



Dijital Liderlik ile İnovatif İş Davranışı Arasındaki İlişkide Dışsal Motivasyonun Aracı Rolü*

Esra Ön¹ , Güler Dinçel Yanık² 

Öz

Bu çalışma, dijital liderlik, inovatif iş davranışı ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, dijital liderliğin yönlendirme boyutunun, akademisyenlerin inovatif iş davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin mühendislik fakültelerinde görev yapan 195 akademik personelden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Analizler sonucunda, dijital liderliğin yönlendirme alt boyutunun, akademisyenlerin inovatif iş davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Aynı zamanda, dijital liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide, dışsal motivasyonun kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, dijital liderlerin, çalışanlarının inovatif iş davranışlarını teşvik edebileceğini ve onları motive edebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca, dijital liderliğin yenilikçi ve sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmadaki önemini vurgulamaktadır. Özellikle eğitim gibi stratejik öneme sahip sektörlerde, dijital liderlerin benimsenmesi, çalışanların yenilikçi davranışlarını artırmak ve örgütsel performansı geliştirmek açısından kritik bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak dijital liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkisinin farklı sektörlerde ve örneklemeler üzerinde incelenmesi, gelecekteki çalışmalar için önemli bir araştırma alanı olarak önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, İnovatif İş Davranışı, Dışsal Motivasyon

JEL Kodları: M10, M12, M51

The Mediating Role of Extrinsic Motivation in the Relationship Between Digital Leadership and Innovative Work Behavior

Abstract

This study aims to examine the relationships between digital leadership, innovative work behavior, and extrinsic motivation. The research investigates the effect of the direction dimension of digital leadership on the innovative work behaviors of academicians. Data were collected through a survey from 195 academic staff working at state and foundation universities in Turkey. The analyses revealed that the direction dimension of digital leadership has a significant and positive impact on the innovative work behaviors of academicians. Additionally, it was found that extrinsic motivation plays a partial mediating role in the relationship between digital leadership and innovative work behavior. These findings suggest that digital leaders can promote innovative work behaviors among employees and increase their motivation. The study also highlights the importance of digital leadership in fostering an innovative and sustainable organizational culture. Particularly in strategically important sectors like education, adopting digital leadership is crucial for enhancing employees' innovative behaviors and improving organizational performance. As a result, examining the impact of digital leadership on employee behaviors in various sectors and samples is recommended as an important area for future research.

Key Words: Digital Leadership, Innovative Work Behavior, Extrinsic Motivation

JEL Codes: M10, M12, M51

* Bu çalışma Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda kabul edilen "Dijital Liderlik, İnovatif İş Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişkiler" isimli yayımlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Doktora öğrencisi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, esra_on17@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7819-5245

² Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, guler.yanik@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5228-2981

Giriş

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin temel unsuru olan dijitalleşme, örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için daha da yoğun bir rekabet içine girmelerini beraberinde getirmiştir. Bilindiği üzere, sürdürülebilir örgüt başarısını sağlamak için gerekli olan temel öğelerden biri, liderlik sürecinin nasıl yürütüldüğüdür. Liderlerin çalışanlar üzerindeki güçlü etkisi göz önüne alındığında, liderlik tarzının çalışan davranışları üzerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Iqbal vd., 2015: 1-6). Dijital çağda da çalışanları teknoloji ile güçlendiren ve onların değişime uyum sağlamaları için uygun örgütsel kültürü ve çevreyi oluşturmaya çalışan “dijital liderlik” kavramı ön plana çıkmaktadır (Özmen vd., 2020: 57).

Dijital liderlik kavramı, liderlerin yeteneklerini dijital teknolojilerle birleştirerek örgütlere değer katması olarak tanımlanmaktadır (Erhan vd., 2022: 1524-1543) ve bu kavram son yıllarda araştırmacıların büyük ilgisini çekmektedir. Dönüşümcü liderler arasında değerlendirilen dijital liderlerin; örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için proaktif bir rol oynadığı, çalışanlarının motivasyonunu artırdığı ve yenilikçi fikirleri teşvik ettiği öne sürülmektedir (Chen, 2014: 418-438). Dijital liderin örgüt içinde yarattığı katma değerın Sosyal Değişim Teorisi'ne (Blau, 1964: 566) dayandığı düşünülmektedir. Bu teoriye göre, liderin karşısındaki çalışana yönelik özgün düşünce aktarımı, çalışanın yaratıcılığını daha fazla tetiklemekte ve inovatif çabalarını teşvik etmektedir (Afsar vd., 2014: 1275).

Çalışanlarının ihtiyaç ve duygularını önemseyen, becerilerinin gelişmesine yardımcı olan ve onlara güvenen liderlerin, çalışanlarının işlerine olan ilgisini artırmaları muhtemeldir (Oldham & Cummings, 1996: 607-634). Ayrıca liderler, entelektüel teşvik yoluyla, çalışanların çevresel sorunların çeşitli boyutlarını daha meraklı bir şekilde keşfetmelerini sağlamakta ve bu yolla astlarının merak düzeyini yükseltmektedirler (Mittal & Dhar, 2016: 118-127). Lider ile çalışanlar arasında kurulan güven ve inanç, çalışma ortamında görevlerin tamamlanması için risk alma motivasyonu sağlamakta ve eleştirel düşünmeyi teşvik etmektedir (Li vd., 2020: 255). Dönüşümcü liderler, çalışanları yeni süreçleri denemek ve bu bağlamda riskler almak konusunda motive etmektedirler (Afsar vd., 2014: 1276).

