



DİJİTAL LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE İSTİSMARCI DENETİM VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ARACI ROLÜ

Onur OKTAYSOY¹

Öz

Dijital liderler, teknolojiyi sadece operasyonel süreçleri iyileştirmek için değil, aynı zamanda yeniliği teşvik etmek, iş modellerini dönüştürmek ve dijital dönüşüm süreçlerini yönetmek için stratejik bir araç olarak kullanılmaktadırlar. İstismarcı denetim ise liderin çalışanlara yönelik baskıcı, manipülatif ve düşmanca davranışlarda bulunduğu, motivasyon, iş tatmini ve yenilikçi davranış eğilimini baltalayan liderlik yaklaşımı olarak tanımlanan bir kavram olmakla birlikte özü itibarıyla dijital liderliğin zıttı bir noktayı temsil etmektedir. Bu çalışmanın amacı, söz konusu kavramlar arasındaki bu karmaşık ilişkiye odaklanarak, dijital liderliğin iş tatminine etkisini derinlemesine incelemek ve bu süreçte istismarcı denetim ile yenilikçi davranışın aracı rollerini açıklığa kavuşturmak. Çalışma liderlik, denetim biçimleri ve yenilikçi tutumlar arasındaki dinamikleri ortaya koyarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Araştırma Kafkas Üniversitesinde görevli 363 akademisyen üzerinde uygulanmış, veriler Smart-PLS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan istismarcı denetim ile iş tatmini arasında negatif yönlü, dijital liderlikle yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Ayrıca aracılık ilişkisi bakımından bulgular, dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin doğrudan değil, istismarcı denetim ve yenilikçi davranış aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini ve her iki değişkenin de bu ilişkide tam aracı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, İstismarcı Denetim, İş Tatmini, Yenilikçi Davranış.
JEL Sınıflandırması: M10, M12, J28

THE MEDIATING ROLE OF ABUSIVE SUPERVISION AND INNOVATIVE BEHAVIOR IN THE EFFECT OF DIGITAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION

Abstract

Digital leaders use technology not only to improve operational processes, but also as a strategic tool to promote innovation, transform business models and manage digital transformation processes. Abusive control, on the other hand, is a concept defined as a leadership approach in which the leader exhibits oppressive, manipulative and hostile behaviors towards employees, undermining motivation, job satisfaction and innovative behavior tendency, and in essence, represents the opposite point of digital leadership. The aim of this study is to examine in depth the effect of digital leadership on job satisfaction by focusing on this complex relationship between the concepts in question and to clarify the mediating roles of abusive control and innovative behavior in this process. The research was applied to 363 academics working at Kafkas University, and the obtained data were analyzed with the Smart-PLS program. As a result of the data obtained, it was determined that there was a negative relationship between perceived abusive supervision and job satisfaction, and a positive relationship between digital leadership and innovative behavior. Moreover, the findings regarding the mediation relationships reveal that the effect of digital leadership on job satisfaction is not direct; rather, it operates indirectly through abusive supervision and innovative behavior, with both variables fully mediating this relationship.

Keywords: Digital Leadership, Abusive Supervision, Job Satisfaction, Innovative Behavior.
JEL Classification: M10, M12, J28

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, onurkavak@kafkas.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8623-614X

1. Giriş

Dijitalleşme, son yıllarda iş dünyasında köklü değişikliklere yol açmıştır. Fortune göre küresel dijital dönüşüm pazarı büyüklüğünün 2023'de 2,27 trilyon ABD doları, 2024 yılında 2,71 trilyon ABD doları olarak gerçekleşeceği 2032 yılında ise 12,35 trilyon ABD dolarına ulaşması beklenmektedir (*Digital Transformation Market Size, Share, Growth, Trends [2032]*, t.y.). Bahse konu dönüşümün örgütsel süreçler ile ilgili boyutunda sahip oldukları rolün önemi bakımından liderlik kavramının karşılığı ve liderden beklentiler de derinden etkilemiştir. Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu, liderlerin yalnızca geleneksel yönetim becerileri ile değil, aynı zamanda dijital becerilerle de donanmış olmalarını zorunlu kılmaktadır. Dijital liderler, hem teknolojiyi etkili bir şekilde kullanarak örgütsel performansı artırmakta hem de çalışanların motivasyonu, yenilikçi davranışları ve iş tatminlerini destekleyerek, uzun vadeli örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır (Avolio vd., 2000). Örgütsel anlamda en istenilen olgulardan biri olarak ifade edilebilecek iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları genel memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Performans ve işten ayrılma niyeti gibi birçok önemli değişken üzerinde etkili bir faktör olan iş tatmini, örgütün liderlik uygulamalarından da doğrudan etkilenen bir yapıdadır. Bu noktada istismarcı denetim kavramına değinmek gerekmektedir. İstismarcı denetim, liderlerin çalışanlara yönelik fiili olmayan, düşmanca ve manipülatif davranışlarını içeren olumsuz bir liderlik tarzı olarak tanımlanmakta ve çalışanların genel yaşam doyumu üzerinde yarattığı tahribatın yanı sıra, iş tatmini üzerinde de ciddi olumsuz etkiler yarattığı alanyazında sıklıkla vurgulanmaktadır (Tepper, 2000). Çalışanlar üzerinde meydana gelen bahse konu tahribat, aynı zamanda örgütler üzerinde de önemli kayıplara sebebiyet vermektedir. Bu noktada Great Britain'de 2022/2023 dönemi içerisinde 35,2 milyon iş günü, işle ilgili sağlık sorunları ve ölümcül olmayan işyeri yaralanmaları nedeniyle kaybedilmiştir. Yine işgücü üzerinde meydana gelen stres, depresyon veya anksiyete bağlı rahatsızlıklar nedeniyle 17,1 milyon iş günü kaybı yaşandığı belirlenmiştir (*Statistics - Working days lost in Great Britain*, t.y.). EU-OSHA'nın 2014 yılında gerçekleştirdiği bir tahmine göre ise, stresin Avrupa Birliği Topluluğuna yıllık maliyetinin yaklaşık 24,4 milyar Euro olabileceği ifade edilmiştir (*European Agency for Safety & Health at Work - Information, statistics, legislation and risk assessment tools.*, t.y.). Bu veriler işyerinde yaşanan olumsuz süreçlerin sebep olduğu iş gücü ve maddi kayıpların ne derece önemli boyutları olduğunu ortaya koyması bakımından son derece dikkat çekicidir.

Dijitalleşmenin iş dünyasında hız kazanmasıyla birlikte, liderlik modelleri de dijital yetkinlikleri ve yenilikçi yaklaşımları içerecek şekilde dönüşmektedir. Dijital liderlik, teknolojiyi etkin kullanarak iş süreçlerini optimize etmeyi ve çalışanlarla dijital araçlar üzerinden etkileşim kurmayı amaçlayan modern bir liderlik modelidir. Bu bağlamda, dijital liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Ancak, dijital liderliğin etkisini anlamlandırmada yetersiz kalan kritik unsurlardan biri, bu etkiyi şekillendirebilecek potansiyel aracı faktörlerin eksik değerlendirilmesidir. Özellikle istismarcı denetim (abusive supervision) ve yenilikçi davranışın, dijital liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide nasıl bir aracı rol oynayabileceği literatürde henüz netlik kazanmamış bir alandır. Bu çalışmada, bahse konu alanyazın boşluğu dikkate alınarak, dijital liderliğin iş tatminine etkisinde, istismarcı denetim ve yenilikçi davranışın aracı rolü ele alınmıştır.

Yapılan çalışma, dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide istismarcı denetim ve yenilikçi davranışın oynadığı aracı rolü inceleyerek literatüre üç önemli katkı sunmayı amaçlamaktadır. İlk olarak, dijital liderliğin iş tatminine etkisi hakkındaki bilgiler sınırlı olup, bu çalışma dijital liderliğin iş tatminine etkisine ilişkin alan yazına yeni bir perspektif sunacaktır. İkincisi, istismarcı denetim, çalışanların psikolojik iyi oluşları ve iş tatminini olumsuz etkileyen bir faktör olarak literatürde yer alırken; dijital liderlik bağlamında nasıl bir etki yarattığına dair bilgiler kısıtlıdır. Dijital liderliğin, istismarcı denetim düzeyini nasıl etkilediğini ve bunun iş tatmini üzerindeki dolaylı etkilerini inceleyerek yeni bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir. Üçüncü olarak ise, yenilikçi davranışın dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye katkıda bulunup bulunmadığını incelemek, dijitalleşen iş dünyasında liderlerin yenilikçi bir kültür yaratma potansiyelinin çalışanların memnuniyetini artırma konusundaki önemini ortaya koymaktır. Bütün bu üç önemli katkıyı açıklamak içinde

çalışmada kaynakların korunması, sosyal değişim, sosyal bilişsel, yaratıcılık ve adalet algısı teorileri kullanılmıştır.

