde P. J. Bentley, H. Coates, I. R. Dobson, L. Goedegebuure, & V. L. Meek (Ed.), *Job satisfaction around the academic world* (ss. 239-262). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5434-8_13
- Bonebright, C. A., Clay, D. L., & Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47(4), 469-477. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.47.4.469>
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: Concepts, results and future research directions. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00028>
- Burke, R. J. (2001). Workaholism Components, Job Satisfaction, and Career Progress. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(11), 2339-2356. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00179.x>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Third Edition* (3. bs). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination. İçinde E. L. Deci & R. M. Ryan (Ed.), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (ss. 11-40). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2

- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2023). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- Efron, B. (1979). Bootstrap methods: Another look at the jackknife. *The Annals of Statistics*, 7(1), 1-26. <https://doi.org/10.1214/aos/1176344552>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. Gallup.Com. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2.Baskı). SAGE Publications.
- 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. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Harpaz, I., & Snir, R. (2003). Workaholism: Its definition and nature. *Human Relations*, 56, 291-319. <https://doi.org/10.1177/0018726703056003613>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hidayat, F., Sumantri, S., Rumengan, A., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The effect of digital leadership, information technology and digital competency on employee performance in the digital era: Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2, 61-68. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i2.204>
- Jawabri, A. (2017). Job satisfaction of academic staff in the higher education: Evidence from private universities in UAE. *International Journal of Human Resource Studies*, 7, 193. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i4.12029>
- Jeon, G.-S., & Choi, J.-M. (2021). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between workaholism and organizational commitment of female human service workers. *Journal of Advanced Researches and Reports*, 1, 101-110. <https://doi.org/10.21742/JARR.2021.1.2.14>
- Johnstone, A., & Johnston, L. (2005). The relationship between organizational climate, occupational type and workaholism. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(3), 181-188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Judge, T. A., Zhang, S. (Carrie), & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. İçinde *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. Routledge.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>
- Kaygin, E., Kavak, O., & Topcuoglu, E. (2023). Heavy work investment and its premises. *International Journal of Management Studies*, 30(1), 63-92. <https://doi.org/10.32890/ijms2023.30.1.3>

- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Management Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0070>
- Knox, J. A., & Anfara Jr., V. A. (2013). Understanding Job Satisfaction and Its Relationship to Student Academic Performance. *Middle School Journal*, 44(3), 58-64. <https://doi.org/10.1080/00940771.2013.11461857>
- Kobanoğlu, M. S., & Uygungil-Erdoğan, S. U. (2023). Davranışsal bulaşma kavramına ilişkin bibliyometrik analiz ve yönetim alanına yönelik çıkarımlar. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 849-872. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1195355>
- Korkmaz, M., & Altıntaş, M. (2024). Yöneticinin algılanan aydınlık kişilik özelliklerinin yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Is ve İnsan Dergisi*, 11(1), 93-107. <https://doi.org/10.18394/iid.1458110>
- Larjovuori, R.-L., Bordin, L., Mäkinen, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation. *What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society: Reser 2016 Proceedings*, 1159-1172. <https://researchportal.tuni.fi/en/publications/the-role-of-leadership-and-employee-well-being-in-organisational->
- Levy, D. V. (2015). Effects of workaholism on satisfaction among US managerial and professional women. *Gender in Management: An International Journal*, 30(8), 635-651. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2014-0076>
- Locke, E. A. (1978). Job satisfaction reconsidered: Reconsidered. *American Psychologist*, 33(9), 854-855. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.33.9.854>
- Madarasi, V., & Barizsné Hadházi, E. (2024). The role of leader in work addiction. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 9. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2024.030>
- McKinsey Global Institute. (2020). *Future of work: Turkey's talent transformation in the digital era*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20in%20turkey/future-of-work-turkey-report.pdf>
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable working conditions: The association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and exhaustion. *Sustainability*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/su11020446>
- Mónico, L. S., & Margaça, C. (2021). The Workaholism Phenomenon in Portugal: Dimensions and Relations with Workplace Spirituality. *Religions*, 12(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/rel12100852>
- Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2021). Uncovering a relationship between leadership behaviour and employees' workaholism: A Systematic Review. *Management of Organizations: Systematic Research*, 84, 17-29. <https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0010>
- Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2023). Motivational background of work addiction: The role of perceived demanding organizational conditions. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 190-206. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0051>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286-304. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0029>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.

- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. World Publishing Company.
- Ok, C., Cho, E., & Park, J. (2023). The impact of workaholism on job satisfaction depending on personality: focusing on the moderating role of conscientiousness. *The Institute of Management and Economy Research*, 14, 217-231. <https://doi.org/10.32599/apjb.14.4.202312.217>
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2022). A study on digital leadership scale adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 407-425. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60342>
- Özsoy, E. (2020). Bergen iş bağımlılığı ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik sınama Çalışması. *Studies in Psychology*, 40(1), Article 1. <https://doi.org/10.26650/SP2019-0002>
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral Sciences*, 13(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22(3), 232-243. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.011>
- Spagnoli, P., Kovalchuk, L. S., Aiello, M. S., & Rice, K. G. (2021). The predictive role of perfectionism on heavy work investment: A two-waves cross-lagged panel study. *Personality and Individual Differences*, 173, 110632. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110632>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., ... et al. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15
- Tanucan, J. C. M., Negrido, C. V., & Malaga, G. N. (2022). Digital leadership of school heads and job satisfaction of teachers in the philippines during the pandemic. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(10), Article 10. <https://www.ijlter.org/index.php/ijlter/article/view/6061>
- Taris, T. W., & Jonge, J. de. (2024). Workaholism: Taking stock and looking forward. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(Volume 11, 2024), 113-138. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-035514>
- Topçuoğlu, E., Kavak, O., & Yenikaya, M. A. (2022). İnovatif bir strateji olarak dijital liderliğin teknoloji kabul modeli ile analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 569-585.
- Topcuoglu, E., Kobanoglu, M. S., Kaygin, E., Karafakioglu, E., Erdogan, S. U., Torun, B. T., & Oktaysoy, O. (2023). The improving role of digital leadership in the impact of social loafing on job performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 22-40. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60347>
- Topcuoglu, E., Oktaysoy, O., Uygungil-Erdogan, S., Kaygin, E., & Karafakioglu, E. (2023). The mediating role of job security in the impact of digital leadership on job satisfaction and life satisfaction. *Marketing and Management of Innovations*, 14(1), 122-132. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-011>

- Tunçbilek, M. M., & Sucu, U. (2020). Does perception of work stress and job satisfaction predict being generation x or y? Sample of participation banks in Turkey. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4429842>
- Uğurlu, G., & Yıldız, A. N. (2024). Günlük çalışma süresi ve sağlık sonuçları. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 15(2), Article 2.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Worthy, D. A., Cooper, J. A., Byrne, K. A., Gorlick, M. A., & Maddox, W. T. (2014). State-based versus reward-based motivation in younger and older adults. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 14(4), 1208-1220. <https://doi.org/10.3758/s13415-014-0293-8>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>

KATKI ORANI CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR CONTRIBUTORS
Fikir ve Kavramsal Örgü Idea or Notion	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak Form the research hypothesis or idea	Onur OKTAYSOY Ethem TOPÇUOĞLU Yaşar ŞAHİN
Tasarım Design	Yöntem ve araştırma desenini tasarlamak To design the method and research design.	Onur OKTAYSOY Ethem TOPÇUOĞLU Yaşar ŞAHİN
Literatür Tarama Literature Review	Çalışma için gerekli literatürü taramak Review the literature required for the study	Onur OKTAYSOY Ethem TOPÇUOĞLU Yaşar ŞAHİN
Veri Toplama ve İşleme Data Collecting and Processing	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlaştırmak Collecting, organizing and reporting data	Onur OKTAYSOY Ethem TOPÇUOĞLU Yaşar ŞAHİN
Tartışma ve Yorum Discussion and Commentary	Elde edilen bulguların değerlendirilmesi Evaluation of the obtained finding	Onur OKTAYSOY Ethem TOPÇUOĞLU Yaşar ŞAHİN
Destek ve Teşekkür Beyanı/ Statement of Support and Acknowledgment		
Bu çalışmanın yazım sürecinde katkı ve/veya destek alınmamıştır. No contribution and/or support was received during the writing process of this study.		
Çatışma Beyanı/ Statement of Conflict		
Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur. Researchers do not have any personal or financial conflicts of interest with other people and institutions related to the research.		
Etik Kurul Beyanı/ Statement of Ethics Committee		
Bu araştırma, Giresun Üniversitesi Etik Kurulunun 12.02.2024 tarihli ve 2024-02/20 sayılı kararı ile yürütülmüştür. This research was conducted with the decision of Giresun University Ethics Committee dated 12.02.2024 and numbered 2024-02/20.		



Bu eser [Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) ile lisanslanmıştır.