

Yayın Geliş Tarihi: 12.04.2025

Yayına Kabul Tarihi: 20.05.2025

Online Yayın Tarihi: 15.09.2025

<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1675025>

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Cilt: 27, Sayı: 3, Yıl: 2025, Sayfa: 1146-1179

E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

BANKA YÖNETİCİLERİNDE DİJİTAL LİDERLİK, YENİLİKÇİ DAVRANIŞ VE DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİ

*Elif BİLGİÇ ARI**

*Gül Selin TÜRKYILMAZ***

Öz'

Bu çalışmanın amacı, bankalarda yönetici olarak çalışan kişilerin dijital liderlik becerileri, yenilikçi davranış biçimleri, duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişkinin bilimsel metodoloji çerçevesinde analiz edilmesi ve elde edilen bulguların hem akademik literatüre hem de sektörel uygulamalara anlamlı katkılar sağlamasıdır. Araştırma ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmış ve İstanbul'daki kamu ve özel banka yöneticilerinden oluşan 205 kişilik bir araştırma grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçları olarak Dijital Liderlik Ölçeği, Yenilikçi Davranış Ölçeği ve Duygusal Zeka Ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS ve Lisrel programları kullanılarak analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Dijital liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde duygusal zekanın aracı rolünü belirlemek amacıyla bootstrap yöntemine dayalı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dijital liderliğin yenilikçi davranış üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ve duygusal zekanın, dijital liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ulaşılan bulgular neticesinde, bankacılık sektöründe dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin dijital liderlik ve duygusal zeka yeteneklerinin birlikte ele alınması, yenilikçi davranışların artırılmasında daha etkili sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 7. Sürüm):

Bilgiç Ari, E., & Türkyılmaz, G.S. (2025). Banka yöneticilerinde dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka ilişkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 27 (3), 1146-1179.

* Doktora öğrencisi, Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Türkiye, ORCID: 0000-0003-0068-293X, 202191048005@dogus.edu.tr

** Doç. Dr., Doğu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul Türkiye, ORCID: 0000-0003-0976-3445, gturkyilmaz@dogus.edu.tr

¹Bu çalışma için Doğu Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'nın 10.02.2025 tarih ve 76691 sayılı kararı ile etik onayı alınmıştır.

Bu çalışma, Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında eğitim alan Elif BİLGİÇ ARI'nın Doç. Dr. Gül Selin TÜRKYILMAZ danışmanlığında hazırladığı doktora tezinin pilot çalışmasından üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Banka Yöneticileri, Dijital Liderlik, Yenilikçi Davranış, Duygusal Zeka.

THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL LEADERSHIP, INNOVATIVE BEHAVIOR AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BANK MANAGERS

Abstract

The purpose of this study is to analyze the correlation between digital leadership skills, innovative behavioral styles and emotional intelligence levels of bank managers within the framework of scientific methodology and to provide meaningful contributions to both academic literature and industry practice. The research was designed according to the relational survey model and was conducted on a research group of 205 people consisting of public and private bank managers in Istanbul. Digital Leadership Scale, Innovative Behavior Scale and Emotional Intelligence Scale were used as data collection tools. The data were analyzed using SPSS and Lisrel programs. Pearson correlation analysis was used to examine the relationships between variables. Regression analysis based on the bootstrap method was used to determine the mediating role of emotional intelligence in the effect of digital leadership on innovative behavior. As a result of the analysis, it was determined that the indirect effect of digital leadership on innovative behavior is significant and emotional intelligence mediates the relationship between digital leadership and innovative behavior. As a result of the findings, it is believed that in order to successfully implement digital transformation in the banking sector, managers' digital leadership and emotional intelligence skills should be treated together, and more effective results can be achieved in increasing innovative behavior.

Keywords: Bank Managers, Digital Leadership, Innovative Behavior, Emotional Intelligence.

GİRİŞ

Dijitalleşme kavramı, geleneksel iş modellerinin, organizasyon yapılarının, sosyal etkileşimlerin ve bilgi yönetimi sistemlerinin yeniden yapılandırılmasını içeren detaylı ve hassas bir süreç olarak tanımlanabilir (Cortellazzo vd., 2019). Dijitalleşme ile ortaya çıkan yenilikçi iş modellerinin kurum yapılarına uygulanması sonucunda teknolojilerin stratejik kullanımı, kurumsal verimliliğin ortaya çıkması, operasyonel etkinlik düzeyinin maksimum olarak gerçekleşmesi gibi sonuçlar elde edilmektedir (Kupiainen, 2006). Dijital liderlik ise teknolojik gelişmelerin hızla ilerlediği dijital çağda liderlik becerilerinin nasıl değiştiğini ve dijital teknolojilerin kullanımının liderlik süreçlerine nasıl etki ettiğini açıklayan önemli bir kavramdır (Senadjki vd.,2023; Yao vd.,2024; Topcuoglu vd., 2023). Dijital liderlik, teknolojik gelişmelerin izlenmesi, dijital araçların geliştirilerek iş stratejilerine uyarlanması ve organizasyonların bu kültürün benimsemesine zemin sağlayacak uygulamaların geliştirilmesini hedeflemektedir (Sulistiana & Darma, 2023). Bu bağlamda, finansal

kurumların dijital dönüşüm süreçlerinde rekabet avantajı elde edebilmeleri için insan kaynakları yönetiminde yetkinlik modellerinin yeniden yapılandırılması kritik önem taşımaktadır. Bankacılık sektöründe çalışanlarda bulunması gereken dijital liderlik becerileri, hızlı karar alabilme, teknolojiyi etkin kullanabilme, ekip yönetimi ve inovasyon gibi özellikleri kapsamaktadır. Dolayısıyla bankacılık sektöründe yer alan dijital liderlerin bu becerilere sahip olması hızlı ve etkin bir şekilde dijitalleşen finans alanında kritik rol oynamaktadır.

Yenilikçi davranış ise yeni ve farklı fikirler geliştirme, risk alma ve değişime açıklık gibi özellikleri içeren bir davranış biçimini ifade etmektedir (Lukes & Stephan 2017). Banka çalışanlarında yenilikçi davranış, iş süreçlerini iyileştirme ve müşteri deneyimini geliştirme gibi konularda belirleyici bir faktör olabilir. Duygusal zeka çalışanların stres yönetimi, karar verme ve takım çalışması gibi alanlarda etkinliğini artırabilirken, dijital liderlik becerileri bankaların teknolojik gelişmelere uyum sağlamasında ve inovasyon yapısını güçlendirmede kritik öneme sahiptir (Zeidner vd., 2012; Wong & Law, 2002; Rahmawaty vd., 2021; Fasnacht, 2021). Bu kapsamda, duygusal zekanın dijital liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek önemli bir özellik olduğu düşünülmektedir. Duygusal zeka, bireyin kendi duygularını fark edebilme, kontrol edebilme, başkalarının duygu durumlarını algılayabilme ve empati kurabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bankacılık sektöründe görev yapan çalışanların duygusal zeka düzeylerinin yüksek olması, müşteri ilişkilerinde iletişim kalitesini yükseltmekte, empati kurma kapasitesini güçlendirmekte ve karşılaşılan sorunlar ya da güçlüklerle daha etkin biçimde baş edebilme yetkinliğini artırmaktadır (Goleman, 1998).

İlgili alanyazın incelendiğinde, dijital liderlik ve yenilikçi davranış, dijital liderlik ve duygusal zeka kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, dijital liderlik kavramının yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde duygusal zeka kavramının rolünü inceleyen çalışmaların da çok az olduğu söylenebilir. Bankacılık sektöründe son yıllarda teknolojinin hızlı gelişimi ve dönüşümü ile yenilikçilik ve yenilikçi davranış gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu bağlamda, banka çalışanlarının dijital liderlik ve duygusal zeka becerileri sektördeki rekabet açısından kritik öneme sahiptir.

Çalışmamız, banka yöneticileri arasında dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi araştırarak hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için faydalı sonuçlar sağlamayı amaçlamaktadır. Dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka kavramları arasındaki ilişkiyi anlamanın, üretken ve sağlıklı bir çalışma ortamını teşvik etmek için gerekli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın sonuçları, bankacılık sektöründe çalışan banka yöneticilerinin dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesi için hedeflenen eğitim programlarının ve stratejilerinin oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün içerisinde çalışmanın teorik temelini oluşturan değişkenlerin kavramsal çerçevesi detaylı olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, ilgili bölümde araştırmanın dayandığı teori ve

hipotezler sunulmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi açıklanırken, üçüncü bölümde ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi yer almaktadır. Son bölümde ise analiz sonuçları değerlendirilmekte ve çalışmanın sonuçları tartışılmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital Liderlik