2. Literatür Özeti ve Kavramlar Arası İlişki

2.1. Dijital Liderlik

Dijitalleşmenin küresel değişimin odağını oluşturduğu günümüz dünyasında, liderlik kavramı da farklı beceri ve nitelik gereklilikleri ile yeniden şekillenmiştir. Dijital çağ olarak adlandırılan bu zaman dilimin liderlik anlayışı olarak kabul edilen dijital liderlik (digital leadership), teknolojinin sunduğu fırsatları doğru değerlendiren, bunlara yenilikçi çözümler geliştiren ve dijital dönüşümü örgütsel ölçekte teşvik eden liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır (de Araujo vd., 2021). Bir başka ifadeyle Dijital liderlik, dijital teknolojilerden yararlanarak organizasyonel hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlanabilir. Bu liderlik türü, teknolojiyi stratejik olarak kullanma, dijital varlıkları yönetme, yeniliği teşvik etme gibi bir takım becerileri içermektedir (Hensellek, 2020). Dijital liderler, geleneksel liderlerden farklı olarak, sürekli değişen bir teknolojik ortamda esneklik, iş birliği ve hızlı adaptasyon gerektiren bir liderlik sergilemektedirler. Kurumsal dönüşüm bakımından dijital liderler dijital dönüşüm süreçlerini başarıyla yönetebilmek için yenilikçi düşünme becerilerine ve güçlü iletişim yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Dijitalleşme süreci, işletmelerin yapılarının, iş süreçlerinin ve iş modellerinin yeniden tanımlanmasını gerektiren karmaşık bir takım faaliyetleri kapsamaktadır. Bu süreçte dijital liderler, örgütleri için en uygun dijital stratejileri oluştururken aynı zamanda örgütün insan kaynağını da bu değişime entegre etmeye çalışmaktadırlar (Tanniru, 2018). Dolayısıyla dijital liderlik üyelerin örgüte yönelik algılarını, eğilimlerini, işlerine yönelik bağlılık ve tatminlerini, geleceğe yönelik kaygı ve beklentilerini şekillendirebilme gücüne sahip olması bakımından sosyal, örgütün içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayabilmesi, iş çıktılarının niteliğinin artması, etkin ve verimli faaliyetlerin meydana gelebilmesi bakımından teknik, bunların yanı sıra örgüte rekabet üstünlüğü sağlaması ve sürdürülebilir bir anlayış kazandırması bakımından stratejik bir faaliyet olarak değerlendirilmelidir.

2.2. İstismarcı Denetim

İstismarcı denetim (abusive supervision) genel olarak, yöneticinin astlarına yönelik tekrar eden, kasıtlı olarak fiziksel olmayan zarar verici sözlü ya da davranışsal saldırılarını içeren bir kavram olarak tanımlanabilir. Bahse konu bu saldırılar, çalışanları küçümseme, azarlama, alay etme, kötü niyetli eleştirme ve başarılarını küçümseme gibi şekillerde ortaya çıkabilmektedir. İstismarcı denetim, psikolojik istismar kavramıyla belli noktalarda benzerlik gösterse de, özellikle iş yerindeki hiyerarşik ilişkilere odaklanması, davranışın kapsam ve amacı ile ayrılmaktadır. İstismarcı denetim, fiziksel şiddet ya da doğrudan cezalandırıcı eylemler içermemekle birlikte, daha basit gibi görünen fakat uzun vadede daha büyük psikolojik yıkımlara neden olabilen davranışları kapsamaktadır (Liu vd., 2012). Alanyazında vurgulanan sonuçları bakımından bu tür davranışlar, astların kendine duydukları güveni zedelemekte, iş motivasyonlarını düşürmekte, yenilikçi davranış eğilimlerini ve iş tatminlerini azaltabilmektedir (Hoobler & Hu, 2013; Kim vd., 2019; Ronen & Donia, 2020; Tepper, 2007; Zhang & Liao, 2015). Bazı araştırmalar istismarcı denetimin kısa vadede örgütsel performans artışı yaratıcı etkisi olduğunu ileri sürse de (Lu, 2013), alanyazında genel olarak bu kavramın örgütlerde hem yapısal hem de sosyal anlamda uzun vadede olumsuz etkileri olduğu konusunda fikir birliği söz konusudur.

2.3. Yenilikçi Davranış

Yenilikçi davranış (innovative behavior), bireylerin yeni fikirler üretme, geliştirme ve uygulama süreçlerine aktif bir şekilde katılımları olarak tanımlanabilir (De Jong & Den Hartog, 2007). Bu yönüyle yenilikçi davranış, yalnızca bireylerin yenilik ve yaratıcılık fikirleriyle sınırlı olmayıp, bunların iş ortamında uygulanmasını da içermektedir. Günümüzde, hızla değişen teknoloji ve rekabet ortamı, çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemelerini ve bu süreçleri örgüt içinde yaygınlaştırmalarını bir zorunluluğa dönüştürmektedir (Burns, 2007). Örgütlerde üyelerin yenilikçi davranışta bulunma düzeylerini etkileyen önemli bireysel faktörlerden biri öz yeterlilik (self-

efficacy) ve psikolojik sermayeleridir. Çalışanların kendilerine olan güvenleri ve problemleri çözme kapasiteleri, yenilikçi fikirler üretmelerinde ve bunları uygulamalarında önemli rol oynamaktadır (De Jong & Hartog, 2003). Ayrıca, bireylerin yenilikçi davranışa yönelik tutumları, yeniliklerin iş ortamında yönetsel ölçekte desteklenip desteklenmediğine dair algılarıyla da şekillenmekte, buda liderin yenilikçi davranış sürecindeki etkisini ortaya koymaktadır. Örgütsel sonuçları bakımından yenilikçi davranış, performansın artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, yenilikçi davranışın organizasyonların rekabet gücünü artırdığını ve uzun vadeli sürdürülebilirliği destekleyecek stratejik bir boyuta sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra yenilikçi davranışlar, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve daha verimli çalışma yöntemlerinin oluşturulmasını sağlaması bakımından son derece önemlidir (Omri, 2015).

2.4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu genel memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel sonuçları bakımından kritik bir öneme sahip olan iş tatmini, çalışanların iş ortamındaki deneyimlerine, iş özelliklerine ve beklentilerine dayalı olarak şekillenmekte ve genel anlamda üyeler bakımından işe yönelik motivasyon bağlamında bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Nitekim alanyazında yer alan çok sayıda çalışma iş tatmininin, bağlılık, iş performansı, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve ruh sağlığı gibi birçok önemli örgütsel faktörle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Delfgaauw, 2007; Faragher vd., 2005; Judge vd., 2001; Roelen vd., 2008). Alanyazında genellikle bireysel ve örgütsel nedenler boyutlarıyla ele alınan, iş ile ilgili çevresel etkenler, finansal hususlar, işi benimseme kapasitesi, yetki-sorumluluk düzeyi, işin bireysel gelişime katkısı, iş ve örgüte duyulan aidiyet, diğer çalışanlarla iletişim, yönetsel uygulamalara yönelik algı vb. gibi çok sayıda faktörden etkilenen iş tatmini, öznel yanı ağır basan bir yapıdadır (Gül, 2021; Muslim vd., 2024). Farklı bir ifadeyle belli koşul ve uygulamalar bir çalışanın işe yönelik tatmin duyumsamasına neden olurken bir başka çalışan için tatmin nedeni olmayabilir. Sıralanan tüm bu etkenler içerisinde yönetsel uygulamalar diğer tüm faktörleri etkileyebilme gücü bakımından ayrı bir öneme sahiptir. Çalışanların iş tatmini, liderlerinin davranışları, liderlik tarzları ve lider-üye etkileşiminin kalitesiyle yakından ilişkilidir (Vermeeren vd., 2014).

2.5. Teorik Altyapı ve Hipotezler

Dijital Liderlik-İstismarcı Denetim: Dijital liderlik, teknolojiyi sadece operasyonel süreçlerin iyileştirilmesinde değil, aynı zamanda örgütsel etkileşimin şeffaf, erişilebilir ve hesap verebilir biçimde yönetilmesinde stratejik bir araç olarak kullanan çağdaş bir liderlik yaklaşımıdır (Avolio vd., 2000). Dijital araçlar aracılığıyla sürdürülen iletişim, denetim ve karar alma süreçlerinin sistematik olarak kayıt altına alınması, liderin davranışlarını hem çalışanlar hem de üst yöneticiler açısından daha görünür hâle getirmekte ve dolayısıyla liderlik uygulamalarının etik sınırlar içinde kalmasına katkı sunmaktadır (Brunner vd., 2023). Bu bağlamda dijital liderlik, yalnızca iş süreçlerini dönüştüren değil, aynı zamanda yönetsel davranışları izlenebilir kılan bir yapısal şeffaflık üretmektedir. Bununla birlikte, her liderlik stilinde olduğu gibi dijital liderliğin de bağlamsal faktörlere bağlı olarak bazı olumsuz yansımalar doğurabileceği kabul edilmelidir. Özellikle dijital dönüşüm baskısı altında çalışanlardan yüksek performans beklentisi içinde olan liderlerin, nadiren de olsa otoriter veya baskıcı tutumlar sergileme eğiliminde olabilecekleri yönünde literatürde uyarılar yer almaktadır (Watkins vd., 2019). Ancak bu durumlar, dijital liderliğin normatif doğasını temsil etmemekte, istisnai koşullar olarak ele alınmalıdır.