Çalışanın, yaratıcı fikirler üretmek, fikirlerine destekçiler bulmak ve bu fikirleri örgüt bünyesinde hayata geçirmek için sergilediği davranışlar bütünü olarak tanımlanan inovatif iş davranışı, büyük ölçüde çalışan motivasyonuna (Amabile, 1988: 139-166) bağlıdır. Bir başka deyişle, çalışan motivasyonu, yaratıcılığın ve yeniliğin itici unsurudur (Faraz vd., 2018: 51-62). Literatürde, motivasyon kavramı içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Deci & Ryan, 1985: 11-40). İçsel motivasyon, işin kendisinden elde edilirken, dışsal motivasyon olumlu sonuçlara ulaşma niyetine dayanmaktadır. Öz-belirleme teorisine göre, içsel motivasyon, yüksek düzeyde özerklik gerektiren zorlukları ve yeni olasılıkları araştırmaya yönelik doğal bir dürtüdür. Dışsal motivasyon ise dış kaynaklardan sağlanır (Chen ve ark., 2013: 418-438). Bu nedenle, ilk bakışta içsel motivasyonun inovatif iş davranışı ile daha fazla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Faraz vd., 2018: 51-62).

Liderlerin, çalışanları; mevcut sistemleri dönüştürmek, sorunları çözmek ve yeni yollar keşfetmek için motive ettikleri ve inovatif iş davranışı sergilemelerine yardımcı oldukları öne sürülmektedir (Afsar vd., 2014:1276). Bu bağlamda, çalışmanın amacı bu savın test edilmesidir

ve elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, bu çalışmanın, çalışanın inovatif iş davranışının geliştirilmesinde dijital liderliğin rolünü ortaya koyarak liderlik araştırmalarına katkıda bulunması beklenmektedir.

Mevcut literatürde, dijital liderlik ile dijitalleşme (Yücebalkan, 2018: 489-505), iş modeli inovasyonu (Mihardjoa vd., 2019: 1749-1762), liderlik türleri (Antonopoulou vd., 2020: 110-129) ve sanal iletişim (Yusof vd., 2019: 1481) arasındaki ilişkilere yoğunlaşıldığı, buna rağmen dijital liderliğin çalışanların inovatif iş davranışları üzerindeki etkisine (Erhan vd., 2022:1524-1543) yeterince ilgi gösterilmediği görülmüştür. Bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğun doldurulması ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutulması amaçlanmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. İnovatif İş Davranışı

Günümüzde, örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için inovatif iş davranışı giderek daha önemli bir hale gelmektedir (Pieterse, Knippenberg, Schippers & Stam, 2010: 609-623). İnovatif iş davranışı, çalışanların yenilik geliştirmek amacıyla yürüttükleri iş faaliyetlerinin bütünüdür (Messman & Mulder, 2012: 43-59). De Jong ve Den Hartog (2010: 23-36), inovatif iş davranışını; çalışanın yaratıcı fikirler üretme, bu fikirlere destek bulma ve organizasyon içerisinde uygulamaya koyma süreci olarak tanımlamaktadırlar. İnovatif iş davranışı, iş fırsatlarının araştırılması ve yeni fikirlerin üretilmesi sürecini kapsamanın yanı sıra, iş performansını artırmak için, değişim ve yeni bilgilerin uygulanması veya süreçlerin geliştirilmesine yönelik davranışları da içerir (De Jong & Den Hartog, 2008: 1-27).

Yuan ve Woodman (2010) inovatif iş davranışını; çalışanın yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve prosedürleri iş rolüne, çalışma birimine veya örgütün tamamına tanıtması ve uygulaması, olarak tanımlamaktadırlar. İnovatif iş davranışı, yeni teknolojilerin araştırılması, örgütsel hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermesi, yeni çalışma yöntemlerini uygulaması ve yeni fikirleri hayata geçirmek için kaynak arayışı ve bu kaynakları güvence altına alması gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Yuan & Woodman, 2010: 323-342). Ayrıca, inovatif iş davranışı rutinlerin değiştirilmesinden, yeni çözüm yollarının denenmesine; yapılan işin basitleştirilmesinden, tüketicilere sunulan hizmetlerin geliştirilmesine ve yeni imkânlar yaratılmasına kadar geniş bir yelpazede değerlendirilebilir (Åmo, 2006: 231-237).

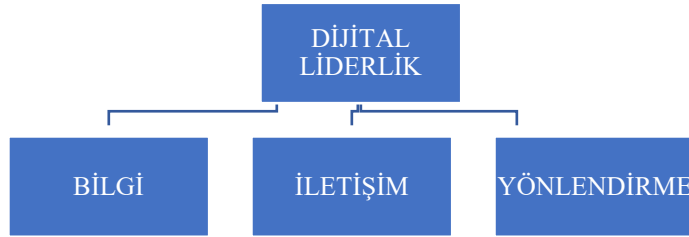
Yukarıdaki açıklamalar ışığında, inovatif iş davranışı; bir bireyin problemi tanımladığı, yeni veya daha önceden kabul edilmiş fikirler ve çözümler ürettiği, bunları desteklemek için çalıştığı örgütün veya içindeki bölümlerin kullanımını ve yararı için uygulanabilir bir prototip veya model geliştirdiği, çok aşamalı ve dinamik bir süreç, olarak tanımlanabilir (Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006: 191-206). Bu çerçevede, inovatif iş davranışı; “inovasyon geliştirme hedefine ulaşmak amacıyla, iş bağlamında çalışanlar tarafından bireysel veya sosyal bir ortamda gerçekleştirilen, fiziksel ve bilişsel iş etkinliklerinin toplamı” olarak ifade edilebilir (Messmann, 2012: 6).

