



BULLETIN OF ECONOMIC THEORY AND ANALYSIS

Journal homepage: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/beta>

Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Biçimlendirmenin Aracı Rolü

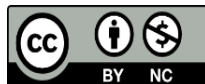
Gülden KARAKUŞ  <https://orcid.org/0000-0003-2980-9172>

To cite this article: Karakuş, G. (2025). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde iş biçimlendirmenin aracı rolü. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 10(1), 125-154.

Received: 21 Oct 2024

Accepted: 22 Dec 2024

Published online: 28 Feb 2025



This manuscript is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License ([CC BY NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)).



©All right reserved



Bulletin of Economic Theory and Analysis

Volume 10, Issue 1, pp. 125-154, 2025

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/beta>


Original Article / Araştırma Makalesi

Received / Alınma: 21.10.2024 Accepted / Kabul: 22.12.2024

Doi: <https://doi.org/10.25229/beta.1570961>

Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Biçimlendirmenin Aracı Rolü

Gülden KARAKUŞ^a

^a Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Isparta, TÜRKİYE 
<https://orcid.org/0000-0003-2980-9172>

Öz

Teknolojinin değişim hızı ve dijital dönüşüm, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını desteklemenin yollarını yeniden şekillendirmektedir. Bu çalışmada dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş biçimlendirmenin aracı rolünün araştırılması amaçlanmıştır. İş talepleri-kaynakları modelinden yola çıkılarak, dijital liderliğin çalışanların iş biçimlendirme davranışlarını güçlendirebileceği ve iş biçimlendirmenin aracılığıyla çalışanların yenilikçi iş davranışı gösterme eğilimini artıracakları öngörülmüştür. Araştırmanın verileri farklı sektörlerde özel şirketlerde çalışanlardan toplanmış ve test edilmiştir. Katılımcıların demografik dağılımının belirlenmesi, normal dağılım testi ve korelasyon analizleri SPSS25 programı kullanılarak yürütülmüştür. Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi AMOS 24 Programı aracılığıyla test edilirken hipotez testleri için SPSS Process Macro kullanılmıştır. Araştırma bulguları, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediğini ve iş biçimlendirmenin bu ilişkide tam aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Dijital liderlik algısının çalışanların iş biçimlendirme davranışını güçlendirdiğini ve bunun da yenilikçi iş davranışlarını artırdığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırma bulguları, dijital liderlik, iş biçimlendirme ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilerin, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde sürdürülebilir başarıya ulaşmalarında önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler

Dijital Liderlik, İş Biçimlendirme, Yenilikçi İş Davranışı

JEL Kodu

M10, M12, L20

İletişim Gülden KARAKUŞ ✉ guldenkarakus@sdu.edu.tr ☒ Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Isparta, TÜRKİYE

Atf Karakuş, G. (2025). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde iş biçimlendirmenin aracı rolü. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 10(1), 125-154.



This manuscript is licensed under Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License ([CC BY NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)).

The Mediating Role of Job Crafting in the Digital Leadership and Innovative Work Behavior Relationship.

Abstract

The fast-paced technological advancements and digital transformation is redefining the methods used to foster employees' innovative work behaviors. This study aims to investigate the relationship between digital leadership and employee innovative work behavior, and the mediating role of job crafting in this relationship. Based on the job demands-resources model, it is hypothesized that digital leadership encourages employees' job crafting, which in turn will increase employees' innovative work behavior. Data were collected from white-collar employees working in private companies across various sectors. Demographic distribution analysis, normality tests, and correlation analyses were conducted using SPSS 25. Confirmatory factor analysis related to the scales was tested via AMOS 24, while hypothesis testing was conducted using the SPSS Process Macro. The study's findings indicate that job crafting plays a full mediating role between digital leadership and employee innovative work behavior relationship. It was suggested that the perception of digital leadership strengthens employees' job crafting, which in turn enhances innovative work behavior. Accordingly, the findings reveal that the relationships between digital leadership, job crafting, and innovative work behavior play a significant role in understanding and achieving sustainable success in organizations' digital transformation processes.

Keywords

Digital Leadership, Job Crafting, Innovative Work Behavior

JEL Classification

M10, M12, L20

1. Giriş

Dijitalleşme, iş dünyasında büyük değişikliklere neden olarak birçok sektörde verimlilik ve etkinlik artışı sağlamıştır. Dijital araçları kullanan şirketler, rutin görevleri otomatikleştirerek veya büyük verileri kullanarak rekabet avantajlarını önemli ölçüde artırabilirler. Ancak, teknolojik değişim, sürekli uyum sağlama gereksinimi ve güvenlik risklerinin yönetimi gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelmek ve dijital stratejilerin iş hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak için etkili dijital liderlik kritik öneme sahiptir.

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, örgütsel yapıları ve iş süreçlerini köklü bir şekilde dönüştürmüştür (Omol, 2024). Bu değişen ortamda, liderler yalnızca yeni teknolojileri yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda dijital dönüşümün getirdiği yenilikler ve bazen zorluklar içerisinde ekiplerini yönlendirme sorumluluğunu da üstlenirler. Dijital liderlik, örgütlerde iletişimi, iş birliğini ve yenilikçiliği artırmak amacıyla dijital araçları etkin bir şekilde kullanma yeteneğiyle büyük önem taşır (Mihardjo vd., 2019). Dijital liderlik, modern iş ortamında karşılaşılan zorluklar karşısında örgütler için kritik bir kaynak haline gelmiştir. Uhl-Bien ve Arena (2018), giderek daha dinamik ve zorlu olan iş ortamlarında dönüşümün özünü gerçekten anlamak için liderlerin rolünü anlamının kritik olduğunu savunmaktadır. İşletmelerin yenilikçilik, verimlilik ve rekabetçiliklerini

artırmak amacıyla dijital teknolojilere olan ihtiyaçları giderek artmakta, bu da dijital liderliğin önemini daha da belirgin hale getirmektedir. Dijital liderler, ekiplerinin yeni teknolojileri ve yaklaşımları benimsemesini teşvik etmenin ve onları bu yönde desteklemenin yanı sıra dijital dünyada insana değer veren, güvene ve iş birliğine dayanan bir kültürü teşvik ederler (Tigre vd., 2023). Bu kültürel değişim, örgütün hızla değişen pazar koşullarına ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmesi için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

Dijital liderlik, modern örgütlerde inovasyonu teşvik eden dönüştürücü bir güç olarak kabul edilmektedir (AlNuaimi vd., 2022). Sosyal Bilişsel Teori'ye (Bandura, 1986) göre, bireyler yalnızca doğrudan deneyimler yoluyla değil, aynı zamanda başkalarının davranışlarını ve bu davranışlarının sonuçlarını gözlemleyerek de öğrenir. Bu bağlamda, liderler takipçileri için rol model oluştururlar. Liderlerin davranışları ve kararları çalışanlar tarafından gözlemlenir ve bu davranışlar çalışanların kendi eylemlerini ve tutumlarını etkiler. Liderlerin davranışı, inovasyon sürecinde çalışanların motivasyonunu ve psikolojik etkinliğini şekillendirebilmekte ve bu da onların proaktif yenilikçi eylemlerini etkileyebilmektedir (Zhuang vd., 2024). Dijital liderler, yeni dijital teknolojilerin iş yerlerine entegrasyonunu destekleyerek ve iş baskısını azaltarak çalışanların görevlerini ve çalışma ortamlarını yeniden biçimlendirmeleri için gereken kaynakları sağlayabilirler (Zhu vd., 2022). İş biçimlendirme çalışanların performansını ve genel iyiliğini artırabilmektedir (Wrzesniewski, 2014). Bunun yanı sıra iş biçimlendirme çalışanların işleriyle ilgili anlamı kendilerine uygun olacak şekilde değiştirmelerine olanak tanır (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

İş biçimlendirme, çalışanların kişi-örgüt uyumunu geliştirmek amacıyla sergiledikleri kendiliğinden bir davranış olarak, belirsiz ekonomik ortamlara uyum sağlama, çalışanların iyi oluşu ve yenilikçi davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Miao vd., 2023). Bu nedenle iş biçimlendirme, dinamik iş ortamlarında giderek daha fazla kabul görmektedir. Dijital liderlik, liderlerin dijital teknolojileri kullanma ve yönlendirme yeteneği ile tanımlanır ve çalışanların iş biçimlendirmesini geliştirebileceği bir ortam yaratmayı destekler (Zhu vd., 2022). İş talepleri-kaynakları modeli, çalışma koşullarının iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir (Bakker vd., 2003; Demerouti vd., 2001) ve her işin çalışanların iyi olma hali ve performansını etkileyen talepleri ve kaynakları olduğunu öne sürer. Dijital liderler, yeni dijital teknolojilerin kullanımını ve çalışanların iş kaynaklarını artırmalarını teşvik ederek çalışanların ve örgütlerin yenilik kapasitelerinin artırılmasına katkı sağlarlar (Zhu vd., 2022).