Dijital dönüşüm kavramının kurumların yapısına nüfuz etmeye başlaması, şirketlerin liderlik kavramı ve bu kavram ile ilişkili temel uygulamalar hakkındaki yaklaşımlarının değişmesine ve gelişmesine yol açmıştır (Klein, 2020). Günümüzde dijitalleşme, bütün kuruluşlarda vazgeçilmez bir bileşen haline gelmiştir. Dijital dönüşüm ve dijitalleşme bankalar gibi önemli finans kuruluşları içinde kritik bir unsurdur (Pillay, 2020). Dijital dönüşüm süreci beraberinde dijitalleşme, dijital liderlik gibi pek çok önemli kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Mihardjo vd., 2019). Endüstri 4.0 ile gelişen yeni iş modelleri, şirketlerin inovasyon ve dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırmaktadır (Lasi vd., 2014). Bu dönüşümün desteklenebilmesi için, teknolojiye uyum sağlayabilen güçlü bir lider tipinin geliştirilmesini sağlamak son derece önemlidir. Endüstri 4.0 ile dönüşümün sağlanması, yönlendirilmesi ve değişimin teşvik edilmesinde liderin rolü kritik bir öneme sahiptir (Raziq vd., 2018). Dijital dönüşüm yeni bir liderlik tipi olan dijital liderlik kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Dijital liderlik; değişimi yönetme, dijital teknolojilerin sunduğu fırsatlardan etkili biçimde yararlanma amacıyla dijital yetkinliklerle dijital kültürün birleşimi olarak ifade edilmektedir. Zhu'ya (2015) göre dijital liderliğin yaratıcı liderlik, çevik liderlik, küresel vizyoner liderlik, sorgulayıcı liderlik ve derin liderlik olmak üzere beş temel özelliği bulunmaktadır. VUCA (Volatilité, Belirsizlik, Karmaşıklık ve Muğlaklık) faktörünün oluşturduğu dinamik çevre koşulları, liderleri daha yaratıcı olmaya zorlamaktadır. Bu durum, liderlerin hem kendi içsel yeteneklerini kullanarak hem de çeşitli iş birlikleri geliştirerek sürekli yenilikçi düşüncelerine olanak sağlamaktadır (Sandell, 2013). Dijital dönüşüm, işlerin yürütülme hızı, hedeflenen daha yüksek verimlilik seviyeleri ve gereken daha fazla esneklik ile karakterize edilen benzersiz iş süreçleri nedeniyle liderler için yeni zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Zulu vd., 2023). Dijital liderlik, işletmeler için stratejik dijital teknolojileri belirleme, dijital tutum ve liderlik becerileri boyutlarıyla karakterize edilen stratejik dijital yetenekler üretmek amacıyla tüm çalışanları bunu gerçekleştirmeye yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Liu vd., 2020). Dijital dönüşüm ile meydana gelen teknolojik gelişmeler, yeni dijital araçların gelişmesine ve yeni bir liderlik türü olan dijital liderliğin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Dewi & Sjabadhymi, 2021; Gledson vd., 2024). Dijital liderlik, teknolojik becerilerin geliştirilmesi ve bu becerilerin örgüt kültürü içinde yayılarak, örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesini sağlamayı hedeflerken aynı zamanda kişiler arasındaki iletişim becerilerinin etkili bir teknoloji kullanılarak geliştirilmesi ve

yerine getirilmesini hedefleyen roller içermektedir (Hensellek, 2020; Chatterjee vd., 2023). Dijital liderlik yenilikçi bir iş ortamının oluşmasını ve yaratıcılık kabiliyetinin gelişmesini sağlamaktadır (Espina Romero vd., 2023). Dijitalleşme kaynakların etkin kullanımında rol oynarken, dijital liderlik geliştirilen teknolojik dönüşüm ile kaynakların etkin kullanımının doğru bir şekilde yönetilmesini içermektedir (Zeike vd., 2019).

Organizasyonun çalışanları ve örgüt kültürü ile bir bütün olarak dijital yeteneklerinin geliştirilmesi ve dijital dönüşümün en etkin biçimde sağlanması gibi pek çok misyon dijital liderler tarafından yerine getirilmektedir. Dijital liderlik ile işletmeler yaratıcı bir vizyon ile dijitalleşme süreçlerini rekabetçi avantaja dönüştürerek, dijital olarak stratejik başarı elde etme imkanına kavuşmaktadırlar (Avolio vd., 2014). Dijital liderlik, klasik liderlik anlayışından ayrılarak, dijitalleşme sürecinde bir şirketin tüm organizasyonunu dijital ortamda etkin bir şekilde yönetme ve şekillendirme yeteneğini içermektedir. Dijital liderlik, gelişen teknolojik süreçleri başarı ile takip eden, bu yenilikleri yönettiği örgüte adapte edebilen, örgüt içinde yer alan bireylerin dijitalleşme yeteneklerine katkı sunabilen yeni nesil bir liderlik türüdür (Türk, 2023). Dijital liderlik ile işletmeler, iş süreçlerinde yenilikçi modelleri benimseyerek, organizasyon yapılarına bu modelleri uyarlayabilmektedirler. Böylece işletmeler kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak stratejilerini uygulayıp, iş hedeflerine başarı ile ulaşabilmektedirler (Gledson vd., 2024).

Yenilikçi Davranış

Yenilik kavramı yeni bir ürün, sonuç veya süreç olarak tanımlanabilir (Wati vd., 2023). Yenilikçi davranış ise çalışanların yenilikçi süreçlere katkıda bulunurken sergiledikleri yenilikçi yöntemleri ve fikir geliştirme süreçlerini kapsayan davranışlarını ifade etmektedir (Luoh vd., 2014; Tang vd., 2019).

Yenilikçi davranış çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Gurbuz & Gulec, 2022). Bu boyutlar yeni fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin geliştirilmesi, yeniliklerin uygulanması, yenilikler uygulanırken örgüt çalışanları ile bu uygulamaların paylaşılması yani örgüt çalışanları ile yenilikler için iletişim kurulması, yeni uygulanacak fikirlerin veya süreçlerin iyileştirilmesi ve değiştirilmesi şeklinde sıralanabilir (Eva vd., 2019). Yenilikçi davranış kavramı organizasyonların devamlılığı için gerekli bir unsurdur (Grošelj vd., 2021). Yenilikçi davranış ile hedeflenen örgütün bütünlüğünün önemli bir parçası olan çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıkları ile organizasyonların verimliliklerinin, başarılarının artırılması; yeni fikirlerin, teknolojilerin, süreçlerin kolaylıkla uygulanabilir hale getirilmesidir (Stoffers vd., 2018).

Organizasyonların yeniliğe ulaşmak için yararlanabilecekleri kritik kaynaklardan biri de çalışanların girişimci davranışı olarak tanımlanabilen yenilikçi davranışlarıdır (De Jong vd., 2013). Çalışanların yenilikçi davranışı, yeni fikirlerin kullanımı ve bir ürün, hizmet veya sürecin iyileştirilme sürecini ifade etmektedir (Jin vd., 2022). Ayrıca yenilikçi davranışlar, fikir üretimini ve yeni fikirlerin bir grup

veya kurum içinde uygulanmasını kapsayan davranışları da içermektedir (Amabile, 1988). Lukes & Stephan (2017), yenilikçi davranışın önemli bir bileşeninin, kişinin fikirlerini hem meslektaşlarına hem de yöneticilerine etkili bir şekilde iletme ve ardından onlardan değerli ve yapıcı geri bildirimler alma becerisi olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte yenilikçi davranış, kuruluşların hızlı değişimlere uyum sağlamasında, rekabet avantajı elde etmesinde ve sürdürülebilir bir ortam yaratılmasında da önemlidir (Stankevičiūtė, Staniškienė & Cigane, 2020). Yenilikçi davranış, kuruluşlarda yeni fikirlerin ve uygulamaların üretilmesine, uygulanmasına ve dönüştürülmesine katkıda bulunan çok çeşitli bireysel davranışları kapsamaktadır (Wang vd., 2021). Literatürde yenilikçi davranış kavramı pek çok çalışmada detaylı olarak incelenmektedir. Tablo 1’de yenilikçi davranış kavramını detaylı bir biçimde irdeleyen ve açıklayan çalışmalar ayrıntılı olarak belirtilmektedir.

Tablo 1: Yenilikçi davranış kavramını açıklayan çalışmalar

Yazar(lar)	Çalışmanın Başlığı	Yenilikçi Davranış Kavramı
“Grošelj vd. (2021)”	“Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment”	“Çalışmada yenilikçi davranış kavramı, çalışanların yeni fikirlerin üretilmesinden uygulanmasına kadar olan tüm süreçlerdeki katkılarını kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Bu davranışın örgütsel başarı için kritik öneme sahip olduğu vurgulanmıştır.”
“Stoffers & Van der Heijden (2018)”	“An innovative work behaviour-enhancing employability model moderated by age”	“Çalışmada yenilikçi davranış; çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri temelinde iş rolü kapsamında yeni fikirlerin bilinçli olarak oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması şeklinde üç aşamalı bir süreç olarak tanımlanmıştır.”
“Lukes & Stephan (2017)”	“Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures”	“Bu çalışmada yenilikçi davranış; çalışanların yeni fikirleri üretme veya benimseme ile bu fikirleri hayata geçirme yönündeki davranışları olarak tanımlanmış, fikir üretme, fikir arama, fikir iletişimi, uygulamayı başlatma, başkalarını sürece dahil etme ve engelleri aşma şeklinde altı boyutlu bir yapı içinde ele alınmıştır.”
“Farrukh vd. (2023)”	“Innovative work behaviour: the what, where, who, how and when”	“Bu çalışmada yenilikçi davranış; çalışanların içsel yaratıcılıklarını performansı geliştirme veya iş sorunlarını çözme amacıyla yeni fikirler üretme ve uygulama süreci olarak tanımlanmış, örgütlerin rekabet avantajı ve ekonomik değişimlere uyumunda kritik rolü vurgulanmıştır.”
“Malik (2021)”	“Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit	“Çalışmada yenilikçi davranış, çalışanların yeni ürünler, teknolojiler ve iş yöntemleri için fikir geliştirmesi, benimsemesi ve uygulaması” olarak tanımlanmıştır. Yenilikçi davranış çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde

	knowledge sharing acts as a mediator”	gönüllü olarak sergiledikleri ekstra rol davranışları olarak ele alınmıştır.”
“Stoffers vd. (2020)”	“Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises”	“Çalışma yenilikçi davranışın çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ve başarılı inovasyon için hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır.”
“Jadhav vd. (2017)”	“Employee expectation to demonstrate innovative work behaviour in Asia.”	“Bu çalışmada yenilikçi davranış kavramı bir çalışanın inovasyon geliştirme için yürüttüğü iş aktivitelerinin toplamı olarak tanımlanmıştır.”
“Bysted & Jespersen (2014)”	“Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees”	“Çalışmada yenilikçi davranış, bir yandan örgütsel verimliliği artıran rasyonel kararlar, diğer yandan çalışanların örgüt içi ilişkilerini etkileyen sosyo-politik bir süreç olarak iki perspektifle tanımlanmıştır. Her iki perspektifte de yenilikçi davranışın başarısı, yönetimin çalışanları motive eden uygun bir iç iklim yaratmasına bağlıdır.”
“Stankevičiūtė vd. (2020)”	“Sustainable HRM as a driver for innovative work behaviour: Do respect, openness, and continuity matter? the case of lithuania”	“Bu çalışmada yenilikçi davranış; iş ortamında yeni ve faydalı fikirlerin bilinçli olarak oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlanmış, fikir keşfi, fikir üretimi, fikir savunuculuğu ve fikir uygulaması şeklinde dört temel boyutta ele alınmıştır. Ayrıca her boyutun farklı etkenlerden etkilenebileceği belirtilmiştir.”