Kuramsal düzeyde ise bu ilişki sosyal değişim teorisi bağlamında açıklanabilir. Teoriye göre liderin çalışanlara sunduğu değer, destek ve kaynak karşılığında çalışanlardan olumlu tutum ve davranışlar beklenir (Blau, 1964 akt. Kieserling, 2019). Dijital liderlik, çalışanlara teknoloji desteği, karar süreçlerine katılım ve yenilikçi bir ortam sağlayarak, lider-çalışan etkileşimini güven temelli bir yapıya dönüştürür. Bu karşılıklı fayda ilişkisi, liderin denetim ihtiyacını azaltmakta, kontrolcü ve istismarcı eğilimlerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Ayrıca literatür, istismarcı denetimin özellikle düşük şeffaflık, belirsiz roller ve otoriter liderlik ikliminde geliştiğini göstermektedir (Tepper, 2000; Peltokorpi & Ramaswami, 2021). Dijital liderlik bu koşulların tersine, şeffaf, iletişim

odaklı ve katılımcı bir yönetsel yapı inşa ederek söz konusu riskleri azaltmaktadır. Bahse konu Bu teorik çerçeve ve değerlendirmeler ışığında H₁ hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: Dijital liderlik istismarcı denetim üzerinden negatif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

İstismarcı Denetim-İş Tatmini: İstismarcı denetim, liderlerin çalışanlarına yönelik düşmanca, küçümseyici ve zarar verici davranışlar sergilemesini ifade etmektedir. Bu tür bir denetim, çalışanların iş tatminini, ruh sağlığını ve performansını olumsuz etkileyebilen ciddi bir liderlik sorunudur. İş tatmini, çalışanların işlerinden aldıkları genel memnuniyeti ifade etmektedir. Bu noktada istismarcı denetimle karşı karşıya kalan çalışanların iş tatmininin ciddi ölçüde düştüğü alanyazında yer alan birçok araştırma tarafından kanıtlanmıştır (Peltokorpi & Ramaswami, 2021; Qian vd., 2017; Tepper, 2000). Teorik bağlamda ele alındığında kaynakların korunması teorisinin kavramlar atasındaki ilişkiyi anlamada net bir çerçeve çizdiği görülmektedir. Buna göre bireyler sahip oldukları fiziksel, psikolojik ve sosyal kaynakları koruma eğilimindedirler. İstismarcı denetim, çalışanların söz konusu kaynakları tehdit eden bir unsur olarak görülür. Çalışanlar, istismarcı denetim altında psikolojik kaynaklarını (özgüven, duygusal denge vb.) kaybedebilirler ve bu kaynak kaybı, iş tatmininde düşüşe yol açarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını yitirmesine neden olabilir. Ayrıca, istismarcı denetim işgörenlerin iş güvencesi algılarını zayıflatabilir ve bu durum duyumsadıkları stres ve kaygıyı arttırarak iş tatminini doğrudan olumsuz etkileyebilir (Peltokorpi & Ramaswami, 2021). Bahse konu değerlendirmeler ışığında H₂ hipotezi oluşturulmuştur.

H₂: İstismarcı denetim iş tatmini üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

Dijital Liderlik-İş Tatmini: Günümüz dünyasının teknoloji ve dijitalleşme orjinli değişim dinamikleri dikkate alındığında hem örgütsel hem de bireysel beklentilere cevap verebilme noktasında ideal liderlik tarzı olarak değerlendirilebilecek dijital liderlik, bahse konu beklentilere cevap verebilme potansiyeli ile iş tatmini için önemli bir faktör durumundadır (Topcuoglu, Oktaysoy, vd., 2023). Yine kavramlar arasındaki ilişkinin teorik dayanağı ise sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir. Sosyal değişim teorisi, lider-çalışan ilişkilerinin karşılıklı yarar ilkesi bağlamında ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Dijital liderlik, çalışanlara iş süreçlerini iyileştiren teknoloji ve yenilik fırsatları sunarak, işlerine olan bağlılık ve tatminlerini artırabilir. Çalışanlar, dijital liderlerin sağladığı bu değerli kaynak ve rehberlik karşılığında daha yüksek performans gösterebilir ve bu sonuç iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etki yaratabilir (Topcuoglu vd., 2023). Alanyazında liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu yönünde bulguların ortaya konulduğu çok sayıda çalışma da yer almaktadır. Bu noktada Hidayat vd. tarafından yapılan bir çalışmada dijital liderliğin, çalışanların performansını ve dijital yetkinliklerini artırarak iş tatminini yükselttiği ayrıca üyelerin örgüte yönelik algısını olumlu yönde şekillendirdiği bulgulanmıştır (Hidayat vd., 2023). Sunaryo vd. tarafından yapılan farklı bir çalışmada ise dijital liderliğin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkilerinin olduğu ancak bu etkilerin ön koşulunun etik ve etkili liderlik uygulamalarıyla mümkün olabileceği vurgulanmaktadır (Sunaryo vd., 2023). Bahse konu değerlendirmeler ışığında H₃ hipotezi oluşturulmuştur.

H₃: Dijital liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

Dijital Liderlik-Yenilikçi Davranış: Dijital liderler, çalışanların yenilikçi fikirler üretmesini ve bu fikirleri iş süreçlerine entegre etmelerini teşvik eden bir role sahiptirler. Yenilikçi davranış ise genel anlamda iş yerinde sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler üretme, bu çözümleri savunma ve uygulamayı içerir. Dolayısıyla dijital liderlik ile yenilikçi davranış arasında paralel çalışan bir mekanizmanın var olduğu ifade edilebilir. Teorik bağlamda ise bu iki kavram arasındaki ilişkiyi sosyal bilişsel teori ile açıklamak mümkündür. Sosyal bilişsel teori, bireylerin davranışlarının, gözlem, taklit ve çevresel geri bildirimlerle şekillendirdiğini öne sürmektedir. Dijital liderler, çalışanlara dijital yetkinlikler kazandırarak onların becerilerini geliştirir ve bu da onları yenilikçi davranışa teşvik eder. Sosyal bilişsel teoriye göre, dijital liderler, çalışanların yenilikçi davranış sergilemesi için ihtiyaç duydukları beceri ve güveni temin ettiklerinde, bu davranışlar daha sık ve başarılı bir şekilde ortaya çıkabilmektedir (Newman vd., 2018). Alanyazında yer alan alışma

bulguları da genel olarak bu çerçeveyi desteklemektedir. Bu bağlamda Erhan vd. tarafından yapılan çalışmada, güçlü dijital becerilere sahip liderlerin olduğu örgütlerde, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını sergileme potansiyellerinin arttığı tespit edilmiş (Erhan vd., 2022), Sağbaş vd. tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise dijital liderlerin, çalışanların yaratıcı düşünme ve yenilik eğilimlerini artırdığı, bunun yanı sıra organizasyonun genel başarısını da artırdığı belirtilmiştir (Sagbas vd., 2023). Schork tarafından yapılan çalışma ise dijital liderliğin, sadece yenilikçi davranışları teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların yenilikçi performansını artırdığı bulgulanmıştır (Schork, 2021). Bahse konu değerlendirmeler ışığında H₄ hipotezi oluşturulmuştur.

H₄: Dijital liderliğin yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

Yenilikçi Davranış- İş Tatmini: Yenilikçi davranış ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan akademik çalışmalar, bu iki faktörün genellikle birbirini desteklediğini ve çalışanların iş yerinde yenilikçi davranışlar sergilemelerini teşvik ettiğini göstermektedir. İş tatmini, çalışanların yenilikçi fikir üretme, bu fikirleri savunma ve uygulama konusundaki istekliliğini arttırmaktadır. Bu süreçte, iş tatmini hem bireyin kendisini işine daha bağlı hissetmesini sağlamakta hem de daha yaratıcı ve çözüm odaklı yaklaşımlar benimsemesini desteklemektedir (Mustafa vd., 2021). İş tatmininin, yenilikçi davranışa etkisini inceleyen araştırmalar, işe ilişkin tatminin sadece işin doğasına bağlı olmadığını, aynı zamanda çalışanların çevresel faktörlerle desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Janssen, 2000; Tang vd., 2019). Yine Al-edenat tarafından yapılan araştırma, liderliğin iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu ve iş tatmininin artması ile çalışanların yenilikçi davranış eğilimlerinin de artış gösterdiği ileri sürülmüştür (Al-edenat, 2018). Susomrith ve Amankwaa tarafından yapılan bir başka araştırma da ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş tatmini aracılığıyla yenilikçi davranışlarını artırdığı ortaya koymuştur (Susomrith & Amankwaa, 2019). Bahse konu değerlendirmeler ve alanyazın araştırmaları ışığında H₅ hipotezi oluşturulmuştur.

H₅: Yenilikçi davranışın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

İstismarcı Denetimin Aracı Rolü: Liderlik davranışlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisinin çoğu zaman doğrudan değil, örgütsel deneyimi şekillendiren ara süreçler aracılığıyla ortaya çıktığı, örgütsel davranış literatüründe yaygın biçimde kabul edilmektedir (Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2017). Bu çerçevede istismarcı denetim, liderliğin çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiğini yansıtan kritik bir ara mekanizma olarak ele alınmaktadır. Alan yazında yer alan çalışmalar, istismarcı denetimin çalışanların işlerine yönelik tutumlarını doğrudan etkileyen temel bir algısal filtre işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır (Tepper, 2000; Peltokorpi & Ramaswami, 2021). Dijital liderliğin örgütsel süreçlerde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırması, lider davranışlarının çalışanlar tarafından daha az baskıcı ve daha öngörülebilir biçimde algılanmasına yol açabilmektedir. Bu durum, dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin, doğrudan bir liderlik algısından ziyade, istismarcı denetim algısındaki değişim üzerinden dolaylı olarak gerçekleşebileceğini düşündürmektedir. Bu çerçeve doğrultusunda, istismarcı denetimin dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiği varsayımıyla H₆ hipotezi geliştirilmiştir.

H₆: Dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide istismarcı denetimin aracılık rolü vardır.