Dijital araçlara erişim, teknik destek ve dijital yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik eğitimler gibi kaynaklar sağlanması örgütün olumlu çıktılarının artırılmasının yanı sıra çalışanların kendi yetenek ve ilgileri doğrultusunda işlerini yeniden biçimlendirmelerine olanak sağlar. İş kaynakları, iş güvenliği, kariyer fırsatları gibi örgütsel faktörlere değinirken yönetici desteği, takım iklimi gibi kişiler arası faktörlerin yanı sıra beceri çeşitliliği, özerklik, performans, geri bildirim gibi görevle ilgili faktörlere işaret eder (Tims ve Bakker, 2010). Bu ek kaynakların, çalışanların iş taleplerinin yarattığı stresi azaltırken, yenilikçi çözümler geliştirmelerine zemin hazırlayacağı ve dijital liderliğin, iş kaynaklarını artırarak çalışanların yenilikçi iş davranışını destekleyen bir iş ortamı oluşturacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş biçimlendirmenin aracılık rolünün incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın sonuçları, dijital çağda başarıya ulaşmak ve değişimi etkin bir şekilde yönetmek için giderek daha önemli hale gelen dijital liderlik, iş biçimlendirme ve yenilikçi iş davranışları gibi kavramlar ile bunlar arasındaki ilişkilere ilişkin liderlik süreçleri ve insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlayabilecek bulgular sunmuştur.

2. Teorik Çerçeve, Hipotezler ve Araştırmanın Modeli

Bu bölümünde araştırma değişkenlerine ilişkin literatür taraması, teorik dayanaklar, araştırmanın hipotezleri ve modeli yer almaktadır.

2.1. Dijital Liderlik

Dijital dönüşüm, yalnızca dijital teknolojilerin benimsenmesini değil örgütlerin iş süreçlerini, modellerini ve müşteri etkileşimlerini yeniden tasarladığı, örgütlerin işleyişini yeniden şekillendiren kültürel ve örgütsel bir değişime işaret etmektedir (Omol, 2024). Dijital dönüşüm projeleri, genellikle önemli ölçüde yenilik, değişim çabası ve risk alma isteği gerektirir, ancak bu unsurların mevcut örgütsel yapılarla uyum sağlaması zor olabilir (Hess vd., 2016). Bu nedenle dijital dönüşüm liderler açısından zorlu bir süreç olarak kabul edilmektedir (Tigre vd., 2023). Dijital dönüşüm süreci, liderin yönlendirmesiyle örgüte rekabet avantajı sağlayan ve örgütü geleceğe taşıyan önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır (Burak, 2022). Yeni teknolojilere açık olma rekabet avantajı sağlayabilmede için stratejik öneme sahiptir. Bu nedenle, teknolojik gelişmelere uyum sağlama sürecinde liderler, yeni teknolojiler ve bunların örgüt için önemini örgüte yayma konusunda önemli bir görev üstlenirler (Hensellek vd., 2020).

Dijital liderlik, karar alma sürecini desteklemek için liderlik yeteneklerinin ve dijital teknolojilerin birleŐimi olarak tanımlanmaktadır (Sasmoko vd., 2019). Dijital liderler, liderlik yeteneklerini dijital teknolojilerle birleŐtirerek örgüte değer katarlar. Tigre vd. (2023), kapsamlı bir tanımlamayla dijital liderliği, değişime hızla uyum sağlayan, öğrenen, çalıŐanlarına ve çeŐitlilięe değer veren, iş birliğini teşvik eden ve dijital bir ortamda çalışanların geliŐmelerini sağlayan güvene dayalı bir kültürü teşvik eden etik ve evik bir zihniyet olarak tanımlamıŐtır. Liderlikle genellikle ilişkilendirilen iletişim ve yn belirleme gibi temel beceriler hl geçerliliğini korurken, son yıllarda yn belirleme, zorluklarla yüzleŐme ve uyum sağlama becerileri daha fazla önem kazanmaktadır (Pulley vd., 2002). Bunun nedeni, günümüzde örgütlerin dijital dünyada başarılı olmak için sürekli ve hızlı bir Şekilde deęiŐmesi gerekmesidir ve dijital liderler yeniliği rekabet avantajı olarak yönlendirmede kilit bir role sahiptir (Kane vd., 2015).

Dijital liderlik, dijital teknolojilerin etkin kullanımını sağlamak için kültür ve dijital yetkinliklerin entegrasyonunu temel alır ve bu yolla örgüte değer katmayı hedefler (Mihardjo & Rukmana, 2018). Tigre vd. (2023) dijital liderlikle ilgili yürüttükleri bir bibliyometrik analiz çalıŐmasının sonucunda dijital liderin ana yetkinliklerini; insan odaklılık (iletişim ve güven temelli ilişkiler geliştirmek), bireysel nitelikler (ahlak ve uyum yeteneği), uzun-dönem odaklılık (inovasyon, vizyon ve yönlendirme) ve görev baŐarısı (dijital yetkinlikler ve iş birliği) olarak belirlemişlerdir. Bu araştırma sonuçları da dijital liderliğin dijital teknolojilerin etkin bir Şekilde kullanılmasının yanı sıra iyi ilişkiler, iletişim, iş birliği ve vizyoner bakıŐ açısıyla ilişki olduğunu göstermiştir. Dijital liderler, risk almayı ve yaratıcı çözümler geliŐtirmeyi teşvik ederek inovasyonu besleyen bir kültür oluştururlar. Dijital platformlardan yararlanarak bilgi paylaşımını ve iş birliğini geliŐtirir, böylece yenilikçi fikirlerin doğmasını sağlarlar (Turyadi vd., 2023). Araştırmalar, iş süreçlerini iyileŐtiren dijital araçların ve değer yaratan deęiŐimlerin başarılı bir Şekilde hayata geçirilmesi sağlayarak dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışını (Büyükbeşe & Doğan; Erhan vd., 2022; Gao & Gao, 2024), yaratıcılığını (Zhu vd., 2022; Zhuang vd., 2024) ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebildiğini göstermektedir (Tanucan vd., 2022).

Dijital liderlik, uygun dijital teknolojilerden yararlanarak iş yerindeki verimliliği ve üretkenliği de arttırabilmektedir. Başarılı değişim yönetimi ve karar alma süreçleri, iş baŐarısına önemli katkılar sağlar (Turyadi vd., 2023). Araştırmalar, dijital liderliğin örgüt performansı (Al-Husban vd., 2021; Hasırcı & rc, 2024), pazar yönelimi, dijital yetkinlik (Mihardjo vd., 2019)

ve sürdürülebilir performansı olumlu yönde etkilediğini (Khaw vd., 2022; Shin vd., 2023) göstermektedir.