Duygusal Zeka

Duygusal zeka, bireylerin duygularını anlama, yorumlama yeteneği olarak tanımlanabilir (Salovey & Mayer, 1990). Dolayısıyla belirsizlik ve karmaşanın yoğun olabileceği örgüt yapılarında bu yetenek kritik bir unsur haline gelmektedir. Bu kavram örgüt içinde önemli bir rol oynamakta ve çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Salovey,1990). Duygusal zekaya sahip liderler ve çalışanlar, etkili iletişim kurabilmekte, empati gösterebilmekte ve iş birliği içinde çalışabilmektedir (Drigas vd., 2023). Böylece örgüt içindeki çalışanlar arasında ilişkiler güçlenmektedir (Stoller, 2009). Duygusal zeka kavramı, liderlik becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır çünkü insan ilişkilerinde, iletişim ve problem çözme süreçlerinde duygusal yaklaşım kritik bir rol üstlenmektedir. Dijital dönüşüm aşamasında örgüt çalışma sisteminin dijitalleşme süreçleri genellikle organizasyon içinde dirençle karşılaşabilmektedir. Böyle zamanlarda duygusal zekanın varlığı, liderlerin bu değişimleri etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilmektedir (Wong & Law, 2017). Duygusal zeka ve dijital liderlik, günümüz işletmelerinde başarılı liderlerin sahip olması gereken önemli iki beceridir (Gardner & Stough, 2002). Bu becerilerin bir araya gelmesi, liderlerin hem insan odaklı hem de teknoloji odaklı bir yaklaşım sergilemelerine imkân sağlamaktadır (Mintz & Stoller, 2014).

Duygusal zeka kavramı, örgüt kültürü içinde kayda değer bir etki sağlayarak çeşitli avantajlar elde edilmesine zemin hazırlamaktadır (Law vd., 2004). Duygusal zeka becerisinin varlığı, liderlerin insanları anlama, motive etme ve etkili bir şekilde yönetme yeteneklerini geliştirir (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Liderlik

becerilerinin sürekli gelişmesi, örgütün genel performansını artırabilmektedir. Duygusal zeka sahibi bireyler, duygusal tepkileri anlama ve bu tepkilere uygun bir şekilde yanıt verebilme yeteneğine sahiptir, bu durum örgüt içinde ortaya çıkan çatışmaları çözme süreçlerini daha etkili kılar (Riggio & Reichard, 2008).

Duygusal zeka, bireylerin ve liderlerin örgütte ve örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Ertiö vd., 2024). Değişim süreçlerinde duygusal zeka, dirençle baş etmeyi kolaylaştırır ve örgütün adaptasyon kabiliyetini artırır, ayrıca yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eder (Sadri, 2012). Örgüt çalışanları arasındaki etkileşim ve duygusal iletişim, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve iş süreçlerinin geliştirilmesine olanak tanır. Böylelikle duygusal zeka kavramının örgüt çalışanlarına etkisi ile örgüt için rekabet avantajı gibi artı değerler ortaya çıkmaktadır (Zhang vd., 2018).

Duygusal zekaya sahip bireylerin ve liderlerin, örgüt içinde olumlu bir kültür oluşturarak performansı artırabileceği ve sürdürülebilir başarı elde edebileceği düşünülmektedir (Goleman, 1998). Duygusal zeka ile dijital liderlik arasında oldukça güçlü bir bağlantı vardır (Anwar & Saraih, 2024b; Hadi vd., 2024). Bu iki kavramın bir araya gelmesi, liderlerin teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmalarını ve aynı zamanda insan ilişkilerini güçlendirmelerini sağlayarak organizasyonlara sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazandırabilmektedir (Bonesso vd., 2020). Dijital liderlik becerileri, liderlerin teknolojik gelişmeleri takip etmelerini, iş süreçlerini optimize etmelerini ve organizasyonlarını geleceğe hazırlamalarını gerektirir (Wong & Law, 2017). Bu süreçte duygusal zeka, liderlerin insanlarla etkileşimde bulunmalarını, takım çalışmasını güçlendirmelerini ve duygusal zeka becerilerini kullanarak organizasyon içinde daha etkili bir iletişim kurmalarını sağlamaktadır (O'Boyle vd., 2011). Dijital liderlik, sadece teknolojik bilgi ve becerileri değil, aynı zamanda insan yönetimi ve ilişkilerinde duygusal zeka yeteneklerini de gerektirir. Liderler, dijital dönüşümün etkisi ile ortaya çıkan yeni çalışma ortamında örgütü yönlendirdikleri gibi, çalışanlarla empati kurarak, onlara duygusal anlamda destek sağlayarak ve takım ruhunu güçlendirerek daha etkili bir liderlik sergileyebilirler (Audrin & Audrin, 2023). Bu bağlamda, duygusal zeka ve dijital liderlik bir araya geldiğinde, liderler hem teknolojik açıdan rekabet avantajı elde edebilirler hem de organizasyon içindeki insan ilişkilerini güçlendirebilirler (Dulewicz, 2000). Duygusal zeka, liderlik rolünü daha insana odaklı ve sürdürülebilir kılmaktadır (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Dijital liderlikle birlikte organizasyonlar daha hızlı değişen bir dünyada rekabet avantajı elde edebilmektedir (Anwar vd., 2024). Yenilikçi teknolojileri benimseyerek iş süreçlerini optimize edebilir ve müşteri deneyimini iyileştirebilmektedir (Issah, 2018). Dijital dönüşüm sürecinde duygusal zeka, liderlerin değişime ayak uydurma becerilerini artırarak organizasyon içindeki yenilik süreçlerinin hız kazanmasını sağlamaktadır (Anwar & Saraih, 2024).

Araştırmanın Modeli

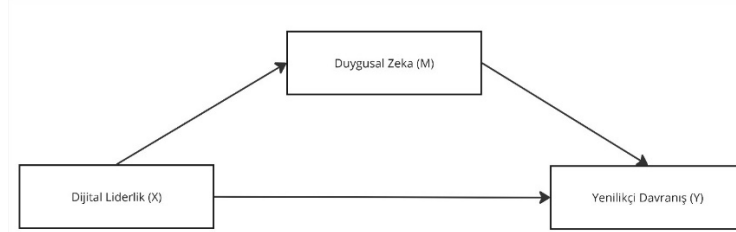
Araştırma modelinde; dijital liderlik kavramı üst kademe teorisi ile, yenilikçi davranış kavramı planlı davranış teorisi ile, duygusal zeka kavramı Goleman'ın duygusal zeka modeli ile açıklanmaktadır.

Üst Kademe Teorisi, dijital liderlerin stratejik kararlarını etkileyen faktörleri anlamak için değerli bir çerçeve sunmaktadır (Hambrick & Mason, 1984). Bu teoriye göre, liderler karar alma süreçlerinde kişisel deneyim, değer ve karakteristik özelliklerinden etkilenmektedir (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). Dijital dönüşüm süreçlerini yönlendirebilme becerileri, dijital liderlerin dijital yetkinlikleri ile doğrudan ilintilidir (Li, Li & Wang, 2022). Üst Kademe Teorisi'nin öne sürdüğü sınırlı rasyonellik ve seçici algı kavramları, liderlerin karmaşık dijital ekosistemlerde nasıl yön belirlediklerini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Cho & Hambrick, 2006). Bu bağlamda dijital liderlerin bu karakteristik özellikleri, kurumsal süreçlerin, stratejilerin ve performans çıktılarının biçimlenmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Organizasyonların rekabet avantajı elde etmesinde yenilikçi davranış önemli bir unsurdur (Gao & Gao, 2024). Planlı Davranış Teorisi bireylerin yenilikçi davranışlarını şekillendiren psikolojik süreçleri anlamlandırmada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Ajzen (1991) tarafından geliştirilen Planlı Davranış Teorisi, bireylerin davranışsal niyetlerinin oluşumunu ve bu niyetlerin davranışa dönüşümünü açıklamaktadır.

Duygusal zeka, kişinin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını algılama, yorumlama ve düzenleme becerisi olarak ifade edilmektedir (Salovey & Mayer, 1990). Goleman'ın duygusal zeka modeli, duygusal zekanın farklı boyutlarını (öz farkındalık, öz düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler) tek bir çerçevede bütünleştirmektedir (Goleman, 2005). Dijitalleşen bir dünyada, duygusal zeka artık sadece "yumuşak bir beceri" değil, liderlerin başarılı olmaları için temel bir yetkinliktir (Issah, 2018; Filice & Weese, 2024). Dijital liderlerin ekipleri ile insani düzeyde bağlantı kurmalarını, iş birliğini teşvik etmelerini, inovasyonu yönlendirmelerini ve dijital ortamın karmaşıklıklarında etkili bir şekilde baş edebilmeleri duygusal zeka becerisi aracılığı ile sağlanabilir (Ertiö vd., 2024).