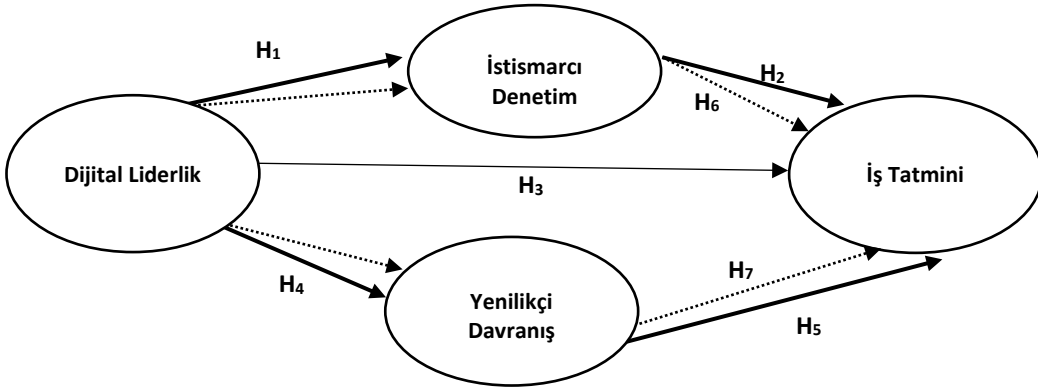
Yenilikçi Davranışın Aracı Rolü: Liderliğin çalışan tutumları üzerindeki etkisinin, çalışanların sergilediği davranışsal çıktılar aracılığıyla şekillendiği yönündeki yaklaşım, çağdaş liderlik literatüründe güçlü bir yer tutmaktadır (Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2007). Bu bağlamda yenilikçi davranış, liderlik uygulamalarının örgütsel ve bireysel sonuçlara nasıl dönüştüğünü açıklayan temel ara mekanizmalardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda yapılan akademik araştırmalar, yenilikçi davranışların çalışanların işe anlam yükleme düzeylerini artırdığını ve bu durumun iş tatmini gibi tutumsal sonuçlara yansıdığını göstermektedir (Messmann & Mulder, 2012; Mustafa vd., 2021). Dijital liderliğin yenilikçi davranışları destekleyen bir çalışma ortamı oluşturması, bu davranışların iş tatminine dönüşmesini kolaylaştıran bir bağlamsal zemin sunmaktadır. Dolayısıyla dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin, yenilikçi davranışların teşvik

edilmesi yoluyla dolaylı olarak ortaya çıkabileceği varsayılmaktadır. Bu kuramsal varsayımaya dayanarak, yenilikçi davranışın dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı öngörüsüyle H₇ hipotezi oluşturulmuştur.

H₇: Dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

Bu noktada geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulmuş araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Veri Seti ve Yöntem

Bu araştırmanın amacı dijital liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde istismarcı denetim ve yenilikçi davranışın aracılık rolünün tespit edilebilmesi, ayrıca bahse konu kavramların birbiri ile ilişkisinin tespit edilebilmesidir. Araştırmanın bilimsel ve etik normlara uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Kafkas Üniversitesi Etik Komisyonundan 01.11.2024 tarihli ve 62/23 sayılı kurul onayı alınmıştır. Nicel araştırma yöntemine göre planlanmış bu çalışmada araştırma kapsamında ele alınan kavramlar arasındaki etki ve aracılık ilişkileri, istatistiksel analizlerle ortaya konulmuştur. Araştırma evrenini Kars ilinde faaliyet gösteren, Kafkas Üniversitesi akademisyenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmesinin temel gerekçesi, yükseköğretim kurumlarının dijital dönüşüm süreçlerine diğer kamu kurumlarına kıyasla daha erken ve sistematik biçimde entegre olması ve akademisyenlerin mesleki gereklilikler bakımından dijital okur-yazarlık düzeylerinin toplumsal ortalamanın üzerinde olabileceği öngörüsüdür. Bununla birlikte dijital liderlik olgusu, bilgi üretimi, yenilikçilik, teknoloji kullanımı ve dijital dönüşüm süreçleriyle yakından ilişkili bir liderlik türüdür. Üniversiteler ise bu süreçlerin merkezinde yer alan kurumlardır. Bu noktada akademisyenlerin, hem bilgi toplumunun inşasında öncü aktörler olmaları hem de dijital teknolojilerin öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerine entegrasyonunda etkin rol üstlenmeleri nedeniyle dijital liderlik davranışlarını sergileyebilen uygun bir örneklem grubu olduğu düşünülmektedir. Kafkas Üniversitesi Akademik Veri Yönetim Sistemi (ÜNIS) üzerinden elde edilen verilere göre 2024 yılı itibarıyla ilgili kurumda farklı unvanlarda görev yapan toplam 1003 akademisyenin var olduğu belirtilmiştir. Bu bilgiden hareketle, evreni 1003 kişinin oluşturduğu ve örneklem sayısının ise %95 güven aralığına göre en az 285 olması gerektiği hesaplanmıştır (Hair vd., 2014). Oluşturulan anket formları, katılımcılara çevrimiçi olarak ulaştırılmıştır. Çalışmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme tekniğinden istifade edilmiştir. 04 Kasım 2024-18 Kasım 2024 tarihleri arasında araştırmaya 363 kişinin katılım sağladığı belirlenmiş ve yeterli örneklem sayısına ulaşılması nedeniyle bu noktada veri alımı sonlandırılmıştır.

Bu çalışmada, demografik bilgi formu, dijital liderlik ölçeği, iş tatmini ölçeği, istismarcı denetim ölçeği ve yenilikçi davranış ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Dijital Liderliğin ölçümü için Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilen Türkçe'ye Oktaysoy vd. (2023) tarafından çevrilen 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. "I think using digital tools is fun" şeklinde soruların yer aldığı ölçeğin orjinalinin Cronbach's Alpha değeri 0,870 olarak belirlenmiştir. İş tatmini ölçmek için Brayfield ve

Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge vd. (1998) tarafından kısaltılan iş tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır. Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek 5 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. "I feel fairly well satisfied with my present job" şeklinde soruların yer aldığı ölçeğin orijinalinin Cronbach's Alpha değeri 0,880 olarak belirlenmiştir. İstismarcı denetimi ölçek için kullanılan ölçek Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş olup, 15 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. "Ridicules me" şeklinde soruların yer aldığı ölçeğin orijinalinin Cronbach's Alpha değeri 0,900 olarak belirlenmiştir. Son olarak katılımcıların yenilikçi davranışlarını ölçmek için kullanılan ölçek Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilip, Çalışkan vd. (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 6 soru ve tek boyuttan oluşan bir yapıdadır. "Searches out new tecbnologies, processes, techniques, and/or product ideas" şeklinde soruların yer aldığı ölçeğin orijinalinin Cronbach's Alpha değeri 0,890 olarak belirlenmiştir.

Yapılan çalışma ile dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde istismarcı denetim ve yenilikçi davranışın aracı rolünün ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Testlerin gerçekleştirilebilmesi için modele en uygun yöntem olarak görülen en küçük kareler (SEM) yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu kapsamda veri analizi için Smart-PLS analiz uygulaması kullanılmıştır. Karmaşık yapıları, çoklu değişkenleri ve büyük verileri aynı anda test edebilmeye izin veren Smart-PLS, doğrulayıcı faktör analizi, geçerlilik, güvenilirlik, iç tutarlılık, normallik dağılımı ve yapısal eşitlik modellemesi analizlerinin tümünün yapılmasına olanak tanımaktadır (Sarstedt vd., 2014).

3. Ampirik Bulgular

Yapılan çalışmada 363 kişiye ulaşılmış, katılımcılara ait bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde az bir farkla da olsa erkek (%51) katılımcı sayısı daha fazladır. Türkiye'de kurumlarda genelde erkek çalışan egemenliği yüksek iken yükseköğretim kurumları kadın ve erkek çalışanların eşit miktarda istihdam edildiği önemli kurumlardır. Evli (%56) olan katılımcıların sayısının bekâr katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun doktora mezunu (%75.20) olması akademik bir örneklemede çalışılmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular (n363)

Demografik	Değişken	n	%
Cinsiyet	Kadın	178	49.00
	Erkek	185	51.00
Medeni Durum	Evli	203	56.00
	Bekâr	160	44.00
Yaş	18-30 Yaş Arasında	65	17.90
	31-40 Yaş Arasında	202	55.60
	41-50 Yaş Arasında	64	17.60
	51 Yaş ve Üzerinde	32	8.90
Eğitim Durumu	Lisans	42	11.60
	Yüksek Lisans	48	13.20
	Doktora	273	75.20
Unvan	Araştırma Görevlisi	49	13.50
	Öğretim Görevlisi	47	12.90
	Dr. Öğr. Üyesi	142	39.10
	Doçent	67	18.50
	Profesör	58	16.00
Deneyim	5 yıl ve Altında	62	17.10
	6-10 Yıl Arasında	146	40.20
	11-15 Yıl Arasında	72	19.80
	16-20 Yıl Arasında	49	13.50
	21 Yıl ve Üzerinde	34	9.40

Tablo 1 (Devamı): Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular (n363)

Demografik	Değişken	n	%
Gelir	60.000-70.000 TL Arasında	38	10.50
	70.001-80.000 TL Arasında	112	30.80
	80.001-90.000 TL Arasında	98	27.00
	90.001-100.000 TL Arasında	73	20.10
	100.001 TL ve Üzerinde	42	11.60

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin geçerliliği, güvenilirliği ve iç tutarlılığını ölçmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin içinde Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR) ve Average Variance Extracted (AVE) en çok tercih edilenlerdir. Cronbach's Alpha ve Composite Reliability (CR) birleşik güvenilirlik ve iç tutarlılık değerlerini ölçmek için kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha, rho_A ve Composite Reliability (CR) değerlerinin 0,70'in üzerinde, Average Variance Extracted (AVE) değerinin 0,50'in üzerinde olması beklenmektedir. Yakınsak geçerliliğin ölçülmesi için CR değerinin AVE değerinden büyük olması gerekmektedir. Yapılan analizlere ilişkin bilgiler Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Faktör Yük Değerleri, Güvenirlik ve Geçerlilik