2.2. İş Biçimlendirme

İş biçimlendirme, bireylerin işlerinin fiziksel, zihinsel veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları değişiklikler olarak ifade edilmektedir (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Görev sınırlarını değiştirmek, iş sırasında gerçekleştirilen aktivitelerin sayısını veya biçimini yeniden şekillendirmeyi ifade ederken; bilişsel sınırları değiştirmek, işin algılanış biçimini değiştirmeyi ifade eder. İlişkisel sınırların değiştirilmesi ise, iş sırasında kiminle etkileşime girileceğine dair inisiyatif kullanmayı içerir. Bu unsurları değiştirerek birey, işin tasarımını ve sosyal ortamını da değiştirmiş olur. Çalışanların iş koşulları hakkında işverenleriyle müzakere etmeleri ya da işin yeniden tasarlanmasına katılmaları, iş biçimlendirmeden farklıdır (Tims & Bakker, 2010). İş biçimlendirmede, çalışanların işin anlamını değiştirmek için kendi inisiyatifleriyle işlerinin sınırlarında yaptıkları proaktif değişikliklere vurgu yapılmaktadır (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

İş biçimlendirme kavramı literatüre orijinal olarak job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) olarak önerilmiş, Türkçe'ye farklı araştırmacılar tarafından iş becerikliliği (Akın vd., 2014; Kerse, 2017), iş zanaatkarlığı (Yavuz, 2018), iş tasarımı (Uysal, 2014), iş biçimlendirme (Çetin vd., 2021) gibi farklı ifadelerle uyarlanmıştır. Bu çalışmada, kavramın Türkçe karşılığı olarak "iş biçimlendirme" kullanılmıştır. İş talepleri-kaynakları modeline (Bakker vd., 2003; Demerouti vd., 2001) göre, sürdürülebilir düzeyde fiziksel ve/veya bilişsel ve duygusal çaba ya da beceri gerektiren tüm iş unsurları iş taleplerini kapsar. Bu nedenle, iş talepleri genellikle belirli fizyolojik veya psikolojik maliyetlere yol açar. Öte yandan, iş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmada fayda sağlayan, iş taleplerini ve bunların getirdiği fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan, aynı zamanda kişisel öğrenme ve gelişimi destekleyen işin özelliklerini ifade eder (Bakker & Demerouti, 2007). Bu teorik çerçeveden yola çıkılarak, iş biçimlendirme çalışanların iş talepleri ve iş kaynaklarını bireysel yetenekleri ve ihtiyaçlarıyla dengelemek amacıyla gerçekleştirebilecekleri değişiklikler olarak ifade edilebilmektedir (Tims & Bakker, 2010).

Wrzesniewski ve Dutton (2001), önerdikleri iş biçimlendirme modelinde iş biçimlendirme davranışını motive eden üç ihtiyacı iş ve işin anlamı üzerinde kontrol sahibi olma, olumlu bir benlik imajı edinme ve diğerleriyle insani ilişkiler kurma ihtiyacı olarak belirlemişlerdir. Bu üç ihtiyaçtan hareketle, iş biçimlendirmenin görev biçimlendirme, ilişki biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirme

olmak üzere üç farklı Şekilde ortaya çıkabileceğini ne sürmüŐlerdir. İlk ikisi işin dizaynında deđiŐiklikleri oluŐtururken diğer iŐyerindeki sosyal ortama ilişkin değişiklikler oluŐturmayı içerir. Bütün bu deđiŐikler iş biçimlendirmenin en sonunda kişi için işin anlamını veya kiŐinin iş kimliğinin deđiŐimini sağlamaktadır. Tims vd. (2012) iş talepleri-kaynakları modelinden hareketle iş biçimlendirmenin zorlayıcı iş taleplerini artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, yapısal iş kaynaklarını artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olmak üzere dört Şekilde gerçekleŐebileceđini önermiŐlerdir.

İŞ biçimlendirmeye zemin hazırlayan unsurlara ilişkin çalışmalar kişisel özellikler ve işin özelliklerine odaklanmıŐtır. Bakker vd. (2012), proaktif kiŐiliđin iş biçimlendirme eğilimi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuŐlardır. Tims ve Bakker (2010), proaktif kiŐiliđin yanı sıra öz-yeterlilik ve öz-düzenlemenin de iş biçimlendirmeye zemin hazırlayabilecek bireysel boyutlar olabileceğini ifade etmişlerdir. Petrou vd. (2012), iş baskısı ve özerkliğin her ikisinin de yüksek olduğu günlerde, çalışanların en yüksek seviyede kaynak arayıŐı ve en düŐük seviyede talep azaltma davranışları sergilediklerini bulmuŐlardır. Tims & Bakker (2010), alıŐanların iŐlerinde deđiŐiklik yapma özgürlüğünü hissetmelerinin yüksek düzeyde özerklik ve görev bağımsızlığı ile mümkün olabileceğini ifade ederek, özerklik ve görev bağımsızlığının iş biçimlendirme sürecini destekleyebileceğini ifade etmişlerdir. İŞ biçimlendirme, işe angaje olma (Bakker vd., 2012; Tims vd., 2013; Turan & zdemir, 2019), iş tatmini (Tims vd., 2013), görev performansı (Güner & Basım, 2023), kişi-örgüt uyumu (Chen vd., 2014), çalışan yaratıcılığı (Zhu vd., 2022; Zhuang vd., 2024) gibi sonuçları olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Liderler, alıŐanların iş biçimlendirme çabalarını destekleyerek veya ekip düzeyinde iş biçimlendirme süreçlerini teşvik edecek uygun bağlamlar oluşturarak, bu bireysel giriŐimlerin etkisini artırabilir ve çalışanların hem kendilerini geliştirmelerine hem de organizasyonel hedeflere katkıda bulunmalarına olanak sağlayabilir (Wrzesniewski, 2014). Farklı liderlik yaklaşımları, çalışanlara iş biçimlendirme konusunda farklı düzeylerde özgürlük, kaynak ve motivasyon sağlayabilir (Wang vd., 2017). Araştırmalar liderlerin, çalışanların proaktif davranma motivasyonlarını artırmada veya azaltmada kritik bir rol oynadıklarını göstermektedir (Fuller vd., 2015; Wang vd., 2017). Thun ve Bakker (2018), güçlendirici liderliğin, engelleyici talepleri azaltma dıŐında, iş biçimlendirme stratejilerinin önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymuŐlardır. Takım düzeyinde hizmetkr liderliğin, takım iş biçimlendirmesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Harju vd., 2017). DönüŐümcü liderliğin, çalışanların iş kaynaklarını ve

zorlayıcı iş taleplerini artırma iş biçimlendirme stratejilerini kullanmalarıyla olumlu ilişkiler gösterdiği ortaya konulmuştur (Naeem vd., 2021). Çalışanlar, çeşitli nedenlerle işlerini farklı şekillerde biçimlendirebilirler. Kaynak arayarak ve zorlu görevlere yönelerek kişisel gelişim için işlerini genişletebilir veya iş yükünü azaltmak amacıyla engelleyici talepleri sınırlayarak işlerini daraltabilirler. Ayrıca, liderlerin güvenilir, açık ve destekleyici bir ortam oluşturarak bireysel destek sunması, çalışanların ihtiyaçlarını dinlemesi, yeni fikirlerini değerlendirmesi ve kişisel gelişimi teşvik etmesi gibi açıklık ve destek sinyali veren davranışları, çalışanların iş taleplerini ve iş kaynaklarını biçimlendirme konusunda kendilerini özgür ve güvende hissetmelerini sağlar (Wang vd., 2017).

2.3. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi iş davranışı, fikir üretimi, tanıtımı ve gerçekleştirilmesi süreçlerinden oluşan karmaşık bir davranış olarak kabul edilir. Bireysel yenilikçilik, herhangi bir alanda özgün ve kullanışlı fikirlerin ortaya konması, yani fikir üretimi süreciyle başlar (Janssen, 2000). Yenilikçi iş davranışı, bireyin kendi rolünde, çalışma grubunda veya örgüt içinde yeni ve faydalı fikirleri, süreçleri, ürünleri veya prosedürleri harekete geçirmeyi ve gerçekleştirmeyi hedefleyen davranışı olarak tanımlanmaktadır (De Jong ve Dan Hartog, 2010).

Yeni fikirlerin yaratılması ve uygulanması olarak tanımlanan yenilikçi iş davranışı, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve örgütsel sürdürülebilirliği için büyük önem taşır (AlEessa & Durugbo, 2022). Bu nedenle, örgütler çalışanlarını yenilikçi iş davranışları göstermeleri için teşvik etmektedir. Örgütlerde yenilikçi iş davranışını güçlendiren faktörler iç ve dış faktörler olarak ifade edilebilmektedir (Nguyen, 2023). İç faktörler bazı bireysel özelliklere işaret ederken dış faktörler örgütsel bazı faktörlere işaret etmektedir. Bireysel özellikler, problem çözme stilleri (Scott & Bruce, 1994), yenilikçi öz yeterlik (Özay & Kaymaz, 2023) yenilikçi iş davranışıyla ilişkilendirilen bireysel faktörler arasında yer alırken liderin yaklaşımı, iş arkadaşlarının yardım ve desteği (Zhou & George, 2001), bilgi paylaşma, eğitim ve geliştirme (Özay & Kaymaz), örgüt kültürü ve iklimi (Scott & Bruce, 1994; Siengthai vd., 2019) ve insan kaynakları yönetimi (Alfes vd., 2013) gibi örgütsel faktörler yenilikçi iş davranışıyla ilişkili bulunmuştur. Örgütlerde yenilikçi iş davranışını güçlendiren faktörler, çalışanların bireysel özellikleri, liderlik stilleri, ekip dinamikleri, örgütün genel özellikleri ve işe yönelik tutumlar olarak özetlenebilir.