1.2. Dijital Liderlik

Dijital liderlik; “liderlerin yeteneklerini dijital teknolojilerle birleştirerek örgütlere değer katması ve iş ekosistemi içinde stratejik başarı elde etmede dijitalleşmenin gerekliliklerini

yerine getirme süreci" olarak tanımlanmaktadır (Erhan vd., 2022: 1524-1543; El Sawy vd., 2015: 48). Mihardio ve Sasmoko (2019), dijital liderliği; "dijital kültür ve dijital yetkinliklerin birleşimi" olarak tanımlamaktadır (Mihardio & Sasmoko, 2019: 1749-1762). Bu tanımlar doğrultusunda, dijital liderin; bilginin ve iletişimin gücüyle yönlendirme işini yapan kişi olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, dijital liderlik; bilgi, iletişim ve yönlendirme olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Ulutaş ve Arslan, 2017: 105-124).

Şekil 1: Dijital Liderlik Boyutları



Dijital liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin özellikle hangi türde davranışlara ağırlık vermeleri gerektiğini belirlemek önemlidir. Bir dijital liderin bilişim teknolojilerini her platformda etkili bir şekilde kullanabilmesi, çalışanların dijital liderlik algısını olumlu yönde etkileyerek, liderin yönlendirme yeteneğini güçlendirmektedir (Büyükbeşe ve Doğan, 2022: 173-186).

Dijital liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda, bu kavramın birçok teoriye dayandırıldığı görülmektedir. Örneğin, Hambrick ve Mason (1984), dijital liderliği; "güçlü bir liderlik tarzı" olarak tanımlamış (Hambrick & Mason, 1984: 193-206); güçlü liderlerin örgütün stratejik kararlarını etkileyen ve uygulayan önemli bir faktör olduğunu ve örgütlerin performansını doğrudan belirleyen bir güç olduğunu vurgulayarak kavramı üst kademeler teorisi çerçevesinde değerlendirmiştir (Erhan vd., 2022: 1524-1543). Diğer yandan, dijital liderliğin dönüşümcü liderlik kuramına da dayandığı görülmektedir (Özmen vd., 2020: 57). Antonopoulou ve arkadaşları (2020), dönüşümcü liderliğin çalışanlar için daha fazla verimlilik ve memnuniyet sağladığını, dijital liderliğin ise dönüşümcü liderlik uygulamaları birlikte ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Antonopoulou vd., 2020: 110-129). Dönüşümcü liderler arasında değerlendirilen dijital liderlerin, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için proaktif bir rol oynadığı, çalışanlarının motivasyonunu artırdığı ve yenilikçi, yaratıcı fikirleri teşvik ettiği ifade edilmektedir (Chen, 2014: 6604-6621).

1.3. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, doğası gereği fiziksel (örneğin, para), psikolojik veya zihinsel (örneğin, övgü) olarak alınan dışsal ödüller için gerekli faaliyetleri gerçekleştirme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Brown, 2007, 143). Bir başka deyişle, dışsal motivasyon, işin kendisinden ziyade dışsal ödüllerden kaynaklanan çalışma niyetini ifade etmektedir (Chen vd., 2013: 418-438).

2. Literatür Taraması ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Dijital çağa uyum sağlama yeteneğine sahip liderlerin, inovatif iş davranışları ile daha fazla ilgilendikleri düşünülmektedir (Erhan vd., 2022: 1524-1543). İnovatif iş davranışı, çalışanların yenilik geliştirmek amacıyla yürüttükleri tüm iş faaliyetlerini kapsamaktadır (Messman & Mulder, 2012: 43-59). Afsar ve arkadaşları (2014: 1275), liderlerin çalışanları mevcut sistemleri dönüştürmek, sorunları çözmek ve yeni yollar keşfetmek için motive ederek onların inovatif iş davranışı sergilemelerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalar ayrıca, liderlik tarzının inovasyon gibi örgütsel çıktıları etkilediğini göstermektedir (Jung vd., 2003). Bu durum, Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanabilir. Blau (1964:566) tarafından geliştirilen Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, liderin karşısındaki kişiye yönelik düşünce aktarımı, çalışan yaratıcılığını daha fazla tetiklemekte ve yenilikçi çabaları teşvik etmektedir (Afsar vd., 2014: 1276). İnovasyon yaratıcılığı gerektirdiğinden, çalışanların yenilikçi çıktılarını desteklemek için yenilikçi yaklaşımlara sahip liderler veya yaratıcı fikirleri teşvik eden liderler, örgüt çalışanlarının inovatif iş davranışlarını geliştirmeleri için uygun bir zemin oluşturmaktadır (Erhan vd., 2022: 1524-1543). Buna göre H₁ hipotezi kurulmuştur.

H₁: Dijital liderliğin yönlendirme alt boyutu inovatif iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Etkili liderler, içsel ve dışsal ödüller arasında ayırım yapabilme yeteneğine sahiptirler. Liderler, çalışanlarına genellikle dışsal ödüller (örneğin para) sunabilirken, içsel ödüllerin sağlanması her zaman mümkün olmamaktadır (Isaac vd., 2001: 212-226). Dijital liderler ise, dijital teknolojileri kullanarak ve bu alandaki becerilerini sergileyerek, etkileme güçlerini göstermektedirler. Bu bağlamda, liderler kurdukları iletişimlerde dijital teknolojilerden yararlanmakta, çevresindekilere rol model olarak ilham vermekte ve gerektiğinde takipçilerini ödüllendirerek motive edici bir vizyon ortaya koymaktadırlar (Ulutaş ve Arslan, 2017: 105-124). Bu tür liderlerin rol model olarak sergiledikleri davranışlar, çalışanların dışsal motivasyonlarını artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan, liderlerin çalışanlarını teşvik etmesi ve başarılarını takdir etmesi, çalışanların görevlerine olan ilgisini ve bu görevleri yerine getirme konusundaki istekliliklerini artırmaktadır (Li vd., 2020: 255).