Bu kapsamda çalışmamız, ilişkisel tarama modelini kullanarak banka yöneticilerinin dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka seviyeleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. İlişkisel tarama, birden fazla değişken arasındaki eşzamanlı değişimin varlığını ve bu değişimin derecesini bilimsel ölçütlerle belirlemeyi hedefleyen bir araştırma yaklaşımıdır (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2011; Creswell ve Creswell, 2017). Araştırma, söz konusu üç değişken arasındaki karşılıklı etkileşimleri ortaya koymak üzere tasarlanmış ve oluşturulan teorik model Şekil 1'de görselleştirilmiştir. Bu model aracılığıyla değişkenler arasındaki nedensel bağlantılar ve etkileşimin yönü belirlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri

Dijital Liderlik ve Yenilikçi Davranış

Dijital liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişki işletme ve yönetim literatüründe ilgi çeken konuların başında gelmektedir. Dijital dönüşüm ve inovasyon yönetimi bağlamında girişimci ve dönüşümcü liderlik de dahil olmak üzere farklı liderlik tarzlarının çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisi çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Örneğin, Erhan, Uzunbacak & Aydın (2022), çalışanların dijital liderlik algılarının yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu durum, genellikle dijital liderlikle ilişkilendirilen hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzlarının yenilikçi davranış geliştirdiğini tespit eden Sethibe & Steyn (2017) tarafından da desteklenmiştir. Dijital liderliğin yenilikçi davranış teşvik etmedeki rolü, yaratıcı öz yeterlilik, dönüşümsel liderlik ve dijital okuryazarlığın önemini vurgulayan Santoso vd. (2019) tarafından da ortaya konmuştur. Ayrıca Kapucu (2020) ve Mihardjo vd. (2019) dijital dönüşümün lider davranışları üzerindeki etkisini araştırmış, etkili iş liderlerinin temel özelliklerini tanımlarken pazar yöneliminin aracı rolünü vurgulamıştır. Bagheri, Newman & Eva (2022) özellikle girişimci liderliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisine odaklanmış ve yaratıcı öz yeterliliğin yeniliği teşvik ettiğini belirtmişlerdir. İlgili literatürde belirtilen görüşler doğrultusunda H₁ hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: *Dijital liderlik becerileri yenilikçi davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

Dijital Liderlik ve Duygusal Zeka

Dijital liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişki, dijital dönüşümün liderlik davranışları ve yönetimi üzerindeki etkisini anlamak açısından önemlidir (Henderikx & Stoffers, 2022). Dijital liderlerin hem duygusal zekaya hem de teknolojik yetkinliklere sahip olmaları, dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmeleri için kritik öneme sahiptir (Msila, 2022). Birçok çalışma, özellikle liderlik davranışlarını ve tarzlarını şekillendirmede duygusal zekanın önemini vurgulamaktadır. Antonakis, Ashkanasy & Dasborough (2009) lider-üye değişim ilişkisinin kalitesinin liderlerin duygusal zekası sayesinde arttığını ileri sürerek, duygusal zekanın liderler ve ekip üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yıldırım, Kantek & Yılmaz (2021) duygusal zeka ile hem görev odaklı

hem de dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulmuş ve duygusal zekanın farklı liderlik yönelimleri ile bağlantılı olduğunu öne sürmüştür. Gómez-Leal vd. (2022) ve Higgs (2002) ise duygusal zekanın liderlikteki önemini vurgulamakta ve bunu özellikle değişim liderliği yetkinlikleriyle ilişkilendirmektedir. Bu sonuçlar, duygusal zeka ile yapıcı çatışma yönetimi arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan Schlaerth, Ensari & Christian'ın (2013) çalışmasıyla da örtüşmektedir. Ambrose, Chenoweth & Mao (2009) ve Rajah, Song & Arvey (2011) bunu sanal ekipler ve liderlikte duygusallık olarak genişletmiştir. Akerjordet & Severinson (2008) ve Humphrey (2002) duygusal zekanın liderlikteki rolünü ve liderlerin duygusal özelliklerinin performans üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Dijital liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi inceleyen Anwar & Saraih'in (2024) çalışmasında dijital liderliğin vizyoner liderlik, dijital vatandaşlık ve sistematik iyileştirme boyutlarının duygusal zeka üzerindeki etkisi ampirik olarak test edilmiş ve anlamlı pozitif bir bulgu elde edilmiştir. Anwar & Saraih (2024), yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin örgüt üyeleri üzerinde büyük etkiye sahip olduğunu belirterek, duygusal zekası yüksek dijital liderlerin bu yetenekleri hem kendi duygularını hem de astlarının duygularını yönetebilecek şekilde duygusal yetkinliklere sahip olduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca dijital liderliğin vizyoner liderlik boyutunun duygusal zekayı anlamlı şekilde etkilediği sonucuna bu çalışmanın bulgularında ulaşılmakta, bu ilişki Lider-Üye Değişim Teorisi ile açıklanmaktadır. Dijital liderlerin ortak vizyon oluşturma becerisi, ekip üyelerinin dijital dönüşüm süreçlerine adaptasyonunu kolaylaştırırken, duygusal zekanın sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi boyutlarını güçlendirir (Acosta-Prado vd.,2023). Miao vd. (2018) dijital liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalarında dijital liderlerin zorlu kararlar vermeleri gereken koşullarda daha yaratıcı ve duyarlı olmak için vizyonlarını ve düşüncelerini genişletmek üzere duygusal zekalarını kullandıklarını belirtmektedir. Li vd. (2024) çalışmalarında dijital liderlik duygusal zeka ilişkisini Sosyal Değişim Teorisi ile açıklamakta, dijital liderlerin duygusal desteği, çalışanların işe adanmışlığını ve yenilikçi davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşarak dijital liderlik becerileri yüksek olan yöneticilerin, çalışanların duygusal zeka düzeylerine bağlı olarak farklılaşan bir etki yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla çalışmanın temel bulgusu, orta düzey yöneticilerin dijital liderlik davranışlarının çalışanların duygusal zekası üzerinde anlamlı bir pozitif etki yaratarak çalışanın duygusal bağlılık yoluyla iş verimliliğinin artırılmasıdır. Ertiö vd. (2024) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgulara, dijital liderlik ile duygusal zeka arasındaki pozitif ilişki, hem teknoloji benimseme süreçlerini kolaylaştıran araçsal faktörler hem de çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılayan sosyal dinamikler bağlamında teorik ve ampirik olarak desteklenmektedir. Bu çalışmalar, çeşitli bağlamlarda liderlikte duygusal zekanın önemini altını çizmektedir. İlgili literatürde belirtilen görüşler doğrultusunda H₂ hipotezi oluşturulmuştur.

H₂: *Dijital liderlik becerileri duygusal zekayı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

Duygusal Zeka ve Yenilikçi Davranış

Çeşitli çalışmalar duygusal zeka ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi farklı bağlamlarda ve popülasyonlarda incelemiştir. Bu çalışmalardan elde edilen bilgiler, duygusal zeka ve yenilikçi davranış ilişkisinin doğasına dair değerli bakış açıları sunmaktadır.

Abdullah vd. (2021) duygusal zekanın, özellikle de öz yönetimin yiyecek ve içecek endüstrisindeki yenilikçi davranışı önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur. Benzer şekilde, Shojaei & Siuki (2014) ile Al-Omari (2017)'de yaptıkları araştırmalarda, yöneticiler ve mühendisler gibi çalışma gruplarında duygusal zeka ile yenilikçi davranış arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca başka bir çalışmada, duygusal zekanın çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçi davranışlarını etkilediğini tespit etmişlerdir (Jafri, Dem & Choden, 2016). Bununla birlikte, Dinçer & Orhan (2012) bu ilişkiyi Türkiye'de bankacılık sektöründe ve daha geniş bir bağlamda araştırmış, duygusal zekanın yenilikçi davranışı önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur. Dolayısıyla, duygusal zeka ve yenilikçi davranış birbiriyle ilişkilidir. İlgili literatürde belirtilen görüşler doğrultusunda H₃ hipotezi oluşturulmuştur.

H₃: *Duygusal zeka yenilikçi davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

Dijital Liderlik, Yenilikçi Davranış ve Duygusal Zeka

Dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka arasındaki ilişki çok yönlü bir çalışma alanıdır. Duygusal zeka; öz farkındalık, öz yönetim, sosyal beceriler ve dayanıklılık boyutlarını içeren çok yönlü bir yetkinlik olup, dönüşümcü liderlik başta olmak üzere çeşitli liderlik tarzlarıyla pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Tang, Yin & Nelson, 2010; Afsar & Umrani, 2019). Erhan, Uzunbacak & Aydın'ın (2022) çalışması da duygusal zekanın yenilikçi davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde, yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışanları inceleyen Malik'in (2021) araştırması da duygusal zeka, dijital liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki olumlu ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu çalışma, duygusal zekanın yenilikçi davranış ile ilişkili olduğunu ortaya koymuş ve duygusal zekanın dijital liderlik bağlamında inovasyonu teşvik etmedeki potansiyel etkisini göstermiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar incelendiğinde duygusal zeka, yenilikçi davranış ve dijital liderlik becerileri arasındaki ilişkinin çok yönlü olduğu görülmektedir. Duygusal zeka, liderlik uygulamalarını etkilemede ve yenilikçi davranışı teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu dinamikleri anlamak ve bir inovasyon kültürü oluşturarak etkili liderlik geliştirmek isteyen tüm kuruluşlar için oldukça önemlidir. İlgili literatürde belirtilen görüşler doğrultusunda H₄ hipotezi oluşturulmuştur.

H₄: *Dijital liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide duygusal zeka aracı rol oynar.*

YÖNTEM

Araştırma Grubu

Araştırma grubu, İstanbul ilinde bulunan kamu ve özel bankaların yönetici kademelerinde görev yapan bireylerden oluşmaktadır. Katılımcılar, kolayda örneklem ve kartopu örneklem yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Kolayda örneklem, araştırmacı tarafından kolayca erişilebilen popülasyondan veri toplama sürecini ifade etmektedir (Rahi, 2017). Nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılan kartopu örneklem ise bir katılımcının araştırmaya benzer özellikte başka katılımcıları dahil ettiği bir örneklem yöntemi olarak açıklanmaktadır (Kirchherr & Charles, 2018). Veri toplama sürecinde, demografik bilgilerin edinilmesi amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formu ile dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka ölçekleri dijital ortama aktarılmıştır. Bu araştırmada öncelikle İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka yöneticileri arasından en az bir yıl yöneticilik deneyimine sahip ve kolay ulaşılabilen yöneticilere elektronik ortamda "Google Form" çevrimiçi anket platformu aracılığıyla veri toplama araçları gönderilmiştir. Katılım sağlayan yöneticilerden, benzer özellikte ve kriterlere uygun diğer yönetici meslektaşlarına ölçek formunu yönlendirmeleri istenmiştir. Böylece erişilen yönetici sayısı artırılarak 205 banka yöneticisinden oluşan nihai araştırma grubu oluşturulmuştur. Katılımcıların %55,1'i (n=113) erkek, %44,9'u (n=92) kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışmaya katılan yöneticilerin yaş ortalaması $43,61 \pm 3,45$ olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin ayrıntılı frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2'de sunulmuştur. Bu demografik veriler, araştırma bulguları yorumlanırken bankacılık sektöründeki yönetici profilini yansıtan önemli değişkenler olarak ele alınmıştır.