Yenilikçi iş davranışı, daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığı ve iş performansı ile iliŐkilidir (Pham vd., 2024; Wang & Hou, 2023). Araştırmalar, yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Karabay, 2021; Tjoa & Arief, 2022). Yeniliği teşvik eden destekleyici örgütsel ortamların sağlanması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olur ve olumlu iş sonuçlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Yenilikçi iş davranışının, daha fazla yenilik nerisi sunulması, yeni ürünler ile süreçlerin geliŐtirilmesi ile çeşitli yenilik ıktıları üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir (De Jong & Den Hartog, 2010). Yenilikçi fikirler ve çözümler üretme yetenekleri, daha verimli süreçler, daha iyi ürünler ve hizmetler sunarak rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Hurley ve Hult (1998), yenilikçi bir kültürü destekleyen Őirketlerin yenilikçi kapasitelerinde artıŐ olduğunu bunun sonucunda rekabet avantajı sağladıklarını ifade etmişlerdir. Yenilikçilik, müşteri memnuniyeti ve işletme performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Marei vd., 2022). Yeni fikirler, bireysel ve örgütsel bilgilerin sürekli olarak geliŐtirildiėi dinamik bir öğrenme ortamına katkıda bulunur. Bu sürekli öğrenme süreci, örgütlerin değişen çevresel koŐullara uyum sağlamalarını ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini güvence altına almalarını mümkün kılar.

2.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler, Hipotezler ve Araştırmanın Modeli

Dijital liderler, kültür deėiŐimini teşvik edebilir, politika uygulamalarını iyileŐtirebilir ve yeni çalışma yöntemlerine geçiŐi kolaylaŐtırabilirler (Westerman vd., 2014). Dijital liderlik, ekibin yeniliği teşvik eden bir ortamda çalıŐabilmesi için uygun yetkilendirmenin sağlanması ve bu doğrultuda çalışanların iş rollerini yeniden biçimlendirmelerine olanak tanır (Zhu vd., 2022). İŞ biçimlendirme, çalışanların iş hedeflerine ulaşmak veya bu hedefleri optimize etmek amacıyla iş taleplerinde ve iş kaynaklarında kendi kendine baŐlattıkları değişiklikler olarak tanımlanır (Tims vd., 2012) ve liderler, bu süreçte çalışanları motive etmede önemli bir rol oynar (Petrou vd., 2012). İŞ biçimlendirme yoluyla yapılan değişiklikler, performansı (Tims vd., 2015), işe adanmıŐlıėı (Bakker vd., 2012; Tims vd., 2013; Tims vd., 2015) ve iş tatminini artırabilmektedir (Tims vd., 2013).

İŞ Talepleri-Kaynakları Teorisi (Bakker vd., 2003; Demerouti vd., 2001) iş taleplerini, işle ilgili belirli fizyolojik veya psikolojik maliyetler olarak değerlendirirken iş kaynaklarını iş hedeflerine ulaşmada iŐlevsel olan unsurlara atıfta bulunarak açıklar. İŞ talepleri ve kaynakları arasındaki denge, çalışanların performansını artırır, çalışanlar iŐleri kendi yeteneklerine ve

beklentilerine uygun hale getirme konusunda daha donanımlı ve motive hissederler (Rudolph vd., 2017). Araştırmalar, dijital liderlik ile iş biçimlendirme arasındaki bu ilişkiyi desteklemektedir. Dijital liderler, teknik destek sağlama ve yetkilendirme gibi çeşitli stratejilerle çalışanların iş baskısını azaltarak, onları iş biçimlendirmeye teşvik edebilmektedir (Zhu vd., 2022). Dijital liderlerin, kaynak sağlayarak ve yapısal değişiklikler yapmayı teşvik ederek çalışanları iş biçimlendirmeye yönlendirebileceği öngörülmüş ve araştırmanın ilk hipotezi bu doğrultuda belirlenmiştir.

H₁: Dijital liderliğin çalışanlarının iş biçimlendirme davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

İş biçimlendirme, çalışanlara yeni fikirler geliştirmek için elverişli bir ortam oluşturma imkanı sağlayabilmektedir. Araştırmalar, iş biçimlendirmenin özerklik, destek ve gelişim fırsatları gibi iş kaynaklarını artırabileceğini göstermektedir. Slep ve Vella-Brodrick (2014), iş biçimlendirmenin, özerklik dahil olmak üzere psikolojik ihtiyaçların tatminini olumlu bir şekilde öngördüğünü ve bunun da iş yerindeki iyi oluşu artırdığını bulmuştur. İş biçimlendirme davranışı sergileyen çalışanların, işlerini daha anlamlı buldukları, artan enerjileri sayesinde duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak işlerine tam anlamıyla odaklandıkları görülmektedir (Turan & Özdemir, 2019). Araştırmalar, iş biçimlendirme ile dijital yaratıcılık (Zhuang vd., 2024) ve çalışan yaratıcılığı (Zhu vd., 2022) arasında pozitif ilişkilere işaret etmektedir. İş biçimlendirmenin çalışanlara yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlere katılmaları için gerekli kaynakları sağlamaları için zemin hazırlayan faktörlerden biri olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkilerden yola çıkılarak, iş biçimlendirmenin yenilikçi iş davranışlarını teşvik edeceği öngörülmüş ve bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi oluşturulmuştur.

H₂: Çalışanların iş biçimlendirmesi yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

Dijital liderlik, dijital teknolojilerden yararlanarak destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamı oluşturmak suretiyle yenilikçi iş davranışını teşvik etmede önemli bir rol oynar. Dijital liderler, inovasyon için kritik bileşenler olan yeni fırsatlar aramayı, yaratıcı yaklaşımlar keşfetmeyi, çalışanları denemeler yapmaya teşvik etmeyi ve bilgi paylaşımını geliştiren araçları kullanır (Gao & Gao, 2024). Cortellazzo vd. (2019), liderlerin etik kaygılar barındıran karmaşık ortamlarda iş birliğine dayalı süreçleri mümkün kılacak dijital bir kültür geliştirmede kritik bir role sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çömlekçi ve Bozkurt (2024), dijital liderlik algısının çalışanların işgücü çevikliğini ve bireysel yenilikçiliğini pozitif yönde etkilediğini ve dijital liderlik algısının

çalışanların bireysel yenilikçiliklerine etkisinde işgücü çevikliğinin aracılık rolü oynadığını ifade etmişlerdir. Gao ve Gao'ya (2024) göre, dijital liderlik, psikolojik güçlendirme aracılığıyla çalışanların yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