En yetenekli ve yenilikçi çalışanlar genellikle yaptıkları işten kaynaklanan içsel motivasyon ile hareket ederken nadir de olsa dışsal ödüller (örneğin, para ve diğer maddi faydalar) de onları motive edebilmektedir (Buble vd., 2014: 161-193). Dışsal motivasyon, doğası gereği, “fiziksel (örneğin, para), psikolojik veya zihinsel (örneğin, övgü) olarak alınan ödüllere ulaşmak amacıyla sergilenen davranışları kapsayan bir eğilim” olarak tanımlanmaktadır (Brown, 2007, 143). Dönüşümcü liderlik ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Graves & Sarkis, 2018: 576-587; Graves vd., 2013: 81-91; Aksel ve Elma, 2018: 1252-1268; Songur ve İnce, 2020: 906-925). Örneğin, Riedle (2015: 56) araştırmasında, içsel ve dışsal motivasyon ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda, etkileşimci liderlik ile dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu, dönüşümcü liderlik ile içsel motivasyon arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, bir başka çalışmada yöneticilerin liderlik tarzları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkinin,

liderlik tarzları ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Buble vd., 2014: 161-193).

Çalışanların, örgütleri içerisinde maddi ve maddi olmayan faydalar elde etmek ve bu faydaları sürdürmek amacıyla görevlerini yerine getirdikleri durumlarda, dışsal motivasyonun varlığından söz edilebilir (Li vd., 2020: 255). Dışsal motivasyon, işin kendisinden ziyade, dışsal ödüllerden kaynaklanan çalışma niyetini ifade etmektedir (Chen vd., 2013: 6604-6621). Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964: 566), dışsal motivasyonun inovatif iş davranışını olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmektedir. Bu varsayım, Abdullatif vd.' nin (2016) yaptıkları araştırmada elde edilen sonuçlar ile desteklenmiştir; araştırmada, inovatif iş davranışının sürdürülebilirliğinde dışsal motivasyonun kritik bir role sahip olduğu bulunmuştur (Abdullatif vd., 2016: 79-86).

Çalışanların inovatif iş davranışı, örgütsel yeniliğin temel kaynaklarından biri olmasına rağmen, kendiliğinden gelişen bir süreç değildir. Bu nedenle, liderlerin çalışanlarının inovatif iş davranışlarını sergilemelerini sağlamak amacıyla dışsal motivasyon araçlarına başvurarak uygun teşvikleri artırmaları önemlidir. Örneğin, inovatif iş davranışını desteklemek amacıyla; ücret artışları, terfi olanakları veya statü (Abdullatif vd., 2016: 79-86) gibi genel ödüller sunulması, yaratıcı başarıların onaylanması olarak değerlendirildiğinden, çalışanları teşvik edebilmektedir (Van de Ven, 1986: 590-607; George & Zhou, 2002: 687).

Literatürde, içsel ve dışsal motivasyonun etkilerinin karşılaştırıldığı çeşitli çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Li vd.' nin (2020), yaratıcı davranışların sergilenmesinde dışsal motivasyonun düzenleyici etkisinin, içsel motivasyonu zayıflattığını öne sürmüşlerdir (Li vd., 2020: 255). Çalışmada, dışsal motivasyonun düzenleyici bir değişken olarak ele alınması sonucunda, dijital liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun düzenleyici bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, literatürde yer alan çalışmalar dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler öngörülmüştür:

H₂: Dışsal motivasyon, inovatif iş davranışını pozitif yönde etkiler.

H₃: Dijital liderliğin yönlendirme boyutu ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide, çalışanların dışsal motivasyonu aracılık rolü üstlenir.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, dijital liderlik, inovatif iş davranışı ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu çalışmanın, çalışanın inovatif iş davranışının geliştirilmesinde dijital liderlik rolünün önemini ortaya koymasını sağlayarak liderlik araştırmalarına katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

3.2. Araştırmanın Ana kütle ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlelerini, Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinin mühendislik fakültelerinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma verileri, kesitsel bir yöntemle ve kolayda örneklem yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Çalışmaya toplam 206 katılımcı dâhil edilmiş, ancak analiz sürecinde uç veriler çıkarıldığından, 11 katılımcının verisi analize dâhil edilmemiş ve sonuçta 195 örneklem ile analizler tamamlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Formu

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket uygulama izni, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’ndan alınmış olup 25/01/2023 tarihli ve 2023/027 sayılı toplantı kararı ile anket formunun uygulanmasına onay verilmiştir.

Literatürde geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları daha önce yapılmış ölçekler tercih edilerek bu ölçekler temelinde anket formu oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında hazırlanan anket, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın ana değişkenleri olan dijital liderlik, inovatif iş davranışı ve dışsal motivasyon ile ilgili toplam 31 ifade bulunmaktadır.

Katılımcıların dijital liderlik algılarını ölçmek amacıyla “Bilişim Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Ulutaş ve Arslan (2017) tarafından geliştirilmiştir ve çalışmada ölçeğin yönlendirme boyutuna ilişkin altı ifade kullanılmıştır (Ulutaş ve Arslan, 2017: 105-124).