Tablo 2: Banka yöneticilerinin demografik özellikleri

Değişken	n	%
Medeni Durum	Bekar	61
	Evli	144
Eğitim Durumu	Lisans	141
	Lisansüstü	64
Bankacılık Sektöründe Çalışma Süresi	6-10 yıl	7
	11-15 yıl	103
	16-20 yıl	87
	21 yıl ve üzeri	8
Yönetici Olarak Çalışma Süresi	1-5 yıl	11
	6-10 yıl	66
	11-15 yıl	86
	16-20 yıl	41
Banka Sektör	21 yıl ve üzeri	1
	Kamu	122
Yönettiğiniz Çalışan Sayısı	Özel	83
	1-5 kişi	1
	6-10 kişi	110
	11-20 kişi	83
	21-50 kişi	11
		5,4

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, banka yöneticilerinin dijital liderlik becerilerinin yenilikçi davranışlarına etkisinde duygusal zeka düzeylerinin aracı (mediator) rolünü incelemek amacıyla dört farklı ölçme aracından yararlanılmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmada katılımcıların bireysel ve mesleki niteliklerini sistematik biçimde toplamak amacıyla bir “Kişisel Bilgi Formu” geliştirilmiştir. Bu form; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, bankacılık sektöründeki toplam hizmet süresi, yönetici pozisyonunda geçirilen süre, görev yapılan bankacılık alanı ve yönetilen çalışan sayısı gibi değişkenlere ilişkin bilgileri içermektedir.

Dijital Liderlik Ölçeği: Bu çalışmada yöneticilerin dijital liderlik yeterliklerini ölçmek amacıyla, Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilen ve Oktaysoy vd. (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan “Dijital Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Dijital dönüşüm süreçlerindeki liderlik becerilerini değerlendiren ölçme aracı, toplam altı maddeden oluşmakta ve beşli Likert formatında (“Kesinlikle Katılmıyorum” = 1 ... “Kesinlikle Katılıyorum” = 5) yanıtlanmaktadır. Ölçek maddelerinden örnekler şu şekildedir; “Dijital cihazlar ve uygulamalar konusunda uzmanı olduğumu söyleyebilirim.”, “Çalıştığım birim veya kurumun dijital dönüşümü konusunda öncülük etmekteyim.” ve “Dijital dönüşüm için ihtiyaç duyulan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikrim vardır.”. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .87 olarak bildirilmiştir.

Yenilikçi Davranış Ölçeği: Yöneticilerin yenilikçi davranış düzeylerini değerlendirmek üzere, Lukes & Stephen (2017) tarafından geliştirilen ve Pala & Turan (2020) tarafından Türk kültürüne uyarlama çalışması yapılan “Yenilikçi Davranış Ölçeği” kullanılmıştır. Yirmi üç madde ve yedi alt boyuttan oluşan ölçme aracı, beşli Likert formatında yapılandırılmıştır. Ölçme aracı, “Fikir Üretimi (3 Madde)”, “Fikir Arama (3 Madde)”, “Fikir İletişimi (4 Madde)”, “Uygulamaya Başlama Faaliyetleri (3 Madde)”, “Diğerlerini Dâhil Etme (3 Madde)”, “Engellerin Üstesinden Gelme (4 Madde)” ve “Yenilikçi Çıktılar (3 Madde)” alt boyutlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan her ifadeye ilişkin görüşlerini “1 = Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5 = Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirmeleri istenmiştir. Ölçek maddelerinden örnekler şunlardır; “Özgün düşünmeyi gerektiren işleri tercih ederim.”, “Kendi işimde yararlanmak için, başka yerlerde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirim.”, “Yeni fikirlerin uygulanması için uygun planlar ve zaman programları geliştiririm.” ve “Bir fikri geliştirirken karşıma çıkan engellerin kararlılıkla üstesinden gelebilirim.”. Ölçeğin toplamı için Cronbach Alfa katsayısı .93 olarak bildirilmiştir.

Duygusal Zeka Ölçeği: Bu çalışma kapsamında kullanılan Schutte Duygusal Zeka Ölçeği, ilk kez Schutte vd. (1998) tarafından 33 maddelik bir yapıda geliştirilmiş, sonrasında Austin vd. (2004) tarafından revize edilerek 41 maddelik formuna dönüştürülmüştür. Türkçe uyarlama çalışması ise Tatar vd. (2017) tarafından

gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Türk kültürüne uyarlama süreci, orijinal faktör yapısına sadık kalınarak ve madde sayısında herhangi bir değişiklik yapılmadan tamamlanmıştır. Ölçme aracından örnekler şu şekildedir; “*Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.*”, “*Ruh halim iyiiken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.*” ve “*Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.*”. Ölçeğin güvenirlik analiz sonuçları incelendiğinde, toplam iç tutarlılık katsayısı .86 olarak bildirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz süreci iki farklı istatistiksel yazılım (SPSS ve Lisrel) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri analiz sürecinin birinci aşamasında, toplanan veriler SPSS 24 paket programına aktarılmış ve olası hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi sağlanmıştır. Verilerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığını belirlemek amacıyla uç değer analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmış ve z puanları ± 3 aralığında değerlendirilerek uç değerler belirlenmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda, bir katılımcıya ait verilerin belirtilen aralık dışında kalması nedeniyle analiz dışında tutulmuştur. Uç değer analizlerinin ardından, örneklem büyüklüğü 205 katılımcı olarak belirlenmiş ve tüm istatistiksel analizler bu veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Ölçme araçlarının yapısal geçerliliğini değerlendirmek amacıyla çalışmada Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiş ve elde edilen model uyum istatistikleri ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Buna ek olarak, DFA’dan elde edilen standardize beta katsayıları temel alınarak ölçeklerin yakınsak geçerliliğinin yeterli olup olmadığı; açıklanan ortalama varyans (AVE) ile bileşik güvenirlik (CR) göstergeleri üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi için ise Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka değişkenleri arasındaki ilişki düzeylerini incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya koymak üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal zekanın aracılık rolü ise Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS makrosu kullanılarak test edilmiştir.

Regresyon modelinin ön varsayımlarının test edilmesi kapsamında, değişkenler arasındaki çoklu bağlantı durumu çeşitli istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında Ratner’in (2009) önerdiği sınıflandırma esas alınmış; 0,00–0,30 aralığı düşük, 0,31–0,70 aralığı orta ve 0,71’in üzerindeki değerler yüksek düzeyde ilişki olarak kabul edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde, korelasyon katsayısı 0,943 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, literatürde yaygın olarak kabul gören 0,70 değerinin belirgin şekilde üzerindedir. Bununla birlikte, korelasyon katsayısının tek başına çoklu bağlantı probleminin varlığını tespit etmede yeterli olmadığı bilindiğinden,

daha detaylı tanısal analizlerin yapılması gerekmiştir. Çoklu bağlantı probleminin kapsamlı değerlendirilmesi için Varyans Şişirme Faktörü (VIF), Tolerance ve Condition Index değerleri incelenmiştir. Varyans Şişirme Faktörü (VIF) değeri 2,260 olarak hesaplanmış ve bu değer literatürde kritik eşik olarak kabul edilen 10'un önemli ölçüde altında yer almaktadır. Tolerance değeri 0,442 olarak hesaplanmış ve 0,1 kritik değerinin üzerinde olması nedeniyle kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Condition Index değerleri boyutlar incelendiğinde ise sırasıyla 1,000 (1. Boyut), 14,256 (2. Boyut) ve 23,450 (3. Boyut) olarak belirlenmiş ve tüm değerler kritik eşik olan 30'un altında yer almıştır. Regresyon modelinin temel varsayımlarından biri olan otokorelasyon varsayımı, Durbin-Watson istatistiği kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen 2,031 değeri modelde otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir. Bu değer, literatürde kabul edilen 2,0 değerine oldukça yakındır ve hata terimlerinin birbirinden bağımsız olduğunu doğrulamaktadır. Model, bağımlı değişkendeki varyansın %88,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0,889$). Bu yüksek determinasyon katsayısı, modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, VIF, Tolerance, Condition Index değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı ve regresyon modelinin güvenilir ve tutarlı tahminler ürettiği söylenebilir (Tabachnick & Fidell, 2013).

BULGULAR

Tablo 3: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	n	$\bar{x}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Dijital Liderlik (DL)	205	23,52	4,03	-,304	-1,121
Yenilikçi Davranış (YD)	205	91,22	13,23	-,580	,081
Duygusal Zeka (DZ)	205	129,36	17,97	-,524	,269

Veri setinin normallik varsayımlarını karşılayıp karşılamadığını belirlemek için çarpıklık (skewness) ile basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Tablo 3'te sunulan değerler incelendiğinde, çarpıklık katsayılarının -0,304 ile -0,580 değerleri arasında, basıklık katsayılarının ise 0,081 ile -1,121 aralığında değiştiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, George & Mallery (2020) tarafından önerilen normal dağılım kriterleri kapsamında değerlendirilmiştir. Buna göre, -2 ile +2 referans aralığı içerisinde yer alan bu değerler, incelenen veri setinin normallik varsayımını karşıladığını göstermektedir.

Tablo 4: Ölçme Araçlarına İlişkin Cronbach Alpha Katsayıları

Ölçek	Cronbach's Alpha
Dijital Liderlik (DL)	0,86
Yenilikçi Davranış (YD)	0,95
YD1 (Fikir Üretimi)	0,72
YD2 (Fikir Arama)	0,76
YD3 (Fikir İletişimi)	0,73
YD4 (Uygulamaya Başlama Faaliyetleri)	0,76
YD5 (Diğerlerini Dahil Etme)	0,64
YD6 (Engellerin Üstesinden Gelme)	0,83
YD7 (Yenilikçi Çıktılar)	0,78
Duygusal Zeka (DZ)	0,96

Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, elde edilen Cronbach Alfa katsayıları 0,86 ile 0,96 arasında değişmektedir (Tablo 4). Nunnally (1967) tarafından önerilen ölçüte göre, bir ölçme aracının güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach Alfa katsayısının en az 0,70 değerinde olması gerekmektedir. Bu kriter göz önünde bulundurulduğunda, mevcut çalışmada kullanılan ölçeklerin toplam puanlarına ilişkin Cronbach Alfa değerlerinin (0,86-0,96) referans alınan sınır değerinin (0,70) oldukça üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada sadece yenilikçi davranış ölçeğinin “Diğerlerini Dahil Etme-YD5” alt boyutunda Cronbach alfa katsayısı 0,64 olarak bulunmuştur. Hair vd. (1998) göre, 0,60 ve üzeri Cronbach alfa değerlerinin de araştırmalar için kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı ifade edilmektedir.