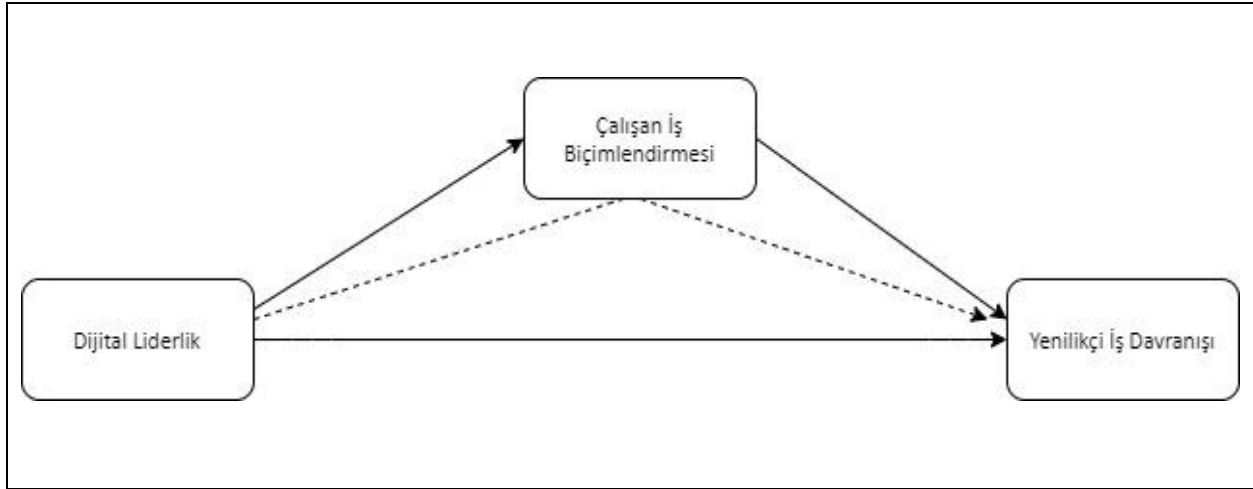
Dijital araçlar, liderlerin daha verimli ve şeffaf iletişim kanalları oluşturarak fikir alışverişini teşvik etmelerini sağlar. Daha önce yürütülen araştırma sonuçları dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını (Erhan vd., 2022; Gao & Gao, 2024) ve çalışanların yaratıcılığını (Zhu vd., 2022; Zhuang vd., 2024) olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bu doğrultuda iş talepleri-kaynakları modeli ve mevcut araştırma sonuçları temel alınarak araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₃: Dijital liderlik yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

Dijital liderler, örgütlerde yeniliği geliştirerek çalışanların yenilikçi davranışları göstermesine katkı sağlar (Büyükbeşe & Doğan, 2022). Çalışanların görevlerini ve etkileşimlerini iş taleplerini ve kaynaklarını dengeleyecek ve işle uyumlarını artıracak şekilde proaktif olarak yeniden tasarımlarını içeren iş biçimlendirme (Tims vd., 2012), dijital liderliğin örgütlerde yenilikçi davranışı etkilemesine katkı sağlayabilecek faktörlerden biridir. İş biçimlendirme çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirmek, işteki tatminlerini artırmak, olumlu bir iş kimliği geliştirmek, işle ilgili iyilik hallerini ve iş performanslarını yükseltmek için bir aracı olabilmektedir (Zhu vd., 2022). Dolayısıyla, iş biçimlendirme, dijital liderlik ile çalışanların yaratıcı davranışları arasındaki ilişkide bir aracı faktör olarak hizmet edebilmektedir (Zhu vd., 2022; Zhuang vd., 2024). Bu ilişkilerden yola çıkılarak, dijital liderliğin iş biçimlendirme yoluyla çalışanların yenilikçi iş davranışını artırabileceği öngörülmüş ve doğrultuda araştırmanın son hipotezi oluşturulmuştur.

H₄: İş biçimlendirmenin dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde aracı rolü vardır.

Şekil 1'de, doğrudan ve aracılık etkilerini gösteren araştırma modeli sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Katılımcıları ve Veri Toplama Prosedürü

Araştırmanın verileri, kolayda örneklem yöntemiyle, farklı sektörlerde özel şirketlerde çalışan beyaz yakalılardan 2024 yılı Haziran-Temmuz ayları arasında toplanmıştır. Toplam 337 kullanılabilir anket sonucu elde edilmiştir. Tablo 1’de katılımcıların demografik dağılımı sunulmuştur.

Araştırma için, Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu’ndan 20.05.2024 tarih ve 149/6 toplantı sayılı kararı ile izin alınmıştır.

3.2. Ölçüm Araçları

Dijital liderlik: Çalışanların dijital liderlik algısı Ulutaş ve Arslan’ın (2017) geliştirdiği Bilişim Liderliği Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek her biri 6’şar ifadeden oluşan 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin 6 ifadeden oluşan ‘yönlendirme’ boyutu kullanılmıştır. Bu boyut, Ulutaş ve Arslan (2017) tarafından dijital liderliği temsil eden boyut olarak ifade edilmiştir. Bu boyut daha önce Erhan vd. (2022) tarafından da dijital liderliğin ölçülmesi için kullanılmıştır. Ulutaş ve Arslan (2017) güvenilirliği 0,91 olarak bildirmiştir. Ölçekte ters kodlanan bir ifade yer almamaktadır.

İş Biçimlendirme: Tims vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çetin vd. (2021) tarafından yapılan, dört boyut ve 21 ifadeden oluşan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Çetin vd. (2021) ölçeğe ait bütünsel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını 0,86 olarak bildirmişlerdir.

Yenilikçi İŞ Davranışı: Scott ve Bruce'un (1994) geliştirdiği ve Türkçe uyarlaması alıŐkan vd. (2019) tarafından yapılan 6 ifade ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Scott ve Bruce (1994) lek güvenirliğini 0,89 olarak bildirirken alıŐkan vd. (2019) iki farklı örnekleme yürüttükleri çalışma sonuçlarına göre 0,93 ve 0,91 güvenirlik katsayısı sonuçları bildirmişlerdir. Ölçekte ters kodlanan ifade yer almamaktadır.

3.3. Veri Analizleri

Katılımcıların demografik dağılımının belirlenmesi, normal dağılım testi ve korelasyon analizleri SPSS25 programı kullanılarak yürütülmüştür. Ölçeklere ilişkin doğrlayıcı faktör analizi AMOS 24 Programı aracılığıyla test edilirken hipotez testleri için SPSS Process Macro kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

Tablo 1'de, araştırmanın katılımcılarına ilişkin demografik veriler sunulmuştur.

Tablo 1

Araştırma Katılımcılarının Demografik Dağılımı

Demografik Veriler	Frekans	Yüzde (%)
Yaş		
19-25	28	8
26-30	59	18
31-35	75	22
36-40	71	21
41-45	49	15
46-50	33	10
51+	22	6
Cinsiyet		
Kadın	184	55
Erkek	153	45
EĞitim		
Lise	56	17
n Lisans	50	15
Lisans	192	57
Lisansüstü	39	11
Toplam Kıdem		
1-5	42	12
6-10	73	22
11-15	74	22
16-20	67	20
21-25	50	15

26+

31

9

Araştırmaya katılanların demografik dağılımında, yaş grupları içinde %22 ile 31-35 yaş aralığı öne çıkarken, bunu %21 ile 36-40 yaş grubu takip etmektedir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %55'inin kadın, %45'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesine göre dağılımda, katılımcıların %57'sinin lisans mezunu olduğu, %17'sinin lise, %15'inin ön lisans ve %11'inin lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Toplam kıdemde en yüksek oran %22 ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası deneyime sahip katılımcılara aittir.

4.2. Ölçeklerin Yapısal Geçerlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçekler Türkiye’de geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması daha önce yapılmış olan ölçekler olduğu için ölçeklerin geçerlik testleri için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Tablo 2’de ölçüm modellerine ilişkin uyum iyiliği değerleri sunulmuştur.

Tablo 2

DFA Sonuçlarına Göre Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	IFI	NFI	GFI	TLI	RMSEA
Dijital Liderlik	3,03	0,97	0,98	0,97	0,97	0,96	0,078
İş Biçimlendirme	2,28	0,94	0,94	0,90	0,90	0,93	0,062
Yenilikçi İş Davranışı	2,59	0,98	0,98	0,97	0,98	0,97	0,069

Analizler ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarılmadan tamamlanmıştır. Tablo 2’de elde edilen değerlerin kabul edilebilir ve iyi uyuma (Jöroskop & Sörbom, 1993) işaret ettiği ve ölçeklerin yapı geçerliklerinin doğrulandığına işaret ettiği görülmektedir.

4.3. Betimsel Göstergeler, Güvenirlik Analizi ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 3’te, betimsel göstergeler, ölçeklerin güvenirlik değerleri ve değişkenler arası ilişkiler sunulmuştur.

Tablo 3

Betimsel İstatistikler, Güvenirlik ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın Değişkenleri	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
1. Dijital Liderlik	3,96	0,443	-0,270	-0,505	(0,84)		
2. İş Biçimlendirme	3,67	0,421	0,282	-0,961	0,43**	(0,91)	
3. Yenilikçi İş Davranışı	3,21	0,650	0,360	0,186	0,23**	0,58**	(0,85)

Not. **p<.01; SS: Standart Sapma.