İnovatif iş davranışlarını belirlemek amacıyla ise De Jong & Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ve Çimen ve Yücel (2017: 365-381) tarafından Türk kültürüne uyarlanan “İnovatif İş Davranışı Ölçeği” tercih edilmiştir. Ölçek, fırsat veya problemin tanımlanması, soyut fikir üretme, fikri somutlaştırma, fikri savunarak başkalarına benimsetme ve fikri hayata geçirme alt boyutlarını içeren on ifadeden oluşmaktadır. De Jong & Den Hartog (2010), teorik olarak ölçeği dört faktörlü olarak geliştirmelerine rağmen (De Jong & Den Hartog, 2010: 23-36), literatürde, yapılan çalışmaların istatistiksel analizleri sonucunda tüm maddelerin tek bir faktörde toplandığını görülmektedir. Böylece bu çalışmada da ölçek literatür destekli tek boyutlu olarak kullanılmıştır.

Dışsal motivasyonun ölçülmesi amacıyla ise Mottaz (1985: 365-385), Brislin, MacNab, Worthley, Kabigting & Zukis (2005: 87-104) ve Mahaney & Lederer (2006: 42-54) tarafından geliştirilen “Dışsal Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007: 105-119) tarafından Türk kültürüne uyarlanmış olup, on ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler, 5’li Likert tipi derecelendirme (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anketlerin bir kısmı Google Forms platformunda oluşturularak çevrimiçi olarak uygulanmış, bir kısmı ise yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anketlerin uygulanma süreci 2023 yılı Mayıs, Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarını kapsamaktadır.

4. Bulgular

Araştırma sonucu elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak Microsoft Excel paket programı ile düzenlendikten sonra SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 29.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Ölçek geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasına başlamadan önce veri setinde bulunan uç verilerin tespiti için Box Plot grafikleri incelenmiş ve Mahalonobis uzaklıklarına bakılmıştır. Yapılan işlemler neticesinde 11 katılımcıya ait uç verilerin fazla olması sebebiyle bu kişiler analize dahil edilmemiş veri setinden çıkartılmıştır. Sayısal verilerin normal dağılıma uygunluğu Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) testleri, Histogram ve Q-Q Plot grafikleri ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılımdan geldiği sonucuna ulaşılmıştır. İki sayısal değişken arasındaki ilişkiye bakabilmek amacıyla da “Pearson Korelasyon Testi” kullanılmıştır. Aracılık hipotezleri Hayes Process Macro programı kullanılarak ve Model 4 seçilerek test edilmiştir. Tüm testler için istatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

| Değişkenler | Cronbach's Alfa |
|-----------------------|-----------------|
| Yönlendirme | 0,922 |
| İnovatif İş Davranışı | 0,897 |
| Dışsal Motivasyon | 0,874 |

Araştırmada ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmış ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1’de değişkenlere ait Cronbach Alfa değerlerinin ölçeklerin güvenilirlikleri konusunda tatminkâr sonuçlar olduğu görülmektedir (Field, 2009).

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak için Varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 6 ifadeden oluşan yönlendirme değişkeninin tek faktörde (KMO=0,915 ve Barlett Testi $< 0,001$ seviyesinde), 9 ifadeden oluşan inovatif iş davranışı değişkenine ait faktör analizi sonucunda değişkenin tek faktörde (KMO=0,896 ve Barlett Testi $< 0,001$ seviyesinde) ve 14 maddeden oluşan dışsal motivasyon değişkeninin tek faktörde (KMO=0,899 ve Barlett Testi $< 0,001$ seviyesinde) toplandığı görülmüştür.

Tablo 2: Çalışmaya Dahil Edilen Ölçeklere Ait İstatistikler

| | n | Ortalama | ss | Minimum | Maximum | Skewness | Kurtosis |
|-----------------------|-----|----------|-----|---------|---------|----------|----------|
| Yönlendirme | 195 | 3.07 | .95 | 1.00 | 5.00 | -0,123 | -0,513 |
| İnovatif İş Davranışı | 195 | 3.91 | .60 | 2.11 | 5.00 | -0,373 | 0,279 |
| Dışsal Motivasyon | 195 | 4.32 | .48 | 3.00 | 5.00 | -0,312 | -0,602 |

Tablo 2’ ye göre yönlendirme değişkeni ortalama değeri 3,07, standart sapma değeri 0,95 ve alt-üst değerleri sırasıyla 1-5; inovatif iş davranışı değişkeni ortalama değeri 3.91, standart sapma değeri 0.60 ve alt-üst değerleri sırasıyla 2.11-5; dışsal motivasyon değişkeni ortalama değeri 4.32, standart sapma değeri 0.48 ve alt-üst değerleri sırasıyla 3-5’tir. Normallik varsayımı için Skewnes ve Kurtosis değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin -1,5 ile +1,5 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Çalışmaya dahil edilen veri setinin normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Yönlendirme, İnovatif İş Davranışı ve Dışsal Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Testi Analizi

| | | Yönlendirme | İnovatif İş Davranışı | Dışsal Motivasyon |
|-----------------------|---|-------------|-----------------------|-------------------|
| Yönlendirme | r | 1 | .285** | .135 |
| | p | | <.001 | .059 |
| İnovatif İş Davranışı | r | | 1 | .230** |
| | p | | | <.001 |
| Dışsal Motivasyon | r | | | 1 |
| | p | | | |