Tablo 5: Ölçeklere İlişkin Uyum İndeks ve Yapı Güvenirliği Değerleri

Ölçek	Uyum İndeks Değerleri						Yapı Güvenirliği			
	X ²	df	p	X ² /df	RMSEA	SRMR	CFI	GFI	AVE	CR
DL	16,71	8	0,03	2,08	0,073	0,029	0,99	0,97	0,51	0,86
YD - Birinci Düzey	483,79	209	0,00	2,31	0,080	0,055	0,98	0,83	0,50	0,95
YD - İkinci Düzey	539,73	223	0,00	2,42	0,083	0,057	0,98	0,81	0,50	0,95

DZ	1090,69	495	0,00	2,20	0,077	0,055	0,98	0,76	0,45	0,96
----	---------	-----	------	------	-------	-------	------	------	------	------

Tablo 5’de yer alan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka ölçeklerinin yapı geçerliğini ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir. Dijital liderlik ölçeği için elde edilen uyum indeksleri ($\chi^2/df=2,08$; RMSEA=0,073; SRMR=0,029; CFI=0,99; GFI=0,97), modelin gözlenen verilerle iyi düzeyde uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Hair vd. (1998), yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermek için AVE değerinin 0,50’nin, CR değerinin ise 0,70’in üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre, dijital liderlik ölçeğinin yakınsak geçerlik değerleri (AVE=0,51; CR=0,86) literatürde önerilen eşik değerlerin üzerinde olduğu ve ölçeğin yapı geçerliğinin sağladığını göstermektedir. Yenilikçi davranış ölçeği için gerçekleştirilen birinci ve ikinci düzey DFA sonuçları, modelin kabul edilebilir uyum düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Birinci Düzey: $\chi^2/df=2,31$; RMSEA=0,080; SRMR=0,055; CFI=0,98; GFI=0,83; İkinci Düzey: $\chi^2/df=2,42$; RMSEA=0,083; SRMR=0,057; CFI=0,98; GFI=0,81). Yenilikçi davranış ölçeğinin yakınsak geçerlik değerleri (AVE=0,50; CR=0,95), ölçeğin yapı geçerliğinin ve güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu doğrulamaktadır. Duygusal zeka ölçeği için ise elde edilen uyum indeksleri ($\chi^2/df=2,20$; RMSEA=0,077; SRMR=0,055; CFI=0,98; GFI=0,76), modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini belirtmektedir. Duygusal zeka ölçeğinin yakınsak geçerlik değerleri (AVE=0,45; CR=0,96) incelendiğinde, AVE değerinin önerilen 0,50 eşik değerinin altında olduğu tespit edilmiştir. Fornell & Larcker (1981), bir yapının bileşik güvenilirlik (CR) değeri 0,70’in üzerinde olduğunda ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,50’nin altında kalmasının kabul edilebilir düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum indeksleri, incelenen tüm ölçeklerin kabul edilebilir model uyumuna sahip olduğunu ve yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Baumgartner & Homburg, 1996; Steiger, 2000; Schermelleh-Engel vd., 2003; Kline, 2015).

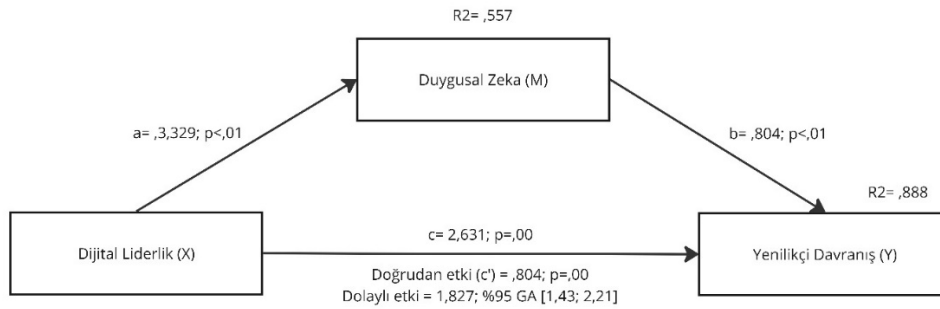
Tablo 6: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=205)

Sonuç Değişkenleri						
M (Duygusal Zeka)				Y (Yenilikçi Davranış)		
Tahmin Değişkenleri		b	S. H.		b	S. H.
X (Dijital Liderlik)	a	3,329***	,208	c'	,804	,115
M (Duygusal Zeka)	-	-	-	b	,548***	,026
Sabit	İm	51,056***	4,966	iy	1,305***	2,265
R ² =,557				R ² =,888		
F(1; 203) = 255,836; P<,001				F(2; 202) = 807,887; P<,001		

Not: *p<,05; **p<,01; ***p<,001; S.H.: Standart Hata.

Dijital liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde duygusal zekanın aracı rolünü incelemek amacıyla, literatürde daha güvenilir sonuçlar ürettiği vurgulanan (Preacher vd., 2007; Zhao vd., 2010; Gürbüz, 2021; Hayes, 2022) bootstrap yöntemine dayalı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Hayes (2022) tarafından geliştirilen Process Makro kullanılarak gerçekleştirilen analizlerde, aracılık etkisinin anlamlılığı bootstrap tekniği ile test edilmiştir. Bu doğrultuda, 5000 yeniden örnekleme yapılmış ve aracılık etkisinin değerlendirilmesinde %95 güven aralığının (GA) sıfır (0) değerini içermemesi kriteri temel alınmıştır (MacKinnon vd., 2004). Bu yaklaşım, Baron & Kenny'nin (1986) aracılık analizi ve Sobel (1982) testine kıyasla daha güvenilir istatistiksel çıkarımlar sağlamaktadır. Buna göre, gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Bu çalışmada, dijital liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki dolaylı etkisini incelemek üzere bootstrap yöntemi uygulanmış ve analiz sonuçları duygusal zekanın bu ilişkide anlamlı bir aracı role sahip olduğunu doğrulamıştır. Analiz sonuçları, dijital liderliğin duygusal zeka üzerinde kayda değer ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yarattığını ortaya koymaktadır ($b=3,329$, $p<,001$). Benzer şekilde, duygusal zekanın yenilikçi davranış üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($b=,548$, $p<,001$). Buna ek olarak, dijital liderliğin yenilikçi davranış üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi ($b=,804$, $p<,001$) olduğu tespit edilmiştir. Yüzdelik yöntem (percentile bootstrap confidence intervals) kullanılarak hesaplanan güven aralığı değerlerinin sıfır içermemesi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Aracılık etkisine ilişkin tam standardize etki büyüklüğü .556 olarak hesaplanmıştır. Bu etki büyüklüğü, Cohen'in (1988) sınıflandırmasına göre orta düzeyde bir etkiye işaret etmektedir. Elde edilen bulgular, dijital liderliğin duygusal zeka aracılığıyla yenilikçi davranışı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan şema, Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Dijital Liderliğin Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü (N=205)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma banka yöneticilerinin dijital liderlik düzeylerinin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinde duygusal zekanın aracı rolünü incelemeyi amaçlayarak değişkenler arasındaki etkileşimi ve ilişki dinamiklerini ortaya koyan

önemli bulgular sunmaktadır. Literatürde dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zeka kavramlarının arasındaki ilişkilerin incelenerek ele alındığı pek çok araştırma bulunmaktadır. Son yıllarda dijital liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda ciddi bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Çalışma değişkenler arasındaki ilişkilere ve etki mekanizmalarına dair bulgular içermektedir.

Çalışmanın birinci hipotezi (H₁: Dijital liderlik becerileri yenilikçi davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkiler) doğrultusunda yapılan analizlerde, dijital liderlik düzeyindeki artışın yenilikçi davranışı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, dijital liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, organizasyonlarda yenilikçi davranışları daha fazla sergilediklerini göstermekte, dijital dönüşüm çağında liderlik ve yenilikçilik arasındaki güçlü bağı vurgulayan literatürle uyum sağlamaktadır. Abbas vd. (2024) çalışmalarında, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmakta, özellikle dijital dönüşüm çağında, liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkinin anlaşılması açısından kritik bulgular açıklamakta ve dijital liderliğin nasıl yenilikçi davranışları teşvik edebileceğine dair somut veriler sunmaktadır. Çalışmamızda benzer şekilde dijital liderlik ve yenilikçi davranış kavramları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde Zia vd. (2024) tarafından yapılan çalışmada organizasyonlarda dijital liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinin yenilikçi davranışlar için kritik öneme sahip olduğu ve çalışanların dijital araçlarla aktif etkileşiminin (dijital katılım) teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışmamız dijital dönüşüm süreçlerinde hem organizasyonel kaynakların hem de dijital yeteneklerin kritik önem taşıdığını ortaya koyarak, bu faktörlerin entegre bir şekilde ele alınması gerektiğine dair teorik ve pratik çıkarımlar sunmaktadır. Gao & Gao (2024) tarafından yapılan araştırmada dijital liderlik kavramının bireysel düzeydeki etkileri incelenmiş ve dijital liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ahmet vd. (2024) çalışmalarında dijital liderlik algısının çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediğini; bu etkinin öğrenme odaklılık ve inovasyon kabiliyetleri aracılığıyla dolaylı biçimde gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Erhan, Uzunbacak & Aydın (2022) çalışmalarında dijital becerilere sahip liderlerin çalışanlar tarafından olumlu algılandığını ve bu liderlere sahip çalışanların daha yenilikçi davranışlar sergileme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Benzer şekilde çalışmamızda dijital liderlik kavramı ile yenilikçi davranış arasındaki güçlü ilişkiyi vurgulayan sonuçlara ulaşılmıştır. Sagbas vd. (2023) çalışmalarında dijital liderliğin yenilikçi davranışı doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koyarak, Üst Kademe Teorisi çerçevesinde dijital liderlerin karakteristik özelliklerinin organizasyonel sonuçları şekillendirdiğini öne sürmektedir. Çalışmamızda, Sagbas vd. (2023) çalışmasında ifade edildiği gibi, dijital liderliğin yenilikçi davranışı doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın ikinci hipotezi (H₂: Dijital liderlik becerileri duygusal zekayı anlamlı ve pozitif yönde etkiler) doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına göre