Verilerin normal dağılımı çarpıklık ve basıklık değerleri test edilmesi ile kontrol edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), verilerin normal dağılımı için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olmasının kabul edilebilir olduğuna işaret etmiştir. Araştırma değişkenlerine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında bulunması, verinin normal dağıldığına işaret etmektedir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha (α) katsayısı ile test edilmiş ve Tablo 3'te değişkenlerin altında parantez içerisinde sunulmuştur. Elde edilen (α) değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, ölçeklerin güvenilirliğine işaret etmektedir (Nunnally. 1978).

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, dijital liderlik ile iş biçimlendirmenin ($r=0,43$, $p<.01$), iş biçimlendirme ile yenilikçi iş davranışının ($r=0,58$, $p<.01$) ve dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışının ($r=0,23$, $p<.01$) pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Harman'ın tek faktör testi, ortak yöntem varyansının kontrol edilmesi için kullanılmıştır (Podsakoff vd., 2003). Test sonuçları, ilk faktörün varyansın %29,81'ini açıkladığını göstermiştir. Bu değer, %50'nin altında olması nedeniyle ortak yöntem varyansının bir sorun oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Fuller vd., 2016).

4.4. Hipotez Testleri

Çalışanların algıladığı dijital liderliğin yenilikçi iş davranışıyla ilişkisinde iş biçimlendirmenin aracı rolü SPSS Process Macro kullanılarak bootstrap yöntemini esas alan regresyon analiziyle incelenmiştir. Analizlerde, bootstrap yöntemi kullanılarak 5000 yeniden örnekleme seçeneği uygulanmıştır. Algılanan dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki dolaylı etkisi bootstrap yöntemi ile elde edilen güven aralıkları temel alınarak test edilmiştir. Tablo 4, regresyon analizi kapsamında güven aralığı değerlerini, standardize edilmemiş beta katsayılarını ve R^2 değerlerini içermektedir.

Tablo 4 incelendiğinde, algılanan dijital liderliğin iş biçimlendirmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir ($b= 0,28$, %95 GA [0,212-0,338], $t=8,596$, $p<0,001$). Bu sonuçlar araştırmanın ilk hipotezinin desteklendiğine işaret etmiştir (DL→İB). Algılanan dijital liderlik iş biçimlendirmedeki değişimin %18'ini ($R^2 = 0,18$) açıklamaktadır.

Araştırmanın ikinci hipotezi iş biçimlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Analiz sonuçları iş biçimlendirmenin yenilikçi iş davranışını pozitif ve yönde ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir ($b = 0,61$, %95 GA [0,509-0,715], $t=11,7658$, $p<0,001$). Bu sonuçlar araştırmanın ikinci hipotezinin desteklendiğine işaret etmektedir (İB→YİD).

Tablo 4

Aracılık Testi Sonuçları

	İş Biçimlendirme (M)			Yenilikçi İş Davranışı (Y)				
	b	SH	%95 GA	b	SH	%95 GA		
DL (X)	a	0,28***	0,032	0,212-0,338	c'	0,01	0,033	-0,076-0,056
İB (M)	-	-	-	-	b	0,61***	0,052	0,509-0,715
Sabit	İ _M	2,58***	0,128	2,330-2,836	İ _Y	1,01***	0,181	0,648-1,364
$R^2 = 0,18$				$R^2 = 0,33$				
$F(1, 335) = 73,893$, $p<0,001$				$F(2, 334) = 82,675$, $p<0,001$				

Not. *** $p<0,001$; S.H.: Standart Hata, DL: Dijital Liderlik, İB: İş Biçimlendirme. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Algılanan dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği ($b = 0,16$, %95 GA [0,087-0,229], $t=4,3688$, $p<0,001$) bulunmuştur (toplam etki: c yolu). Bu sonuçlar doğrultusunda H_3 (DL→YİD) desteklenmiştir. Ancak, algılanan dijital liderlik ve iş biçimlendirmenin birlikte analize girmesiyle dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğu ($b = 0,01$, %95 GA [-0,0766-0,0560], $t=0,305$, $p=0,76$) (doğrudan etki, c' yolu) görülmektedir. Aracılık etkisi analizine ilişkin sonuçlar, bootstrap güven aralığı değerlerinin 0'a uğramadığını göstermiş ve dolaylı etkinin anlamlı ortaya koymuştur ($b=0,17$ %95 GA [0,121-0,219]). Analiz sonuçları, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide iş biçimlendirmenin tam aracılık rolünü desteklemiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_4 desteklenmiştir (DL→İB→YİD).

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde iş biçimlendirmenin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ve iş biçimlendirmenin bu ilişkide tam aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Dijital liderlik algısının çalışanların iş biçimlendirme davranışını güçlendirdiğini ve bunun da yenilikçi iş davranışlarını artırdığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırma bulguları,

dijital liderlik, iş biçimlendirme ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilerin, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde sürdürülebilir başarıya ulaşmalarında önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki olumlu etkisi, yenilikçiliği teşvik etmenin önemine vurgu yapan önceki araŐtırmalarla uyumludur. Büyükbeşe ve Doğan (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını ve iş performansını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Erhan vd. (2022), dijital liderliğin çalışanların davranışlarını Őekillendirerek ve dijital dönüŐümü teşvik ederek, çalışanların yenilikçi iş performanslarını artırabildiklerini ifade etmiştir. Liderler, dijital bir kültürün geliŐtirilmesinde kilit aktörler olarak görülmektedir (Cortellazzo vd.,2019). Araştırma bulguları, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda iş biçimlendirmenin gelişimi yoluyla dolaylı olarak da etkilediğini göstererek bu anlayıŐı desteklemiştir.

Araştırma sonuçları, iş talepleri-kaynakları modeli (Bakker ve Demerouti, 2007) çerçevesinde dijital liderliğin iş biçimlendirmeyi kolaylaŐtıran iş kaynaklarını artırarak çalışanların daha fazla yenilikçi iş davranışına yönelmesine zemin hazırladığını göstermiştir. İŞ biçimlendirme stratejileri, çalışanların iş yükünü ve taleplerini dengelemelerine yardımcı olabilmektedir (Tims vd., 2012). Bu stratejiler, çalışanların yenilikçi davranışları teşvik ederek örgütsel başarıya katkı sağlar (Zhuang vd., 2024). Bu doğrultuda araştırma, dijital liderlik ve iş biçimlendirmeyi yenilikçi iş davranışı çerçevesine entegre ederek literatüre katkı sağlamaktadır. Bu bütünleŐik yaklaŐım, liderlik tarzlarının bireysel kendiliğinden davranışlar yoluyla çalışanların iş sonuçlarını etkileyebileceğine işaret etmektedir.

Dijital liderler, çalışanların yeteneklerini geliŐtirmeye önem verir ve dijital teknolojiyi kullanarak çalışanların motivasyon ve özerkliklerini harekete geçirerek iş biçimlendirmeye yer açar (Zhu vd., 2022). İŞ biçimlendirme, çalışanların iş taleplerini ve kaynaklarını becerilerine ve ilgilerine daha uygun hale getirmek için proaktif olarak değiştirmelerine olanak tanır (Tims vd., 2012). Böylelikle iş biçimlendirme süreciyle kazanılan yeni kaynaklar ve ilişkiler aracılığıyla çalışanların dijital yaratıcılıklarını ortaya koymalarını ve yenilikçi davranışlarını daha kolay hayata geçirmelerini destekler. Bu bulgu, Zhuang vd. (2024) tarafından gerçekleştirilen ve dijital liderlik ile çalışanların dijital yaratıcılıkları arasındaki ilişkide iş biçimlendirmenin aracılık ettiğini ortaya koyan çalıŐmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Araştırma sonuçları uygulamaya yönelik olarak, örgütlerde yenilikçiliğin teşvik edilmesi için dijital liderliğin gelişiminin desteklemesini vurgulamaktadır. Buradan yola çıkılarak, liderlerin dijital alandaki bilgi ve yetkinliklerini geliştirmeleri, bu doğrultuda çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmelerine rehberlik ederek bu yönde fırsatlar sunmaları ve becerileri doğrultusunda çalışanlarının iş biçimlendirmesini desteklemeleri önerilmektedir. Bu yaklaşımla, örgütler, hızla değişen dijital ortamda yenilikçiliği teşvik eden ve sürekli öğrenme ile uyum sağlamayı destekleyen bir çalışma ortamı oluşturabilir. İş biçimlendirmesini teşvik ederek çalışanlara, işlerini yeniden yapılandırmaları için özerklik tanınması ve bu süreçte ihtiyaç duydukları kaynakların sağlanması çalışanların rollerine daha bağlı ve yetkin hissetmelerini sağlayarak iş tatmini ve çalışan bağlılığını artırabilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Araştırmanın bazı sınırlılıklarından söz etmek daha sonraki araştırmalar için faydalı olacaktır. Araştırmanın verilerinin kesitsel bir tasarımla elde edilmiş olması araştırmanın kısıtlılıklarından birini oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında öz-beyan ölçümlerinin kullanılması araştırmanın ikinci kısıtını oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda, modeli tekrarlamak veya geliştirmek için verilerin birden fazla kaynaktan toplanması ve boylamsal olarak incelenmesi önerilmektedir. Konuya ilgi duyan araştırmacılar için dijital liderlik ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide başka olası aracı ve düzenleyici değişkenlerin incelemesi önerilmektedir. Örneğin, takım dinamiklerinin ve çalışanların psikolojik güçlendirilmesinin aracılık rolü ve örgüt kültürü, çalışanların dijital yeterlilikleri ve örgütün teknolojik altyapısı gibi faktörlerin düzenleyici etkisi incelenerek daha derinlemesine bilgiler elde edilebilir. Bu ilişkileri farklı örgütsel bağlamlarda ve sektörlerde incelemek, bulguların genellenebilirliğini de artırabilecektir.