İfade	Faktör Yüğü	Ortalama	Standart sapma	Basıklık	Çarpıklık
Dijital Liderlik Ölçeği					
Cronbach's Alpha= 0.925, rho_A=0.927, CR=0.941, AVE=0.727					
Dijital 1	0.814	3.143	1.037	-0.336	-0.245
Dijital 2	0.874	2.942	1.135	-0.776	0.012
Dijital 3	0.896	3.063	1.115	-0.733	-0.185
Dijital 4	0.836	3.333	1.037	-0.103	-0.449
Dijital 5	0.833	2.961	1.049	-0.558	-0.167
Dijital 6	0.860	2.945	1.100	-0.740	-0.040
İstismarcı Denetim Ölçeği					
Cronbach's Alpha= 0.964, rho_A=0.965, CR=0.968, AVE=0.666					
İ.Denetim 1	0.786	2.581	1.200	-0.737	0.428
İ.Denetim 2	0.843	2.920	1.181	-0.796	0.175
İ.Denetim 3	0.806	2.785	1.168	-0.739	0.238
İ.Denetim 4	0.886	2.901	1.068	-0.451	0.158
İ.Denetim 5	0.862	2.887	1.211	-0.817	0.181
İ.Denetim 6	0.788	2.738	1.176	-0.637	0.326
İ.Denetim 7	0.813	3.267	1.312	-1.095	-0.151
İ.Denetim 8	0.841	3.171	1.294	-1.046	-0.083
İ.Denetim 9	0.816	3.223	1.227	-1.031	-0.074
İ.Denetim 10	0.699	3.435	1.291	-0.954	-0.381
İ.Denetim 11	0.832	2.890	1.196	-0.760	0.175
İ.Denetim 12	0.839	2.981	1.243	-0.881	0.019
İ.Denetim 13	0.826	3.182	1.240	-0.981	-0.140
İ.Denetim 14	0.767	3.121	1.234	-0.966	-0.144
İ.Denetim 15	0.823	3.309	1.239	-0.786	-0.367
Yenilikçi Davranış Ölçeği					
Cronbach's Alpha= 0.845, rho_A=0.880, CR=0.884, AVE=0.564					
Yenilikçi 1	0.640	2.843	1.399	-1.258	0.088
Yenilikçi 2	0.619	3.457	1.244	-0.797	-0.436
Yenilikçi 3	0.790	3.782	1.164	-0.098	-0.832
Yenilikçi 4	0.860	3.953	1.164	-0.032	-0.939
Yenilikçi 5	0.823	3.405	1.354	-1.100	-0.363
Yenilikçi 6	0.740	4.132	1.142	0.713	-1.263

Tablo 2 (Devamı): Faktör Yük Değerleri, Güvenirlik ve Geçerlilik

İfade	Faktör Yüğü	Ortalama	Standart sapma	Basıklık	Çarpıklık
İş Tatmini Ölçeği					
Cronbach's Alpha= 0.940, rho_A=0.944, CR=0.954, AVE=0.806					
İ.Tatmini 1	0.896	4.083	0.926	1.056	-1.084
İ.Tatmini 2	0.901	4.105	0.921	0.807	-1.016
İ.Tatmini 3	0.883	4.052	0.999	0.975	-1.105
İ.Tatmini 4	0.916	4.209	0.882	1.376	-1.197
İ.Tatmini 5	0.893	4.201	0.897	0.697	-1.050

Ölçeklerde yer alan her bir değişkenin faktör değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir. Elde edilen değerlerin tüm değerşkenler için istenilen ölçütler içerisinde olması nedeniyle ölçeklerin geçerlik ve güvenirlilik açısından herhangi bir sorunun olmadığı belirlenmiştir. Ancak bu değerlendirmelerin yanı sıra ölçekler arası ayrışım geçerliliğinin de kontrol edilmesi gerekmektedir. Fronell ve Larcker tarafından ayrışım geçerliliğinin sağlanması için AVE değerlerinin değerşkenlerin korelasyonundan daha yüksek bir değere sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Başka bir yöntem olan Heterotrait-Monotrait Oranı, 0,90'ın altındaki değerlere sahip ölçeklerin ayrışım geçerliliğini sağlamaktadır. Ayrışım geçerliliğine ait bilgiler Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: Ayrışım Geçerliliği Analizi

	Fornell-Larcker Criterion				Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
İstismarcı Denetim	0.816							
Dijital Liderlik	-0.807	0.853			0.852			
Yenilikçi Davranış	-0.422	0.312	0.751		0.452	0.334		
İş Tatmini	-0.303	0.202	0.508	0.898	0.317	0.214	0.541	

Tablo 3 incelendiğinde Fornell-Larcker kriterine göre, her bir yapının AVE değeri, diğer yapılarla olan korelasyon değerlerinden yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, modeldeki yapıların birbirinden kavramsal olarak ayırt edilebilir olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, HTMT oranlarının tamamı önerilen eşik değeri olan 0.90'ın altında kalmıştır. Bu da, yapılar arasında kavramsal örtüşmenin bulunmadığını ve ayırt edici geçerliliğın daha güçlü bir biçimde teyit edildiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, ölçeklerin yapılar arası ayrımı yeterli düzeyde sağlayabildiğini ve modelin ölçüm geçerliliği açısından tatmin edici olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelinde yer alan temel değerşkenler arasındaki yön ve ilişki düzeyini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, değerşkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirleyerek, yapısal modelde test edilmesi planlanan nedensel bağlantıların ön değerlendirmesini sağlamaktadır. Korelasyon analizinden elde edilen verilerin değerleri için $r > 0,70$ durumunda güçlü ilişki, $0,30 < r < 0,70$ durumunda orta derece ilişki, $0,00 < r < 0,30$ durumunda ise zayıf ilişki varlığından söz edilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2019). Aşağıda yer alan Tablo 4'te sunulan korelasyon matrisi, dijital liderlik, istismarcı denetim, yenilikçi davranış ve iş tatmini değerşkenleri arasındaki ilişkileri göstermektedir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi.

	D.L.	İ.D.	Y.D.	İ.T.
Dijital Liderlik	1			
İstismarcı Denetim	,-804**	1		
Yenilikçi Davranış	,294**	,-406**	1	
İş Tatmini	,199**	,-302*	,476**	1

Not: Düşük Güç: $r < 0,30$ / Orta Güç: $0,30 < r < 0,70$ / Yüksek Güç: $r > 0,70$ / *: $p < 0,05$, **: $p < 0,01$

Korelasyon analizinden elde edilen bulgular, değerşkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre dijital liderlik ile istismarcı denetim arasında güçlü ve negatif bir ilişki ($r = -0,804$, $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Bu bulgu dijital liderlik arttıkça istismarcı denetim algısının azaldığını, yani dijital liderlerin çalışanlar tarafından daha az istismarcı olarak algılandığını

göstermektedir. Dijital liderlik aynı zamanda yenilikçi davranış ($r=0,294$, $p < .01$) ve iş tatmini ($r=0,199$, $p<.01$) ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Bu durum dijital liderlerin yenilikçiliği teşvik ettiğini ve çalışanların iş tatminlerini artırdığını göstermektedir. Öte yandan, istismarcı denetimin hem yenilikçi davranışla ($r=-0,406$, $p<.01$) hem de iş tatminiyle ($r=-0,302$, $p<.05$) negatif yönde anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu ise yöneticilerin istismarcı tutumlarının çalışanların yenilik eğilimlerini ve iş tatmin düzeylerini azalttığını ortaya koymaktadır. Son olarak, yenilikçi davranış ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki ($r=0,476$, $p<.01$) olduğu görülmektedir. Bu bulgu ise yenilikçi davranış sergileyen çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını göstermektedir.

Yapısal modelin test edilmesi öncesinde genel geçerliliğini ve veriyle olan uyum düzeyini değerlendirmek amacıyla model uyum indeksleri incelenmiştir. Bu kapsamda, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), d_ULS, d_G, Ki-kare (Chi-square) ve Normed Fit Index (NFI) değerleri hem saturated hem de estimated model için hesaplanmış ve aşağıda yer alan Tablo 5'de sunulmuştur.

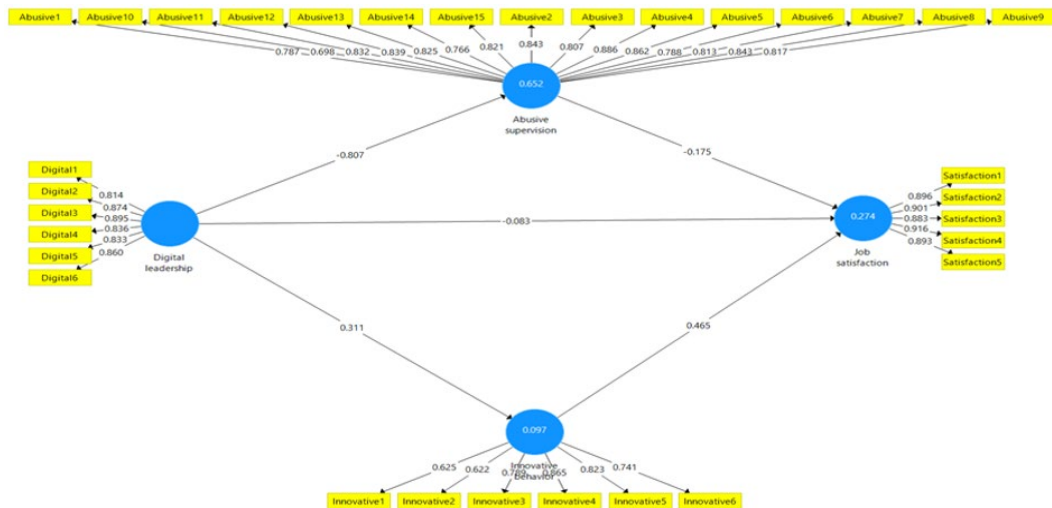
Tablo 5: Model Uyum İyiliği Değerleri.