Pearson korelasyon testi; $p < 0.001^{**}$

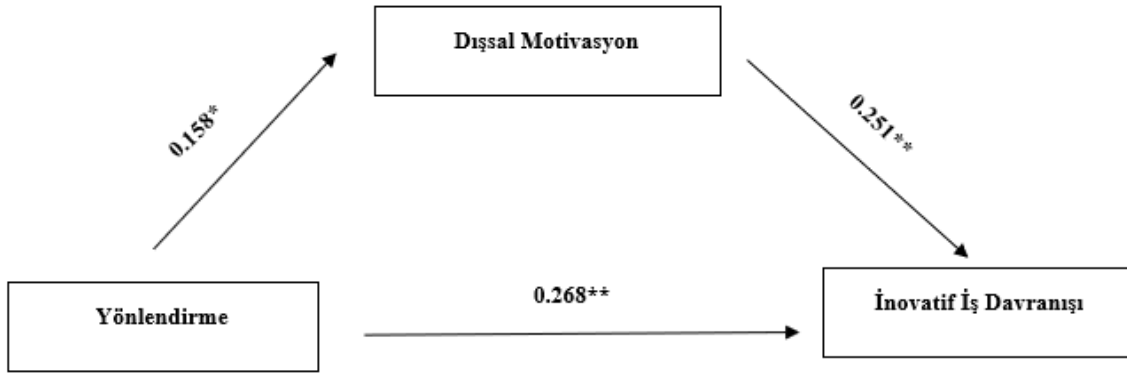
Çalışmalarda p değerinin 0,05'in altında olması iki değişken arasında ilişki olduğunu göstermektedir. $r < 0.20$ ve sıfıra yakın değerler ilişkinin olmadığına ya da çok zayıf ilişkiye işaret etmektedirler. r değeri 0.20-0.39 arasında ise zayıf, 0.40-0.59 arasında ise orta, 0.60-0.79 arasında ise yüksek, 0.80-1.0 arasında ise çok yüksek ilişki olduğu yorumu yapılır (Köklü vd., 2006). Tablo 3'e göre yönlendirme ile inovatif iş davranışı arasında zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.285$; $p < 0.001$). Yönlendirme arttıkça inovatif iş davranışı da artmaktadır.

Dolaylı etki analizi, özellikle sosyal bilimlerdeki aracılık etkilerini test etmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu analizin temel amacı, bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, bir aracı değişken yoluyla nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemektir. Baron ve Kenny'nin (1986: 1173) aracılık modeline öncülük eden çalışmaları, dolaylı etki analizinde önemli bir dönüm noktasıdır. Bununla birlikte, daha güncel araştırmalar, aracılık etkilerinin doğruluğunu artırmak amacıyla daha sağlam istatistiksel yöntemler geliştirmiştir.

Özellikle, Preacher & Hayes (2004: 717-731, 2008: 879-891), aracılık analizlerinde bootstrapping yönteminin kullanılmasını öneren çalışmalarıyla dikkat çekmişlerdir. Bu yöntem, klasik aracılık testlerinden farklı olarak dolaylı etkilerin güven aralığını oluşturmak için 5000 veya daha fazla bootstrap örnekleme kullanır. Bu sayede, %95 güven aralığında aracılık etkilerinin istatistiksel anlamlılığı daha hassas bir şekilde değerlendirilir. Bootstrapping, verinin dağılım varsayımlarına daha az bağımlı olduğundan, dolaylı etki analizlerinde daha güvenilir sonuçlar sağlar. Bu yaklaşım, dolaylı etkilerin ölçümünde belirsizlikleri en aza indirmekte ve aracılık etkisinin geçerliliğini daha güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır.

Aracılık analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisinde bir başka değişkenin üstleneceği rolü irdelemektedir. Araştırmanın ana hipotezlerini test etmek adına AMOS paket programında yararlanarak aracılık modeli kurulmuştur. Kurulan model, bağımsız değişkenlerden yönlendirmenin, dışsal motivasyon aracılığıyla, bağımlı değişken olan inovatif iş davranışı üzerinde etkili olup olmadığına yöneliktir. Araştırmada yer alan aracılık modeli Şekil 2'deki gibidir.

Şekil 2: Dışsal Motivasyonun Aracılığı Modeli



*p<0,05, **p<0,001

Araştırmada yer alan modele ait standardize ve standardize olmayan yol katsayıları, kritik oran anlamlılık düzeyi, doğrudan ve dolaylı etkilere ait bilgileri Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Doğrudan ve Dolaylı Etkilere Yönelik Sonuçlar

| | | | $\beta 0$ | $\beta 1$ | S.H. | t | P | Sonuç |
|----|------|---------|----------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| DM | <--- | Yön | 0.158 | 0.069 | 0.034 | 2.015 | 0.044 | ✓ |
| İD | <--- | DM | 0.251 | 0.33 | 0.103 | 3.21 | 0.001 | ✓ |
| İD | <--- | Yön | 0.268 | 0.153 | 0.044 | 3.509 | *** | ✓ |
| İD | <-- | DM <--- | STE: 0.307; | TE: 0.175; | 0.015 | | 0.033 | Kısmi Aracılık |
| - | | | SDE: 0.040 | DE: 0.023 | | | | |

$\beta 0$ = Standardize yol katsayısı. $\beta 1$ = Standardize olmayan yol katsayısı. S.H.=Standart Hata, DE: Dolaylı etki, TE: Toplam etki, SDE: Standardize dolaylı etki, STE: Standardize toplam etki

Tablo 4 değerlendirildiğinde, aracılık analizi sonuçlarına bakıldığında yönlendirmenin dışsal motivasyon aracılığıyla inovatif iş davranışına olumlu ve anlamlı şekilde etki ettiği saptanmıştır (b=0.040; %95 GA (0.008-0.089)). Öte yandan aracılık rolünün kısmi olduğu gözlenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın dışsal motivasyonun aracılık rolü ile ilgili hipotezi kabul edilmiştir.