Sonuç olarak, bu çalışma, dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide iş biçimlendirmenin aracı rol oynadığını vurgulamakta ve dijital liderlik, iş biçimlendirme ve yenilikçi iş davranışlarının birbirleriyle olan etkileşimlerini anlamak ve bu kavramların örgütsel başarıya katkılarını değerlendirmek açısından bulgular sunmaktadır. Dijital liderlerin, iş biçimlendirme ve yenilikçi iş davranışlarını teşvik ederek, örgütlerin dijital çağda rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına ve değişimi başarılı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olacaktır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada anket yönteminin uygulanabilmesi için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve BeŐeri Bilimler Etik Kurulu'nun 20.05.2024 tarih, 149/6 sayılı kararı ve E-87432956-050.99-750709 sayı numarası ile izin alınmıŐ olup, bu çalışmada araştırma ve yayın etiğine uyulmuŐtur.

AraŐtırmacının Katkı Oranı Beyanı

Yazar makalenin tek yazarı olduğu için katkı oranı %100'dr.

AraŐtırmacının çıkar atıŐması Beyanı

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar atıŐması yoktur.

Kaynakça

- Akın, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç., & Demir, T. (2014). Türkçe İş Becerikliliği Ölçeği (JCS): Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 10–15.
- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>.
- Al-Husban, D. A. A. O., Almarshad, M. N. D., & Altahrawi, M. H. A. (2021). Digital leadership and organization's performance: The mediating role of innovation capability. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(1), 1–16.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.035>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1).
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Burak, E. (2022). Dijital Liderlik. İçinde A. T. Küçükyiğit (Ed.), *Yönetimde Dijital Dönüşüm ve E-Ticaret* (pp. 23-40). Efe Akademi Yayınları.
- Büyükbese, T., & Doğan, Ö. (2022). Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı ve İş Performansı Üzerine Etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 14(26), 173-186. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1072185>.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94–111. <https://doi.org/10.29131/uiibd.562196>.

- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.
- Çetin, F., Güner, G., & Basım, N. (2021). İŞ biçimlendirme (Job Crafting) lçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *İŞ ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257–271. <https://doi.org/10.18394/iid.992676>.
- Çömlekçi, M. G., & Bozkurt, S. (2024). Dijital liderlik ve bireysel yenilikçilik ilişkisinde işgücü evikliğinin rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 11(24), 75-97. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1384580>.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2021-0636>.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., Hester, K., & Otondo, R. F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. *Human Relations*, 68(6), 879–898. <https://doi.org/10.1177/0018726714548235>.
- Fuller, C.M., Simmering, M.J., Atinc, G., Atinc, Y.O., & Babin, B.J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>.
- Gao, P., & Gao, Y. (2023). How does digital leadership foster employee innovative behavior: A cognitive–affective processing system perspective. *Behavioral Sciences*, 13(5), 362. <https://doi.org/10.3390/bs13050362>.
- Gner, B., & Basım, H. N. (2023). İŞ biçimlendirmenin grev performansına etkisinde işe tutulma ve psikolojik sermayenin rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(1), 314-340. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1097525>.
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2017). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>.

- Hasırcı, I. & Örucü, E. (2024). Dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü: Bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(49), 1482-1505. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1383905>.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2(1), 55–69. <https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesboeck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Karabay, M. E. (2021). Job performance, innovative work-behavior, job satisfaction and psychological ownership: Evidence from insurance sector. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 3(3), 372–385.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (Job Crafting) ölçeğini Türkçeye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *Journal of Business Research Turk*, 9(4), 283–304. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.332>.
- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Khalid, S. N. A., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Management Development*, 41(9/10), 514–534. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2022-0140>.
- Marei, A., Al-Haddad, S., Daoud, L., Habashneh, A., Fariz, R., & Aldamisi, R. (2022). The impact of innovation on customer satisfaction in commercial banks: Business performance as a mediating variable. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 887–894. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.3.006>.

- Miao, R., Cao, Y., Cheng, M., Yu, J., & Xi, N. (2023). Join forces from top and bottom: The influential mechanism of job crafting, high-performance work system on employee innovation behavior. *Current Psychology*, 42, 25917–25930. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03525-w>.
- Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability? Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation. *The Journal of Social Sciences Research, Special Issue 2*, 832–841. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.832.841>.
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, Alamsjah, F., & Elidjen. (2019). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 285–297. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.24>.
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Arain, G. A., & Islam, Z. U. (2021). The future of your job represents your future: A moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review*, 50(1), 207–224. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0404>.
- Nguyen, T. P. L. (2023). Factors affecting innovative behavior of Vietnamese enterprises employees. *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 186–203. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2021-0166>.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: From evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240–256. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>.
- Özay, M. A., & Kaymaz, K. (2023). Yenilikçi iş davranışı ve öncülleri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 275-293. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1053063>.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. and Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>.
- Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.

- Pulley, M. L., Sessa, V. I., & Malloy, M. (2002). E-leadership: A two-pronged idea. *T+D*, 56(3), 35–38.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>.
- Sasmoko, Mihardjo, L. W. W., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(12), 2135–2146. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.005>.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>.
- Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: Evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719–742. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0084>.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 15(4), 957–977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tanucan, J. C. M., Negrido, C. V., & Malaga, G. N. (2022). Digital leadership of school heads and job satisfaction of teachers in the Philippines during the pandemic. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(10), 1–18. <https://doi.org/10.26803/ijlter.21.10.1>.
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573–581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.1177/15480518221114260>.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), Article 841, 9 pages. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>.
- Tjoa, Y., & Arief, M. (2022). Determinants of innovative work behavior: The role of job satisfaction as mediation and environmental dynamism as moderating variable. In *5th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. <https://doi.org/10.46254/EuIConference.20220445>.
- Turan, M.F., & zdemir, Y. (2019). İŞ Őekillendirme ve İŞe AdanmıŐlık Arasındaki İlişki: İlaç Sektrnde SatıŐ Pazarlama Profesyonelleri zerinde Yapılan Bir Araştırma, *İŞletme AraŐtırmaları Dergisi*, 11(3), 1346-1357. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.675>.
- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(2), 1671–1677.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- Ulutaş, M., & Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği lçeği: Bir lçek geliştirme alıŐması. *Marmara Üniversitesi Atatürk EĞitim Fakültesi EĞitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105–124. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.338506>.
- Uysal, B. (2014). Çalışma yaŐamındaki güncel geliŐmeler çerçevesinde iş tasarımı ve iş özelliklerinin proaktif iş davranışına etkisi üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstits, İstanbul.
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0), a1567. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>.
- Wang, H.-J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>.
- Wang, P., & Hou, Y. (2023). How does commitment affect employee’s innovative behavior? A time-lagged study. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231216568>.