	Model Fit	
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.050	0.050
d_ULS	1.339	1.339
d_G	0.805	0.805
Chi-Square	1.576.200	1.576.200
NFI	0.848	0.848

Model uyumuna ilişkin Tablo 5'de yer alan bulgular incelendiğinde, yapısal modelin veri ile tatmin edici düzeyde bir uyum sağladığını göstermektedir. SRMR değeri 0.050 olup, literatürde kabul gören eşik değer olan 0.080'in oldukça altında kalmıştır, bu da modelin artıklara (residual) dayalı iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. d_ULS (1.339) ve d_G (0.805) değerleri de benzer şekilde kabul edilebilir düzeydedir. NFI değeri ise eşik değer olan 0.80'in üzerinde (0.848) olup, modelin açıklayıcılık gücünün yüksek olduğunu göstermektedir. Model fit değerleri genel olarak değerlendirildiğinde, elde edilen uyum indeksleri, modelin teorik yapısıyla gözlemlenen veriler arasında güçlü bir uyum olduğunu desteklemektedir.

Model yeterli geçerlilik, güvenilirlik ve uyum değerlerine sahip olduğu için hipotez testleri için bootstrapping yöntemi ile 5.000 örneklem büyüklüğü seçilerek yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ait görsel Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2: Araştırma Modeli



Yapılan analiz sonucunda H₃ hipotezi hariç bütün hipotezlerin desteklendiği görülmüştür. Dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki anlamlı etkinin tam aracılık etkisi ile anlamsız hale geldiği görülmüştür. Hipotezlere ilişkin durumu gösteren bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Hipotez Testleri

Path	β	Standard Deviation	t-Value	p	Hypothesis
D.Liderlik -> İ.Denetim	-0.807	0.031	25.672	0.000	H ₁ Kabul
İ.Denetim -> İ.Tatmini	-0.175	0.075	2.339	0.019	H ₂ Kabul
D.Liderlik -> İ.Tatmini	-0.083	0.071	1.171	0.241	H ₃ Ret
D.Liderlik -> Y.Davranış	0.311	0.050	6.209	0.000	H ₄ Kabul
Y.Davranış -> İ.Tatmini	0.465	0.054	8.677	0.000	H ₅ Kabul
D.liderlik -> İ.Denetim ->İ.Tatmini	0.141	0.061	2.302	0.021	H ₆ Kabul
D.Liderlik -> Y.Davranış -> İ.Tatmini	0.144	0.027	5.384	0.000	H ₇ Kabul

Yapılan analizler sonucunda dijital liderlik ile istismarcı denetim arasında ($\beta=-0.807$, $p<0.05$) anlamlı ve negatif yönlü bir etki belirlenmiş ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. İstismarcı denetim ile iş tatmini arasında ($\beta=-0.175$, $p<0.05$) anlamlı ve negatif yönlü bir etki belirlenmiş ve H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Dijital liderlik ile iş tatmini arasında ($\beta=-0.083$, $p>0.05$) anlamsız ve negatif yönlü bir etki belirlenmiş ve H₃ hipotezi ret edilmiştir. Dijital liderlik ile yenilikçi davranış arasında ($\beta=0.311$, $p<0.05$) anlamlı ve pozitif yönlü bir etki belirlenmiş ve H₄ hipotezi kabul edilmiştir. İnovatif davranış ile iş tatmini arasında ($\beta=0.465$, $p<0.05$) anlamlı ve pozitif yönlü bir etki belirlenmiş ve H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde istismarcı denetim aracı rolünün ($\beta=0.141$, $p<0.05$) bulunduğu belirlenmiş ve H₆ hipotezi tam aracılık bulgusuyla kabul edilmiştir. Son olarak dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi davranışın aracı rolünün ($\beta=0.144$, $p<0.05$) bulunduğu belirlenmiş ve H₇ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuca göre tam aracılık tespit edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi ile birlikte birçok sonuç ortaya çıkmak ile beraber yapılan analizlerin kalitesini belirlemek adına Q² analizinin yapılması beklenmektedir. Q² değerinin sıfırın üzerinde olması gerekmektedir. Bu kapsamda yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: R² ve Q² değerleri.

İtems	R ²	R ² Adj.	Q ²
İstismarcı Denetim	0.683	0.681	0.452
Yenilikçi Davranış	0.097	0.095	0.051
İş Tatmini	0.270	0.264	0.213

Tablo 7 incelendiğinde modelde İstismarcı Denetim değişkeni için R² değeri 0.683 olarak bulunmuştur. Bu değer, ilgili değişkenin varyansının %68'inin açıklayıcı değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Aynı şekilde, Yenilikçi Davranış için R² değeri 0.097 (%9.7) ve İş Tatmini için 0.270 (%27) olup, bu değişkenlerin açıklanma düzeyleri görece daha düşüktür. Q² değerleri incelendiğinde ise tüm bağımlı değişkenler için 0'dan büyük değerler elde edilmiş olup, bu durum modelin tahminsel geçerliliğe sahip olduğunu ve yapısal modelin öngörü gücünü desteklediğini göstermektedir. Özellikle İstismarcı Denetim (Q²=0.452) ve İş Tatmini (Q²=0.213) değişkenleri için yüksek Q² değerleri, bu yapılar üzerinde modelin güçlü bir açıklayıcılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sonuç bölümünde detaylı olarak literatür ile karşılaştırılarak tartışılacaktır.

4. Sonuç

Bu araştırma Kars ilinde faaliyet gösteren bir kamu üniversitesi olan Kafkas Üniversitesinde görevli akademisyenler üzerinde uygulanmıştır. Dijital liderlik, istismarcı denetim, yenilikçi davranış ve iş tatmini arasındaki etkileşimi ele alan bu araştırma, kavramlar arası ilişki ve etkiye yönelik alan

yazına bir perspektif kazandırmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu başlık altında, yapılan analizler neticesi elde edilen bulgular yorumlanarak sonuçlar alan yazınla tartışılmaktadır.

Araştırmanın ilk hipotezine ilişkin yapılan analizler, dijital liderliğin istismarcı denetim üzerindeki negatif etkisini, yani dijital liderlerin, çalışanlar üzerinde baskıcı veya manipülatif davranışlara daha az eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, özellikle liderlerin yenilikçi bir örgüt kültürü yaratma ve teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanma eğilimleriyle açıklanabilir. Benzer şekilde, Tepper (2000) tarafından vurgulanan istismarcı denetimin olumsuz etkileri, bu çalışmanın bulgularını desteklemekte, bu çalışma ise, dijital liderlerin istismarcı denetimi önleme rolünü açık bir şekilde ortaya koyarak literatüre katkı sağlamaktadır. Yine Watkins ve ark. (2019), dijital liderlerin, hızlı değişim ve dijitalleşme baskıları altında çalışanlardan yüksek performans beklemesinin, bazen bu liderlerin de istismarcı denetim sergilemesine yol açabileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada elde edilen negatif ilişkiselliğin düzeyi dikkate alındığında, bahse konu değerlendirmeye örtüşmediği görülmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında yapılan analizler, istismarcı denetimin iş tatmini üzerindeki negatif etkisini ortaya koymaktadır. Bu bulgu literatürdeki mevcut bulgularla tutarlıdır. Nitekim Qian ve ark. (2017) ile Peltokorpi ve Ramaswami (2021), istismarcı denetimin çalışanların psikolojik iyi oluşlarını zedeleyerek iş tatminini düşürdüğünü belirtmişlerdir. Bu çalışma, özellikle kaynakların korunması teorisi bağlamında bu ilişkiyi açıklamaktadır. Çalışanlar, liderlerinin olumsuz davranışlarını bir tehdit olarak algılayarak, kendilerini güvende hissetmemekte ve bu durum, iş tatminini doğrudan olumsuz etkilemektedir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma, literatürde yer alan yaklaşımlara katkıda bulunarak, dijital liderlerin istismarcı denetim davranışlarını azaltması halinde çalışanların iş tatminlerinin yükselebileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında test edilen H₃ hipotezi, dijital liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisini incelemeye yöneliktir. Ancak analiz bulguları, dijital liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir ($\beta = -0.083$; $p = 0.241$). Bu doğrultuda H₃ hipotezi ret edilmiştir. Söz konusu sonuç, ilk bakışta dijital liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olması gerektiği yönündeki beklentiyle çelişiyor gibi görünse de örgütsel bağlam ve aracı değişkenlerin rolü dikkate alındığında anlam kazanmaktadır. Nitekim dijital liderlik, her ne kadar teknoloji entegrasyonu, vizyonerlik ve iletişimde açıklık gibi niteliklerle çalışan deneyimini dönüştürme potansiyeline sahip olsa da bu potansiyelin iş tatmini gibi tutumsal çıktılara doğrudan değil, dolaylı yollarla yansıdığı düşünülmektedir (Avolio vd., 2014; Eberl & Drews, 2021). Bu çalışmada da dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ancak istismarcı denetim (H₆) ve yenilikçi davranış (H₇) aracılığıyla anlamlı hale gelmiştir. Dolayısıyla dijital liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklarken doğrudan etkilerden çok, örgütsel ortam, algılanan denetim biçimi ve çalışanın davranışsal tepkileri gibi aracı değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışma, dijital liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak için doğrudan etkilerden çok, dolaylı mekanizmaların analiz edilmesinin önemine işaret etmektedir. Ayrıca, iş tatmininin çok boyutlu yapısı ve bağlamsal faktörlere duyarlılığı dikkate alındığında, liderlik tarzlarının bu sonucu oluşturmadaki etkisi ancak belirli koşullar altında anlamlı hale gelebilmektedir (Judge vd., 2001). Çalışmanın bulgusu, liderlik davranışlarının örgütsel yapı, kontrol biçimi ve bireysel inisiyatif gibi unsurlar aracılığıyla çalışan deneyimine yansıdığını göstermektedir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi bağlamında yapılan analiz bulguları, dijital liderliğin yenilikçi davranış üzerinde pozitif bir anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu dijital liderlerin çalışanlara yenilikçi düşünme ve uygulama süreçlerinde rehberlik ve öncülük ettiğini göstermektedir. Bu bulgu, Newman ve ark. (2018) ile Erhan ve ark. (2022) tarafından yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Sosyal bilişsel teori çerçevesinde değerlendirildiğinde, dijital liderlerin çalışanların yenilikçi davranış sergilemesi için gerekli olan becerileri ve öz yeterlik duygusunu güçlendirdiği görülmektedir. Bununla birlikte, Schork (2021), dijital liderliğin yalnızca yenilikçi davranışları değil, aynı zamanda çalışanların yaratıcı performanslarını artırdığını da vurgulamıştır. Bu noktada yapılan bu çalışma, dijital liderlerin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin

çalışanların iş tatminiyle de güçlü bir bağ oluşturduğunu ortaya koyarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Araştırma kapsamında test edilen beşinci hipotez, çalışanların yenilikçi davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeye yöneliktir. Elde edilen bulgular, yenilikçi davranışın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etki yarattığını göstermektedir ($\beta=0.508$; $p<0.001$). Bahse konu bu sonuç, yenilikçi davranışların sadece örgütsel verimlilik açısından değil, çalışanların psikolojik ve mesleki doyumu açısından da önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Yenilikçi davranış, bireylerin görev sınırlarının ötesine geçerek iş süreçlerine yeni fikirler, çözümler ve yaklaşımlar sunma kapasitesini yansıtmaktadır. Bu tür davranışların örgüt içinde takdir edilmesi ve desteklenmesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, anlamlı roller üstlendiklerine inanmalarına ve dolayısıyla iş tatminlerinin artmasına katkı sunmaktadır (Tang vd., 2019). Literatürde de benzer şekilde, yenilikçi davranışların içsel motivasyonu güçlendirdiği ve bireysel iyi oluşa olumlu katkı sağladığına işaret eden bulgular mevcuttur (Janssen, 2000; Messmann & Mulder, 2012). Bu bağlamda, H_5 hipotezi ampirik olarak desteklenmiş, çalışanların yenilikçilik kapasitelerinin iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuç, örgütlerin yalnızca verimlilik odaklı değil, aynı zamanda bireysel tatmini güçlendiren bir yenilik iklimi oluşturmasının önemine işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında test edilen altıncı hipotez ile dijital liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde istismarcı denetimin aracılık rolü incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış ($\beta=-0.083$; $p=0.241$), buna karşın iki kavram arasındaki ilişkide istismarcı denetimin aracılığında izlenen dolaylı yol anlamlı bulunmuştur ($\beta=0.141$; $p=0.021$). Elde edilen bu sonuç, istismarcı denetimin tam aracılık rolü üstlendiğini göstermekte ve H_6 hipotezini desteklemektedir (Hayes, 2017). H_6 kapsamında elde edilen bu bulgu, dijital liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin ancak belirli koşullar altında ortaya çıktığını göstermesi bakımından önemlidir. Özellikle, çalışanların yönetsel denetimi ne şekilde algıladıkları, dijital liderliğin çalışanlar üzerinde yarattığı etkisiyi büyük ölçüde şekillendirmektedir. Bu noktada dijital liderlik her ne kadar teknolojik vizyon, açık iletişim ve yenilik odaklılık gibi özellikleriyle çalışan deneyimini dönüştürme potansiyeli taşısa da bu potansiyel ancak adil, şeffaf ve destekleyici bir denetim ikliminde olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Avolio vd., 2014; Eberl & Drews, 2021). Sosyal değişim kuramı (Blau, 1964 akt. Kieserling, 2019), örgütsel ilişkilerin karşılıklı güven ve psikolojik sözleşme çerçevesinde geliştiğini savunmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların liderlerinden gördükleri tutumları denetim ilişkileri üzerinden değerlendirdikleri ve bu algının iş tatmini gibi tutumsal çıktılar üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Özellikle istismarcı denetim algısı, psikolojik güvenliği zedeleyen, motivasyonu düşüren ve iş ortamını stresli hale getiren bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Tepper, 2000; Peltokorpi & Ramaswami, 2021). Dolayısıyla, dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi, doğrudan değil, bu tür denetim biçimleri üzerinden dolaylı olarak işlemektedir.

Araştırmada yedinci hipotez bağlamında ise dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi davranışın tam bir aracılık rolü oynadığı bulgusu ortaya konulmuştur. Bu bulgu, dijital liderliğin iş tatminini doğrudan değil, istismarcı denetimin etkilerini azaltarak dolaylı bir şekilde teşvik ettiğini göstermektedir. Tam aracılık etkisi, dijital liderlerin liderlik tarzlarıyla yalnızca çalışanların yenilikçi davranışlarını motive etmekle kalmadığını, aynı zamanda istismarcı liderlik davranışlarının yarattığı engelleri de ortadan kaldırdığını göstermektedir. Bahse konu bu sonuç, istismarcı denetimin yenilikçi davranış üzerindeki baskılayıcı etkisine ilişkin çalışmalarla uyumludur. Tepper (2000), istismarcı denetimin çalışanların psikolojik güvenliğini zedelediğini ve bu güvenlik eksikliğinin yaratıcılığı engellediğini ortaya koymuştur. Bu çalışma da, dijital liderliğin bu etkiyi sınırlandırarak yenilikçi davranış destekleyebileceğini göstermesi açısından önemli bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca, Liu ve arkadaşları (2012), lider desteği yoksunluğunun, çalışanların yenilikçi davranışlarını önemli oranda zayıflattığını vurgulamış ve nitelikli bir liderliğin yenilikçilik eğilimini artırabileceğini belirtmiştir. Yine dijital liderlik bağlamında, Avolio ve arkadaşları (2014) dijital liderlerin yenilikçi davranış üzerindeki dolaylı etkisini, teknolojik araçların etkin kullanımı ve

yenilikçi kültür yaratma yeteneğiyle açıklamıştır. Bu çalışmada tam aracılık etkisinin tespit edilmesi, dijital liderlerin sadece yenilikçiliği teşvik etmekle kalmayıp, istismarcı denetim davranışlarını ortadan kaldırarak bu süreci daha etkili hale getirdiğini göstermektedir. Tam aracılık etkisi, dijital liderliğin dolaylı katkısını vurgulamak için önemlidir. Amabile (2018)'nin yaratıcılık teorisi, destekleyici liderlik ortamlarının yenilikçi davranışı güçlendirdiğini vurgulamış; yapılan bu çalışma da, dijital liderlerin bu desteği artırarak istismarcı denetimin yarattığı engelleri ortadan kaldırdığını kanıtlamıştır.

Yapılan bu çalışma, dijital liderlik konusundaki çalışmalarını özellikle istismarcı denetim konusunda geliştirmesi bakımından literatüre pratik bir katkı sunmaktadır. Aynı zamanda çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin açıklanmasında kaynakların korunması, sosyal değişim, sosyal bilişsel, yaratıcılık ve adalet algısı teorilerinin kullanılması teorik katkı açısından önem arz etmektedir. Her ne kadar çalışma pratik ve teorik olarak dijital liderlik literatürünün gelişmesine katkıda bulunsun da çalışmanın kesitsel olması, sınırlı bir örneklem ile gerçekleştirilmesi ve sadece Kars ilinde ve akademisyenler üzerinde uygulanması gibi nedenlerle genellenebilirlik konusunda bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Ayrıca, araştırmada katılımcıların dijital okur-yazarlık düzeyleri doğrudan ölçülmemiştir. Dijital liderlik ölçeği, dijital farkındalık ve teknolojiye yönelik tutum gibi boyutları dolaylı biçimde içerirse de, dijital okur-yazarlığın bağımsız bir değişken olarak değerlendirilmemesi araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle, gelecekte yapılacak çalışmalarda dijital okur-yazarlık düzeylerinin kontrol edilmesi ve farklı meslek gruplarının karşılaştırmalı biçimde incelenmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra yine ileride yapılacak çalışmaların dijital dönüşüm, yapay zekâ algısı, yeşil insan kaynakları, değişime direnç gibi güncel konuları da içerecek şekilde kavramlar arası perspektifi genişletilmesi, literatüre katkı açısından araştırmacılara önerilmektedir.

Kaynakça

- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing Innovation Through Transformational Leadership: Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 810-838.
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429501234/creativity-context-teresa-amabile>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- 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.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307.
- Burns, D. J. (2007). Toward An Explanatory Model of Innovative Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21(4), 461-488. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9037-x>
- Brunner, T. J., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's Long Arm: The Positive Influence of Digital Leadership on Managing Technology-Driven Change Over a Strengthened Service Innovation Capacity. *Frontiers in Psychology*, 14, 988808.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111.

- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital Leadership in Business Organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- De Jong, J., & Hartog, D. D. (2003). Leadership as a Determinant of Innovative Behaviour. A *Conceptual Framework*, 23, 24-44.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
- Delfgaauw, J. (2007). The Effect of Job Satisfaction on Job Search: Not Just Whether, But Also Where. *Labour Economics*, 14(3), 299-317.
- Digital Transformation Market Size, Share, Growth, Trends [2032]*. (t.y.). Geliş Tarihi 08 Aralık 2024, gönderen <https://www.fortunebusinessinsights.com/digital-transformation-market-104878>
- 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.
- European Agency for Safety & Health at Work-Information, Statistics, Legislation and Risk Assessment Tools*. (t.y.). Geliş Tarihi 08 Aralık 2024, Gönderen <https://osha.europa.eu/tr>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Gül, B. (2021). *Bankacılık Sektöründe Performansa Etkisi Açısından İş Tatmini: Bir Kamu Bankası İş Tatmini Araştırması* [PhD Thesis]. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford publications.
- Hensellek, S. (2020). Digital Leadership - Ein Rahmenwerk zur Erfolgreichen Führung im Digitalen Zeitalter. İçinde T. Kollmann (Ed.), *Handbuch Digitale Wirtschaft* (ss. 1189-1207). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17291-6_81
- Hidayat, F., Sumantri, S., Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2), 144-151.
- Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A Model of Injustice, Abusive Supervision and Negative Affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256-269.
- İslamoğlu, H. A., & Alnıaçık, Ü. (2019). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (6.Baskı). Beta Yayıncılık.
- 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>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Is Your Business Ready for a Digital Future? *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 37.
- Kieserling, A. (2019). Blau (1964): Exchange and Power in Social Life. *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung*, 51-54.
- Kim, H., Chen, Y., & Kong, H. (2019). Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Networking Behavior. *Sustainability*, 12(1), 288.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Lu, L. (2013). Abusive Supervision and its Organizational Performance: A Grounded Study on the Biography of Steve Jobs. *Journal of Management Case Studies*, 5, 20-31.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a Measurement Instrument for Innovative Work Behaviour as a Dynamic and Context-Bound Construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
- Muslim, D., Ilmi, Z., & Irwansyah, I. (2024). The Effect of Workload and Work Stress on Officers' Performance and Job Satisfaction as Intervening Variable in Municipal Police Unit, East Borneo Province. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(01), 129-152.
- Mustafa, M., Coetzer, A., Ramos, H. M., & Fuhrer, J. (2021). Exploring the Effects of Small-and Medium-Sized Enterprise Employees' Job Satisfaction on Their Innovative Work Behaviours: The Moderating Effects of Personality. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 228-250.
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The Effects of Employees' Creative Self-Efficacy on Innovative Behavior: The Role of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2023). A Study on Digital Leadership Scale Adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*. 407-425.
- Omri, W. (2015). Innovative Behavior and Venture Performance of SMEs: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 195-217.
- Peltokorpi, V., & Ramaswami, A. (2021). Abusive Supervision and Subordinates' Physical and Mental Health: The Effects of Job Satisfaction and Power Distance Orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 893-919. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511617>
- Qian, J., Song, B., & Wang, B. (2017). Abusive Supervision and Job Dissatisfaction: The Moderating Effects of Feedback Avoidance and Critical Thinking. *Frontiers in Psychology*, 8, 496.
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which Work Factors Determine Job Satisfaction? *Work*, 30(4), 433-439.
- Ronen, S., & Donia, M. B. (2020). Stifling My Fire: The Impact of Abusive Supervision on Employees' Motivation and Ensuing Outcomes at Work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 205-214.
- 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.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160.

- Schork, S. (2021). Innovation Leadership in the Digital Enterprise: Lessons From Pioneers. *İçinde Handbook of Research on Management and Strategies for Digital Enterprise Transformation* (ss. 86-109). IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/innovation-leadership-in-the-digital-enterprise/273781>
- 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.
- Statistics-Working Days lost in Great Britain.* (t.y.). Geliş Tarihi 08 Aralık 2024, Gönderen <https://www.hse.gov.uk/statistics/dayslost.htm>
- Sunaryo, W., Yusnita, N., Herfina, H., Wulandari, D., & Suhendra, S. (2023). The Effects of Digital Transformational Leadership, Work Environment and Motivation on Reinforc-Ing Job Satisfaction: Evidence From Vocational Schools. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 883-890.
- Susomrith, P., & Amankwaa, A. (2019). Relationship Between Job Embeddedness and Innovative Work Behaviour. *Management Decision*, 58(5), 864-878.
- 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, 2699.
- Tanniru, M. R. (2018). Digital Leadership. *İçinde Management of Information Systems*. IntechOpen. https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=-miQDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA93&dq=Digital+Leadership+M.+Tanniru&ots=1Hf2RNlh-q&sig=beZT9HEZW_22wYykLLCpE7jasvM
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Topcuoglu, E., Kobanoglu, M. S., Kaygin, E., Karafakioglu, E., Erdogan, S. U., Torun, B. T., & Oktaysoy, O. (2023). The Improving Role of Digital Leadership in the Impact of Social Loafing on Job Performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1). http://journals.cikd.ca/article_60660_4c4dc533298cea007fe27cac642a1378.pdf
- Topcuoglu, E., Oktaysoy, O., Erdogan, S. U., 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*. https://earsiv.arel.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12294/3808/10.21272_mmi.2023.1-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195. <https://doi.org/10.1177/0734371X13510853>
- Watkins, T., Fehr, R., & He, W. (2019). Whatever it Takes: Leaders' Perceptions of Abusive Supervision Instrumentality. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 260-272.
- 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), 2628.
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>

**THE MEDIATING ROLE OF ABUSIVE SUPERVISION AND INNOVATIVE BEHAVIOR
IN THE EFFECT OF DIGITAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION**

Extended Abstract

Aim: This study aims to deeply examine the impact of digital leadership on job satisfaction and to reveal the mediating roles of abusive supervision and innovative behavior in this impact. Digital leadership has the potential to transform organizational processes, encourage innovation, and increase employee satisfaction by using technology as a strategic tool. On the other hand, negative leadership approaches such as abusive supervision can have destructive effects on employees' job satisfaction and innovative behavior tendencies. The study aims to explain the dynamics of these two opposing leadership styles on employee behavior and job satisfaction, and to contribute to the literature by analyzing the indirect effects of digital leadership on innovative behavior and job satisfaction. For this purpose, the relationships between the concepts were evaluated through a field study conducted on academics working at Kafkas University.

Method(s): This research was designed with a quantitative approach to examine the effect of digital leadership on job satisfaction and the mediating roles of abusive supervision and innovative behavior. The sample of the research consists of 363 academics working at Kafkas University. In the data collection process, scales were used to measure digital leadership, job satisfaction, abusive supervision and innovative behavior along with a demographic information form. The scales were selected from measurement tools that have been previously studied for validity and reliability and are widely accepted in the literature.

Smart-PLS software, one of the structural equation modeling (SEM) methods, was used for data analysis. This method was preferred to measure direct and indirect relationships between variables and to ensure the testing of hypotheses. Within the scope of the analyses, confirmatory factor analysis (CFA), Cronbach's Alpha coefficient to measure the internal consistency of the scales, composite reliability (CR), and average variance explanation (AVE) values were calculated. In addition, the discriminant validity between the scales was tested with the Fornell-Larcker criterion and the Heterotrait-Monotrait (HTMT) ratio.

The model fit of the study was evaluated with Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) and Normed Fit Index (NFI) values. The bootstrapping method was used to test the hypotheses and the results were interpreted with a nonparametric approach. In the study, the determination of direct and mediation relationships between the concepts was structured based on the theoretical framework. In order to increase the methodological soundness of the study, the validity and reliability analyses of the scales were carefully conducted and the findings were discussed in terms of theory and practice.

Findings: The research findings comprehensively reveal the relationships between digital leadership, abusive supervision, innovative behavior and job satisfaction. The data obtained show that digital leadership has a significant and negative effect on abusive supervision ($\beta=-0.807$, $p<0.05$). This indicates that digital leaders avoid manipulative or hostile behaviors towards their employees and reduce abusive supervision tendencies. In addition, a significant and negative relationship was found between abusive supervision and job satisfaction ($\beta=-0.175$, $p<0.05$), which reveals that oppressive leadership behaviors negatively affect employees' job satisfaction.

The research determined that there is a positive and significant relationship between digital leadership and innovative behavior ($\beta=0.311$, $p<0.05$). This finding shows that digital leaders play an encouraging role in employees' developing innovative ideas and putting these ideas into practice. The positive relationship between innovative behavior and job satisfaction was also found to be significant ($\beta=0.465$, $p<0.05$), indicating that employees' active participation in innovative processes increases job satisfaction.

The study also revealed that the effect of digital leadership on job satisfaction is indirect and that this relationship gains significance through abusive supervision and innovative behavior. It was determined that abusive supervision has a partial mediating effect on the relationship between digital leadership and job satisfaction ($\beta=0.141$, $p<0.05$). Similarly, innovative behavior was determined to play a significant mediating role in the relationship between digital leadership and job satisfaction ($\beta=0.144$, $p<0.05$). These findings indicate that digital leaders can increase employees' job satisfaction by both reducing abusive supervision and encouraging innovative behavior.

Conclusion: This research has revealed important findings by examining the impact of digital leadership on job satisfaction through the mediating roles of abusive supervision and innovative behavior. It has been determined that digital leadership indirectly increases employees' job satisfaction by reducing abusive supervision and encouraging innovative behaviors. The findings that abusive supervision negatively affects job satisfaction and innovative behaviors positively contribute to job satisfaction indicate that leadership strategies play a critical role in organizational success. These results provide a guide to support organizational improvement by increasing the positive effects of leaders in digital transformation processes.