Spesifik dolaylı etkilerin sonuçlarından hareketle, her bir spesifik dolaylı etkinin toplam dolaylı etki içerisindeki etki büyüklüğünü bulmak için, spesifik dolaylı etki değeri ile toplam etki değeri oranlanmaktadır. Yönlendirmeden inovatif iş davranışına giden toplam etki oranı 0.175 iken, yönlendirmeden dışsal motivasyon aracılığıyla inovatif iş davranışına giden dolaylı etki 0.023 olduğundan, yönlendirmeden inovatif iş davranışına giden yolda dışsal motivasyonun aracılık rolünün etki büyüklüğü (0.023/0.175=0.1314) %13.14 oranında bir etki büyüklüğüne sahiptir. Spesifik aracılık rolü anlamlı ve olumlu yönde ve dışsal motivasyonun aracılık etki büyüklüğü orta düzeye sahiptir.

Sonuç

Bu çalışma, dijital liderlik, inovatif iş davranışı ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiş ve önemli bulgular elde edilmiştir. Günümüzde dijital liderlik, inovatif iş davranışı ve dışsal motivasyon üzerine pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen, bu üç değişkenin bir arada ele alındığı araştırmalara literatürde yeterince rastlanmamaktadır.

Çalışma, dijital liderliğin inovatif iş davranışı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, dijital liderliğin yönlendirme alt boyutunun akademisyenlerin inovatif iş davranışını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, “H₁: Dijital liderliğin yönlendirme alt boyutu, akademisyenlerin inovatif iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir. Dijital liderler, yönlendirme yetkinlikleri ile çalışanlarının inovatif davranışlar sergilemelerine katkı sağlamakta, bu süreçte kendileri de dijital dönüşüm sürecinde inovatif (yenilikçi) davranışları ile rol model olmaktadır. Büyükbeşe ve Doğan (2022: 173-186) tarafından Gaziantep ilinde özel ve kamu hastanelerinde çalışan 400 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada, dijital liderliğin yönlendirme alt boyutunun, yenilikçi iş davranışını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Büyükbeşe ve Doğan’ın bulguları, bu araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermekte ve dijital teknolojiler ile dijital dili etkin bir şekilde kullanabilen liderlerin, çalışanlarının inovatif iş davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bir diğer hipotezi olan H₂: “Dışsal motivasyon, inovatif iş davranışını pozitif yönde etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular, dışsal motivasyonun inovatif iş davranışını olumlu ve anlamlı yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışmanın son hipotezi, “H₃: Dijital liderliğin yönlendirme alt boyutu ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide, çalışanların dışsal motivasyonu aracı role sahiptir.” hipotezi de kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular, dijital liderliğin yönlendirme boyutu ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide, dışsal motivasyonun kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, literatürde yer alan diğer çalışmalarla da desteklenmektedir (Abdullatif vd., 2016: 79-86; Van de Ven, 1986: 590-607; George & Zhou, 2002: 687).

Günümüz dijital çağında, yenilikçi bir vizyona sahip, yeni teknolojilere hakim, dijitalleşme sürecinde çalışanlarını destekleyerek onları yönlendiren, motive eden ve aynı zamanda rol model olan çevik dijital liderlere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Yenilikçi ve yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmak, ancak dijital liderlerin varlığı ile mümkündür. Özellikle eğitim gibi stratejik bir öneme sahip olan sektörlerde, çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyebilecek bir örgüt kültürünün oluşumu, yöneticiler tarafından öncelikli olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda, dijital liderlik, eğitim sektörü başta olmak üzere birçok sektörde benimsenmesi gereken bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Çalışmanın sonuçları, farklı sektörler ve farklı örneklemeler üzerinde gerçekleştirilerek incelendiğinde, bu bulguların daha da zenginleştirilebileceği düşünülmektedir.

Extended Abstract

Digital leadership refers to the ability to transform and direct organizations by effectively using technology and digital tools. This leadership style encourages employees to use innovative work behaviors and allows them to produce innovative solutions. It is observed that digital leaders motivate their employees and encourage them to be innovative.

With the ‘digitalization’, which is the main factor of the Fourth Industrial Revolution, organizations today are in intense competition in the digital world to ensure their sustainability. As it is known, one of the basic elements required to ensure sustainable organizational success is how the leadership process is carried out. Considering the strong influence of leaders on employees, it is seen that leadership style plays an important role in employee behavior (Iqbal et al., 2015: 1-6). Accordingly, in the digital age, it is digital leaders who create the appropriate organizational culture and environment to adapt to change by empowering employees with technology (Özmen et al., 2020: 57).

The concept of digital leadership, defined as leaders adding value to organizations by combining their talents with digital technologies (Erhan et al., 2022: 1524-1543), has attracted great attention from researchers in recent years. It has been suggested that digital leaders, who are considered transformational leaders, play a proactive role in achieving organizational goals and objectives, increase the motivation of their employees, and encourage innovative and creative ideas (Chen, 2014: 6604-6621). It is thought that the added value created by the digital leader in the organization is based on the social exchange theory (Blau, 1964: 566). According to this theory, the transfer of thought specific to the person in front of the leader triggers employee creativity more and encourages innovative efforts (Afsar et al., 2014: 1725).

Leaders who care about their employees' needs and feelings, help them develop their skills, and trust them are likely to increase their employees' interest in their work (Oldham & Cummings, 1996: 607-634). In addition, leaders increase their subordinates' curiosity levels so that they explore various dimensions of environmental problems more enthusiastically through intellectual stimulation (Mittal & Dhar, 2016:118-127). The trust and belief established in the leader in employees provide motivation to take risks to complete tasks in the work environment and encourage critical thinking (Li et al., 2020). Transformational leaders motivate employees to take risks related to trying new processes (Afsar et al., 2014: 1276).