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wrzesniewski, A. (2014). Engage in job crafting. İçinde J. E. Dutton & G. M. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive leader: Small actions, big impact* (pp. 76–85). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>.
- Yavuz, M. (2018). İş zanaatkârlığı ile bireysel performans çıktıları arasındaki ilişkide çalışanların dışsal prestij ve kurum destek algılarının rolü [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>.
- Zhuang, H., Liu, Y., & Yu, Z. (2024). Influence of digital leadership on employees' digital creativity based on the research perspective of the mediating effect of job crafting. *Journal of Electrical System*, 20(2), 674–682. <https://doi.org/10.52783/jes.1220>.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>.

EXTENDED ABSTRACT

The rapid development of digital technologies has profoundly transformed organizational structures and business processes (Omol, 2024). In this changing environment, leaders are not only tasked with managing new technologies but also with guiding their teams through the innovations and, at times, challenges brought about by digital transformation. Digital leadership plays a critical role in organizations, emphasizing the ability to effectively use digital tools to enhance networking, collaboration, and innovation (Mihardjo et al., 2019). The increasing need for digital technologies to boost innovation, efficiency, and competitiveness in businesses further highlights the growing importance of digital leadership.

Digital leadership is defined as the combination of leadership abilities and digital technologies to support the decision-making process (Sasmoko et al., 2019). Digital leaders add value to organizations by integrating their leadership skills with digital technologies. Tigre et al. (2023) provide a comprehensive definition of digital leadership, describing it as an ethical and agile mindset that rapidly adapts to change, learns continuously, values employees and diversity, promotes collaboration, and fosters a trust-based culture that enables employees to thrive in a digital environment.

Digital leaders can facilitate the adoption of new digital technologies in the workplace and ease job-related pressures by providing employees with the necessary resources to adapt their tasks and work environments (Zhu et al., 2022). Digital leadership is defined as leaders' ability to use and guide digital technologies which may enable an environment that facilitates employees' job crafting (Zhu et al., 2022). Job crafting can enhance employees' performance and well-being (Wrzesniewski, 2014). Additionally, job crafting enables employees to adjust the meaning of their work to better align with their individual preferences and values (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Job crafting highlights the proactive adjustments employees make to their job boundaries on their initiative to alter the meaning of their work (Wrzesniewski & Dutton, 2001). The Job Demands-Resources (JD-R) Theory (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001) explains job demands as specific physiological or psychological costs associated with work, while job resources are defined as elements that are functional in achieving work goals. The balance between job demands and resources enhances employee performance, making employees feel more equipped and motivated to tailor their jobs to align with their abilities and expectations (Rudolph et al., 2017).

Research indicates that leaders play a critical role in employees' motivation to engage in proactive behavior (Fuller et al., 2015; Wang et al., 2017). Research supports the relationship between digital leadership and job crafting. Digital leadership may alleviate job pressure through measures such as providing technical support and empowerment (Zhu et al., 2022). It is anticipated that digital leaders can encourage employees to engage in job crafting by providing resources and promoting structural changes, leading to the formulation of the study's first hypothesis, which suggests that digital leadership has a positive impact on employee job crafting.

Innovative work behavior is defined as the actions of an individual aimed at initiating and implementing new and useful ideas, processes, products, or procedures within their role, workgroup, or organization (De Jong & Den Hartog, 2010). The factors that strengthen innovative work behavior in organizations can be summarized as employees' individual characteristics, leadership styles, team dynamics, organizational attributes, and attitudes toward work. Employees who engage in job crafting tend to find their work more meaningful and can fully focus emotionally, physically, and mentally on their tasks due to increased energy (Turan & Özdemir, 2019). Research indicates positive relationships between job crafting and digital creativity (Zhuang et al., 2024) as well as employee creativity (Zhu et al., 2022). Job crafting is considered one of the factors that lay the groundwork for providing employees with the resources needed to engage in creative and innovative activities. Based on these relationships, it is hypothesized that job crafting fosters innovative work behaviors.

Digital tools enable leaders to establish more efficient and transparent communication channels, fostering the exchange of ideas. Previous research findings indicate that digital leadership positively influences employees' innovative work behaviors (Erhan et al., 2022; Gao & Gao, 2024) and creativity (Zhu et al., 2022; Zhuang et al., 2024). Based on the Job Demands-Resources (JD-R) model and the existing research findings, it is concluded that digital leadership positively influences innovative work behavior.

Digital leaders contribute to fostering innovation within organizations, enabling employees to exhibit innovative behaviors (Büyükbese & Doğan, 2022). Job crafting, which involves employees proactively redesigning their tasks and interactions to balance job demands and resources and enhance their fit with their work (Tims et al., 2012), is one of the factors that can contribute to the impact of digital leadership on innovative behavior within organizations. Job

crafting can serve as a mechanism for activating employees' creativity, increasing job satisfaction, developing a positive work identity, enhancing well-being, and improving job performance (Zhu et al., 2022). Thus, it hypothesized that job crafting serves as a mediating factor in the relationship between digital leadership and employees' innovative work behavior.

The data were collected using a convenience sampling method from white-collar employees working in private companies across various sectors between June and July 2024. A total of 337 usable survey responses were obtained. Ethical approval for the study was granted by the Ethics Committee of Süleyman Demirel University with the decision dated 20.05.2024 and meeting number 149/6.

The demographic distribution of the participants, normality tests, and correlation analyses were conducted using SPSS 25. Confirmatory factor analysis was tested using AMOS 24, while hypothesis testing was performed via SPSS Process Macro. The research findings reveal that digital leadership has a positive impact on employees' innovative work behaviors and that job crafting plays a full mediating role in this relationship. It was found that perceptions of digital leadership strengthen employees' job-crafting, which in turn enhances their innovative work behaviors. Accordingly, the research findings indicate that the relationships between digital leadership, job crafting, and innovative work behavior play a significant role in achieving sustainable success in organizations' digital transformation processes.

The positive impact of digital leadership on innovative work behavior aligns with previous research emphasizing the importance of fostering innovation. A study conducted by Büyükbeşe and Doğan (2022) found that digital leadership significantly and positively influences employees' innovative work behaviors and job performance. Erhan et al. (2022) stated that digital leadership enhances employees' innovative work performance by shaping their behaviors and promoting digital transformation. Digital leadership has been shown to require the effective use of digital tools and strategies to improve employees' job satisfaction and performance. Leaders are accepted as key actors in the development of a digital culture (Cortellazzo et al., 2019). The research findings support this understanding by demonstrating that digital leadership affects innovative work behavior both directly and also indirectly through job crafting.

The research findings indicate that, within the framework of the Job Demands-Resources (JD-R) Theory (Bakker & Demerouti, 2007), digital leadership creates a foundation for employees

to engage in more innovative work behaviors by enhancing job resources that facilitate job crafting. Job crafting strategies help employees balance work demands and resources (Tims et al., 2012). These strategies contribute to organizational success by fostering employees' innovative behaviors (Zhuang et al., 2024). Accordingly, this study contributes to the literature by integrating digital leadership and job crafting into the framework of innovative work behavior. This integrated approach highlights how leadership styles can influence employees' work outcomes through individual, self-initiated behaviors.

Digital leaders prioritize the development of employees' skills and, by leveraging digital technology, stimulate their motivation and autonomy, thereby creating opportunities for job crafting (Zhu et al., 2022). Job crafting enables employees to proactively modify job demands and resources to better align with their skills and interests (Tims et al., 2012). Through job crafting, the new resources and relationships gained allow employees to express their digital creativity and implement innovative behaviors more easily. Similarly, Zhuang et al. (2024), demonstrated that job crafting mediates the relationship between digital leadership and employees' digital creativity.

The research findings emphasize the importance of supporting the development of digital leadership in organizations to promote innovation. Based on this, it is recommended that leaders enhance their knowledge and competencies in the digital field, guide their employees in developing digital skills by providing opportunities, and support employees in job crafting in line with their abilities. With this approach, organizations can create an environment necessary for fostering innovation in the rapidly changing digital landscape by promoting continuous learning and adaptability. Encouraging job crafting by granting employees the autonomy to restructure their jobs and providing the resources needed in this process can help employees feel more engaged and competent in their roles, ultimately increasing job satisfaction and employee commitment (Wrzesniewski & Dutton, 2001).