dijital liderlik becerilerinin duygusal zeka üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle, H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, dijital liderlik kavramının duygusal zeka kavramı ile olumlu etkileşime girerek liderlik performansını güçlendirdiği sonucuna ulaşılan literatür ile uyum göstermektedir. Dolayısıyla dijital liderlerin hem teknik hem de duygusal yetkinliklerini geliştirmeleri, dijital dönüşümde başarı için kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Anwar & Saraih (2024a) araştırmalarında, dijital liderlik kavramının, duygusal zekanın tüm alt boyutlarından olumlu yönde etkilenmekte olduğunu ve bu etkileşimin liderlik performansını güçlendirmekte olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer çalışmada örgütte duygusal zeka düzeyi yüksek olan çalışanların, ortaya çıkan olumsuz etkilere karşı daha dirençli oldukları tespit edilmiştir (Hou vd., 2018). Ayrıca duygusal zeka becerilerinin yüksek olmasının, dijital liderlik vasıtasıyla kurumsal dönüşümü ve çalışanların psikolojik güçlenmesini sağladığı ifade edilmektedir. Anwar vd. (2024) araştırmalarında liderlerin dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmeleri için hem teknik hem de duygusal yetkinliklerini geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde liderlerin sadece teknoloji odaklı değil, aynı zamanda duygusal zeka yetkinlikleriyle donatılmış olması gerekmektedir. Ayrıca duygusal zeka yetkinlikleri dijital liderler için çalışanların tekno stresini azaltma hususunda gerekli becerileri kazanmalarında büyük bir destek unsurudur (Ertio" vd., 2024).

Çalışmanın üçüncü hipotezi (H₃: Duygusal zeka yenilikçi davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkiler) kapsamında yapılan analizlerde, duygusal zekanın yenilikçi davranış üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar, duygusal zeka düzeyi yüksek olan yöneticilerin, yenilikçi davranışları daha fazla sergilediklerini göstermektedir. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan çalışanlar duygularını daha etkili şekilde yönetebildikleri ve başkalarının duygularını anlayabildikleri için, yenilikçi fikirler üretme ve uygulama konusunda daha başarılıdır (Hadi vd., 2024). Tang vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin duygusal zeka yeteneklerinin çalışanların yenilikçi çözümler üretme ve uygulama konusundaki motivasyonlarını artırmada kritik bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda duygusal zeka düzeyi yüksek olan kişilerin yenilikçi davranışlar gösterme düzeyinin yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi (H₄: Dijital liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide duygusal zeka aracı rol oynar) doğrultusunda gerçekleştirilen aracılık analizi sonuçları, duygusal zekanın dijital liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisi olduğunu göstermiştir. Analiz bulgularına göre, dijital liderliğin duygusal zeka üzerindeki etkisi (b=3,329, p<0,001) ve duygusal zekanın yenilikçi davranış üzerindeki etkisi (b=0,548, p<0,001) anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bağlamda H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar, dijital liderliğin yenilikçi davranışa olan etkisinin bir kısmının duygusal zeka üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğünün 0,556 olarak hesaplanması, bu dolaylı etkinin orta

düzeye yakın bir güce sahip olduğunu göstermektedir. Oberer & Erkollar (2018) Endüstri 4.0 bağlamında dijital liderliği teknoloji odaklı, takım temelli ve inovasyonu destekleyen bir model olarak tanımlamış, dijital liderliğin salt teknik yeterliliklerle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda çalışanların duygusal ve yaratıcı potansiyelini harekete geçirecek liderlik yaklaşımları gerektirdiğini ifade etmiştir. Çalışmamızda bu çalışmaya benzer biçimde dijital liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin bir kısmı duygusal zeka aracı değişkeni ile açıklanmakta, duygusal zeka düzeyi yüksek olan dijital liderlerde yenilikçi davranış sergileme davranışının daha fazla olabileceği bulgusuna ulaşılmaktadır. Tutar & Güler (2022) dijital liderlerin teknik becerilerinin yanı sıra esneklik, vizyonerlik ve koordinasyon yetkinliklerinin önemine dikkat çekerken; Eryeşil (2021) dijital liderliği dijital zihniyet, beceri seti ve uygulama üçlüsüne dayandırmıştır. Her iki çalışmada, dijital dönüşüm sürecinde liderlerin sadece teknolojiyi yönetmekle kalmayıp, organizasyon kültürünü ve insan kaynaklarını da dönüştürmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, dijital liderliğin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve geleneksel hiyerarşik modellerin ötesine geçtiğini göstermektedir. Bu çalışmalardaki bulgulara benzer şekilde çalışmamızda ortaya çıkan bulgular dijital liderlerin teknik yetkinliklerinin yanı sıra sosyal ve duygusal becerilerinin de önemli olduğunu işaret etmekte, özellikle duygusal zekanın aracı rolü, dijital liderliğin "insan odaklı" yönünü desteklemektedir. Oberer & Erkollar (2018) çalışması ve araştırmamız dijital liderliğin çok boyutlu doğasını, teknolojik ve insani becerilerin bu süreçteki kritik rolünü irdelemektedir. Dijital dönüşümün önemli unsurlarından biri olan insan faktörünün yani örgüt çalışanlarının örgütlerin dijital dönüşüm safhalarında yenilikçi davranışa teşvik edilmesinde dijital liderlik kavramının oldukça önemli olduğu görülmektedir (Karafakioglu vd., 2024). Çalışmamızda örgüt yapısı için oldukça önemli olan insan faktörünün duygusal zeka düzeyinin, dijital liderlik kavramının yenilikçi davranış düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular neticesinde, bankacılık sektöründe dijital dönüşümün başarıyla yönetilebilmesi için yöneticilerin hem dijital liderlik özelliklerinin hem de duygusal zeka yetkinliklerinin geliştirilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Özellikle dijital liderlik ve duygusal zeka yeteneklerinin birlikte ele alınması, yenilikçi davranışların artırılmasında daha etkili sonuçlar ortaya çıkarabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalar için bu değişkenler arasındaki ilişkilerin farklı sektörlerde ve farklı kültürel bağlamlarda incelenmesi önerilmektedir. Çalışmanın kısıtlılıkları arasında, verilerin kesitsel olarak toplanması ve tek bir sektörle sınırlı kalması sayılabilir. Gelecek araştırmalarda boylamsal çalışmalar yapılması ve farklı sektörlerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi bulguların genellenebilirliğini artırabilir.

Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışmaya birinci yazar %60, ikinci yazar ise %40 oranında katkı sağlamıştır. Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Abbas, S. M., Latif, M., & Sarwar, F. (2024). Digital Leadership and Innovative Work Behavior in IT Sector: The Mediating Role of Digital Entrepreneurial Orientation and Digital Organizational Culture. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-22.
- Abdullah, N. H., Lai, Y. X., Abdul Hamid, N. A., Takala, J., & Wahab, E. (2021). The Relationship between Emotional Intelligence and Innovative Work Behavior. *Journal of Techno-Social*, 13 (1), 29-36.
- Acosta-Prado, J. C., Zárate-Torres, R. A., Tafur-Mendoza, A. A., Prada-Ospina, R., & Sarmiento, C. F. R. (2023). Impact of leadership practices on manager's pathways to goal attainment: the mediating effect of emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 31 (7), 2889-2902.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23 (3), 402-428.
- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. U. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*, 62 (11), 3607-3632.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Akerjordet, E., & Severinson, E. (2008). Emotionally intelligent nurse leadership: a literature review study. *Journal of Nursing Management*, 16 (5), 565-77.
- Al-Omari, M. (2017). Engineers Innovative Work Behavior: The Role of Emotional Intelligence. *European Journal of Business and Management*, 9 (21), 8-18.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123–167). JAI Press.
- Ambrose, P. J., Chenoweth, J., & Mao, E. (2009). Leadership in virtual teams: The case for emotional intelligence. In *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems* (pp. 5041–5051). San Francisco, CA.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, 20, 247-261.
- Anwar, S., & Saraih, U. N. (2024a). Exploring the abilities of emotional intelligence in psychological empowerment: digital leadership as mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16 (4), 1246-1257.

- Anwar, S., & Saraih, U. N. (2024b). Digital leadership in the digital era of education: enhancing knowledge sharing and emotional intelligence. *International Journal of Educational Management*, 38 (6), 1581-1611.
- Anwar, S., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2024). Unveiling the role of emotional intelligence as a mediator between digital leadership and employee cynicism: a study in the private higher educational institutes. *International Journal of Organizational Analysis*, 32, 1-23.
- Audrin, C., & Audrin, B. (2023). More than just emotional intelligence online: introducing “digital emotional intelligence”. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-12.
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H. S., & McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.’s (1998) measure. *Personality and Individual Differences*, 36 (3), 555-562.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 105-131.
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2022) Entrepreneurial leadership of CEOs and employees’ innovative behavior in high-technology new ventures, *Journal of Small Business Management*, 60 (4), 805-827.
- Baron, 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), 1173-1182.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (2), 139-161.
- Bonesso, S., Bruni, E., & Gerli, F. (2020). *Emotional and social intelligence competencies in the digital era*. In S. Bonesso, E. Bruni, & F. Gerli (Eds.), *Behavioral competencies of digital professionals: Understanding the role of emotional intelligence* (pp. 41–62). Palgrave Macmillan.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16 (2), 217-241.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30 (6), 749-778.

- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8 (1), 1-10.
- Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17 (4), 453-469.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Second Edition, Routledge.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9 (10), 1-19.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2013). Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (4), 981-995.
- Dewi, R. K., & Sjabadhymi, B. (2021). Digital leadership as a resource to enhance managers' psychological well-being in COVID-19 pandemic situation in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 15 (2), 153-168.
- Dinçer, H., & Orhan, N. (2012). Relationship between emotional intelligence and innovative work behaviors in Turkish banking sector. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 1 (1), 21-28.
- Drigas, A., Papoutsis, C., & Skianis, C. (2023). Being an Emotionally Intelligent Leader through the Nine-Layer Model of Emotional Intelligence—The Supporting Role of New Technologies. *Sustainability*, 15 (10), 1-18.
- Dulewicz, V. (2000). Emotional intelligence: the key to future successful corporate leadership?. *Journal of General Management*, 25 (3), 1-14.
- 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.
- Eryeşil, K. (2021). Digital leadership, leadership paradigm of the digital age: A conceptual framework. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 8 (1), 98-112.
- Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*, 67 (4), 399-409.

- Espina-Romero, L., Noroño Sánchez, J. G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, J., Parra, D. R., & Rio Corredoira, J. (2023). Digital leadership in an ever-changing world: A bibliometric analysis of trends and challenges. *Sustainability*, 15 (17), 1-25.
- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., & Tham, T. L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior?. *Human Resource Management*, 58 (4), 383-396.
- Farrukh, M., Meng, F., Raza, A., & Wu, Y. (2023). Innovative work behaviour: the what, where, who, how and when. *Personnel Review*, 52 (1), 74-98.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2011). How to design and evaluate research in education (8th ed.). McGraw-Hill.
- Filice, L., & Weese, W. J. (2024). Developing emotional intelligence. *Encyclopedia*, 4 (1), 583-599.
- Fornell C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Fasnacht, D. (2021). *Banking 4.0: Digital ecosystems and super-apps* (pp. 235–256). Springer International Publishing.
- Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. *Behavioral Sciences*, 14 (5), 1-29.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78.
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16th. Edition), Routledge.
- Gledson, B., Zulu, S. L., Saad, A. M., & Ponton, H. (2024). Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for Construction 4.0. *Construction Innovation*, 24 (1), 341-364.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review, *Cambridge Journal of Education*, 52 (1), 1-21.

- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24 (3), 677-706.
- Gurbuz, F. G., & Gulec, B. (2022). How leadership style matters for innovative work behavior. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 9 (4), 136-146.
- Gürbüz, S. (2021). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. İkinci Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. B., & Rahmawati, C. H. T. (2024). The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: The mediating role of emotional intelligence. *Calitatea*, 25 (199), 74-83.
- Hair J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall.
- 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.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach*. Third Edition. The Guilford Press.
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: toward future-proof middle managers. *Sustainability*. 14, 1-18.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2 (1), 55-69.
- Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence?: a study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change. *International Journal of Organisational Behaviour*, 5 (6), 195-212.
- Hou, X., Li, W., & Yuan, Q. (2018). Frontline disruptive leadership and new generation employees' innovative behaviour in China: the moderating role of emotional intelligence. *Asia Pacific Business Review*, 24 (4), 459-471.
- Humphrey, R. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 493-504.
- Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. *Sage Open*, 8 (3), 1-6.

- Jadhav, V., Seetharaman, A., & Rai, S. (2017). Employee expectation to demonstrate innovative work behaviour in Asia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 4 (1), 67-78.
- Jafri, H., Dem, C., & Choden, S. (2016). Emotional intelligence and employee creativity: moderating role of proactive personality and organizational climate. *Business Perspectives and Research*, 4 (1), 54-66.
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical leadership and innovative behavior: Mediating role of voice behavior and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability*, 14 (9), 1-24.
- Kapucu, H. (2020). Technology effect on the leader behaviors in the digital era. *Business & IT*. 10 (2), 12-31.
- Karafakioglu, E., & Findikli, M. A. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13 (1), 1-21.
- Kirchherr, J., & Charles, K. (2018). Enhancing the sample diversity of snowball samples: Recommendations from a research project on anti-dam movements in Southeast Asia. *PLOS ONE*, 13 (8), 1-17.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (1), 883-902.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kupiainen, J. (2006). Translocalisation over the Net: digitalisation, information technology and local cultures in Melanesia. *E-learning and Digital Media*, 3 (3), 279-290.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6, 239-242.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 483-496.
- Li, Z., Li, H., & Wang, S. (2022). How multidimensional digital empowerment affects technology innovation performance: the moderating effect of adaptability to technology embedding. *Sustainability*, 14 (23), 1-27.
- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-13.

- Liu, C., Van Wart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A., & Ready, D. (2020). The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration*, 79 (3), 298-329.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 23 (1), 136-158.
- Luoh, H. F., Tsaur, S. H., & Tang, Y. Y. (2014). Empowering employees: job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (7), 1100-1117.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.
- Malik, S. (2021). Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52 (5), 650-669.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 545-559.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (5), 679-690.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsyah, F., & Elidjen, E. (2019). The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: Market orientation as a moderator. *Management Science Letters*. 9, 1059-1070.
- Mintz, L. J., & Stoller, J. K. (2014). A systematic review of physician leadership and emotional intelligence. *Journal of Graduate Medical Education*, 6 (1), 21-31.
- Monteiro, C. V., Da Silva, F. Q., & Capretz, L. F. (2016, September). The innovative behaviour of software engineers: Findings from a pilot case study. Proceedings of the 10th ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, 1-10.
- Msila, V. (2022). Higher education leadership in a time of digital technologies: a south african case study. *International Journal of Information and Education Technology*, 12 (10), 1110-1117.
- Nunnally, J. C. (1967). Psychometric theory. McGraw-Hill. 206-235.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (Third Edition). McGraw-Hill.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7 (4), 1-9.
- O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (5), 788-818.
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2022). A study on digital leadership scale adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11, 407-425.
- Pala, O., & Turan, N. (2020). Yenilikçi davranış ölçeğinin (YDÖ) Türkiye'ye uyarlama çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (3), 65–80.
- Pillay, A. A. (2020). Understanding digital leadership competencies to enhance collaboration in South African Banks [Master Thesis]. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185-227.
- Rahi, S. (2017). Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6 (2), 1-5.
- Rahmawaty, A., Rokhman, W., Bawono, A., & Irkhani, N. (2021). Emotional intelligence, spiritual intelligence and employee performance: The mediating role of communication competence. *International Journal of Business and Society*, 22 (2), 734-752.
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1107-1119.
- Ratner, B. (2009). The correlation coefficient: Its values range between +1/-1, or do they?. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17 (2), 139-142.
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (2), 309-323.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 169-185.

- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41 (3), 535-548.
- 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), 874.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Sandell, S. (2013). *Digital leadership: How creativity in business can propel your brand & boost your results*. Allen House Publishing Company Limited.
- Santoso, H., Elidjen, E., Abidinagoro, S. B., & Arief, M. (2019). The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry. *Management Science Letters*, 9, 2305-2314.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8 (2), 23-74.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16 (1), 126-136.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25 (2), 167-177.
- Senadjki, A., Yong, H. N. A., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2023). Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 4 (2), 161-177.
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2017). The Impact of Leadership Styles and the Components of Leadership Styles on Innovative Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21 (2), 1-19.
- Shojaei, M.R., & Siuki, M. E. (2014). A study of relationship between emotional intelligence and innovative work behavior of managers. *Management Science Letters*. 4 (7), 1449-1454.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312), Jossey-Bass.

- Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E., & Ciganė, U. (2020). Sustainable HRM as a driver for innovative work behaviour: Do respect, openness, and continuity matter? the case of lithuania. *Sustainability*, 12 (14), 5511.
- Steiger, J. H. (2000). Point estimation, hypothesis testing, and interval estimation using the RMSEA: Some comments and a reply to Hayduk and Glaser. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7 (2), 149-162.
- Stoffers, J. M., & Van der Heijden, B. I. (2018). An innovative work behaviour-enhancing employability model moderated by age. *European Journal of Training and Development*, 42 (1-2), 143-163.
- Stoffers, J. M., Van der Heijden, B. I., & Jacobs, E. A. (2020). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (11), 1439-1466.
- Stoller, J. K. (2009). Developing physician-leaders: a call to action. *Journal of General Internal Medicine*, 24, 876-878.
- Sulistiana, I. N., & Darma, G. S. (2023). Digital leadership, work-life balance, compensation, job satisfaction, and employee engagement. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4 (5), 981-993.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.). Pearson Publish.
- Tang, H. V., Yin, M., & Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (8), 899-926.
- Tang, H., Wang, G., Zheng, J., Luo, L., & Wu, G. (2020). How does the emotional intelligence of project managers affect employees' innovative behaviors and job performance? The moderating role of social network structure hole. *SAGE Open*, 10 (4), 1-15.
- Tang, Y., Shao, Y. F., & Chen, Y. J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: the perspective of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-12.
- Tatar, A., Tok, S., Tekin Bender, M., & Saltukoğlu, G. (2017). Asıl form Schutte duygusal zeka testinin Türkçeye çevirisi ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Anatolian Journal of Psychiatry*, 18 (2), 139-146.
- 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*, 1, 122-132.

- Tutar, H., & Güler, S. (2022). Digital leadership as a requirement for the new business ecosystem: a conceptual review. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 323-349.
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11.
- Wang, Y., Chen, Y., & Zhu, Y. (2021). Promoting innovative behavior in employees: The mechanism of leader psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12.
- Wati, R., Achmad, M., & Toana, A. A. (2023). Innovative Behavior on the State Civil Apparatus. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 4 (2), 237-246.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243–274.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives* (pp. 97-128). Routledge.
- Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37 (3), 903-927.
- Yıldırım, N., Kantek, F., & Yılmaz, F. A. (2021). Relationships between leadership orientations and emotional intelligence in nursing students. *Perspect Psychiatr Care*, 58 (3), 1-7.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012). The emotional intelligence, health, and well-being nexus: What have we learned and what have we missed?. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4 (1), 1-30.
- 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), 1-12.
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36 (2), 317-330.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37 (2), 197-206.
- Zhu, P. (2015). *Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*. Lulu Press, Inc.

- Zia, A., Memon, M. A., Mirza, M. Z., Iqbal, Y. M. J., & Tariq, A. (2024). Digital job resources, digital engagement, digital leadership, and innovative work behaviour: a serial mediation model. *European Journal of Innovation Management*.
- Zulu, S. L., Saad, A. M., Ajayi, S. O., Dulaimi, M., & Unuigbo, M. (2023). Digital leadership enactment in the construction industry: barriers undermining effective transformation. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 31 (10), 4062–4078.