Innovative work behavior, defined as the entirety of the behaviors exhibited by employees to generate creative ideas, find supporters for their ideas, and implement them organizationally (De Jong & Den Hartog, 2010: 23-36), largely depends on employee motivation (Amabile, 1988. 139-166). In other words, employee motivation is the driving force of creativity and innovation (Faraz et al., 2018). In the literature, the concept of motivation is divided into two as : intrinsic and extrinsic motivation (Deci & Ryan, 1985: 11-40). While intrinsic motivation is obtained from the work itself, extrinsic motivation is based on the intention to achieve positive results. According to self-determination theory, intrinsic motivation is the natural, internal drive to explore challenges and new possibilities, requiring a high level of autonomy. Extrinsic motivation, on the other hand, comes from external sources (Chen et al., 2013: 418-438). Therefore, at first glance, intrinsic motivation rather than extrinsic motivation seems to be more related to innovative work behavior (Faraz et al., 2018: 51-62).

It is suggested that leaders motivate employees to transform existing systems, solve problems and discover new ways, and help them exhibit innovative work behavior (Afsar et al., 2014: 1276). In this context, the aim of the study is to test this argument and it is thought that the results will contribute to the literature. In other words, it is anticipated that this study will contribute to leadership research by revealing the importance of the role of digital leadership in the development of innovative work behavior among employees.

In the literature, it has been observed that the relationships between digital leadership and digitalization (Yücebalkan, 2018:489-505), business model innovation (Mihardjoa et al., 2019: 1749-1762), leadership types (Antonopoulou et al., 2020: 110-129) and virtual communication (Yusof et al., 2019:1481) are focused on, but the effect of digital leadership on employees' innovative work behavior (Erhan et al., 2022: 1524-1543) has not been given enough attention. This study aims to fill this gap in the literature and shed light on future studies.

The study aimed to reveal the relationships between the direction dimension of digital leadership, innovative work behavior, and extrinsic motivation. For this purpose, data obtained from 206 academic staff working at state and foundation universities in Turkey were included in the analysis. As a result of the analyses, extreme data from 11 surveys were deleted, and the analyses were completed with 195 surveys. SPSS 29 package program was used for the analyses conducted in the study. This study discusses concepts based on Social Exchange Theory to explore the logical relationships between the research variables.

The findings obtained provided evidence that there is a statistically significant positive relationship between the direction dimension of digital leadership and innovative work behavior. In addition, it was concluded that extrinsic motivation has a partial mediating role in the relationship between the direction dimension of digital leadership and innovative work behavior.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti hâlinde Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkısı: Yazarların katkısı aşağıdaki gibidir;

Giriş: 1. yazar

Literatür: 2. yazar

Metodoloji: 1. yazar

Sonuç: 1. yazar

1. yazarın katkı oranı: % 75, 2. yazarın katkı oranı: %25.

Conflict of Interest: The authors declare that they have no competing interests.

Ethical Approval: The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the case of a contrary situation, Artvin Coruh University International Journal of Social Sciences has no responsibility, and all responsibility belongs to the study's authors.

Author Contributions: author contributions are below;

Introduction: 1. author

Literature: 2. author

Methodology: 1. author

Conclusion: 1. author

1st author's contribution rate: 75%, 2nd author's contribution rate:25 %.

Kaynakça

- Abdullatif, T. N., bt Johari, H., & bt Adnan, Z. (2016). The influence of extrinsic motivation on innovative work behaviour with moderating role of quality culture. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(1), 79-86.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*.
- Aksel, N., & Cevat, E. L. M. A. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation. In K. Grønhaug & G. Kaufmann (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective* (pp. 139-166). Norwegian University Press.
- Åmo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International nursing review*, 53(3), 231-237.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: behavioural data analysis from university of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. 2 nd Edition, Routledge.
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F., & Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: An employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104.
- Brown, L. V. (2007). *Psychology of motivation*. Nova Publishers.
- Buble, M., Juras, A., & Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 161-193.
- Büyükbeşe, T., & Doğan, Ö. (2022). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 14(26), 173-186.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*.
- Chen, C. Y., Chen, C. H. V., & Li, C. I. (2013). The influence of leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic well-being. *Journal of Religion and Health*, 52(2), 418-438.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621.
- Çimen, İ., & Yücel, C. (2017). Yenilikçi davranış ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(3), 365-381.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, 11-40.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- El Sawy, O., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinter, A. L. (2015). Building the foundations and enterprise capabilities for digital leadership: The LEGO experience.

- 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.
- Faraz, N. A., Yanxia, C., Ahmed, F., Estifo, Z. G., & Raza, A. (2018). The influence of transactional leadership on innovative work behavior-a mediation model. *European Journal of Business and Social Sciences*, 7(01), 51-62.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Third Ed, Sage,
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of applied psychology*, 87(4), 687.
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of cleaner production*, 196, 576-587.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 212-226.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. Ve Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*, Pegem Yayınları.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229.
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Messmann, G. (2012). Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers' contributions to innovation development (Doctoral dissertation).
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
- Mihardjo, L. W. W., & Sasmoko, S. (2019). Digital transformation: Digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms. *In Strategy and behaviors in the digital economy*. IntechOpen.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., & Özer, P. S. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 25(1), 57-69.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Riedle, D. (2015). Transformational vs. transactional leaders: How different leadership behaviors and communication styles affect levels of employee motivation in the financial industry (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville).
- Songur, A. ve Negihan, İ. N. C. E. (2020). Liderlik türlerinin çalışan motivasyonu ve performansına etkisi: bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(Özel Sayı-Special Issue), 906-925.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Baskı). Pearson Education.
- Ulutaş, M., & Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *Int. J. Innov. Technol. Explor. Eng.*, 8(9).
- Yücebalkan, B. (2018). Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. *Current Academic Studies in Social Science*, 1, 489-505.