「Araştırma Makalesi / Research Article」

Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences

Ekim 2025 Cilt: 27 Sayı: Özel Sayı
iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 14.03.2025
Kabul Tarihi / Accepted: 23.09.2025
DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1657992

Dijital Dönüşümün Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü[1]

Hasan DAĞLAR[2], Aslı ÖZTÜRK[3]

Öz

Bu çalışma, dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Dijitalleşmenin örgütler üzerindeki etkilerinin giderek artması, bu süreçte liderlik yaklaşımlarının ve çalışan memnuniyetinin nasıl şekillendiğinin anlaşılmasını önemli kılmaktadır. Araştırma, Türkiye genelinde 18-65 yaş aralığındaki özel ve kamu sektörü çalışanlarından 417 katılımcı ile anket yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Dijital dönüşüm, dijital liderlik ve iş tatmini algılarını ölçmek için geçerli ve güvenilir ölçekler kullanılmış, veriler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, dijital dönüşümün iş tatmini üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu (β=0.60; p<.001) ortaya koymuştur. Ayrıca, dijital liderliğin dijital dönüşüm ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, dijital dönüşüm süreçlerinin çalışanların iş tatminini doğrudan artırdığını, ancak bu etkinin dijital liderlik uygulamalarıyla daha da güçlendiğini göstermektedir. Dijital liderlik, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlamasını kolaylaştırarak, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma, dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin rolünün kritik önem taşıdığını vurgulamakta ve örgütlere dijital liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik stratejiler önermektedir. Bu bulgular, özellikle dijital dönüşümün hızlandığı günümüz iş dünyasında, çalışan memnuniyetini artırmak ve rekabet avantajı sağlamak açısından önemli bir katkı sunmaktadır. Araştırmanın sonuçları, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda liderlik anlayışında da köklü bir dönüşüm gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Dijital Dönüşüm, İş Tatmini, Dijital Liderlik*

Jel Kodu: *M15, O33, M12*

The Mediating Role of Digital Leadership in the Effect of Digital Transformation on Employees' Job Satisfaction

Abstract

This study aims to examine the mediating role of digital leadership in the impact of digital transformation on employees' job satisfaction. As the effects of digitalization on organizations continue to increase, understanding how leadership approaches and employee satisfaction are shaped during this process becomes crucial. The research was conducted using a survey method with 417 participants from the public and private sectors across Türkiye, aged between 18 and 65. Valid and reliable scales were employed to measure perceptions of digital transformation, digital leadership, and job satisfaction, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The findings revealed that digital transformation has a significant positive effect on job satisfaction ($\beta = 0.60$; $p < 0.001$). Additionally, it was found that digital leadership plays a partial mediating role in the relationship between digital transformation and job satisfaction. These results suggest that digital transformation processes directly enhance employees' job satisfaction, but this effect is further strengthened through digital leadership practices. Digital leadership facilitates employees' adaptation to digital transformation processes, thereby positively influencing job satisfaction. The study emphasizes the critical importance of leaders' roles in digital transformation processes and proposes strategies for organizations to develop digital leadership skills. These findings contribute significantly to enhancing employee satisfaction and gaining a competitive advantage in today's rapidly evolving digital transformation landscape. The results highlight that digital transformation not only requires technological innovation but also necessitates a profound transformation in leadership practices.

Keywords: *Digital Transformation, Job Satisfaction, Digital Leadership*

Jel Codes: *M15, O33, M12*

---

[1] Bu çalışma, 11. Örgütsel Davranış Kongresi'nde (31 Ekim – 3 Kasım 2024, Kastamonu) sunulan bildirinin genişletilmiş ve geliştirilmiş halidir.

[2] **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Dr. Öğr. Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, Çankırı, Türkiye. **E-posta:** daglar18@hotmail.com **Orcid no:** 0000-0002-6903-8141

[3] Öğr. Gör. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, Çankırı, Türkiye. **E-posta:** asliozturk@karatekin.edu.tr **Orcid no:** 0000-0003-4520-0535

Atıf/Citation: Dağlar, H., Öztürk, A. (2025), Dijital Dönüşümün Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27/Özel Sayı, s. 34-56.

Extended Abstract

Introduction

In the rapidly evolving business landscape, digital transformation has emerged as a pivotal strategy for organizations aiming to enhance competitiveness, efficiency, and sustainability. Integrating digital technologies into business processes reshapes organizational structures and workflows, significantly impacting employee experiences and satisfaction. Job satisfaction, a critical determinant of employee productivity and organizational success, is increasingly influenced by how organizations manage digital change. In this context, digital leadership plays a fundamental role. Digital leaders are responsible not only for spearheading technological changes but also for ensuring that such transformations contribute positively to organizational culture and employee well-being. They must envision future technological trends, foster innovation, and create an inclusive environment where employees feel empowered to adapt and contribute to digital initiatives. This research investigates the mediating role of digital leadership in the relationship between digital transformation and employee job satisfaction among Turkish private and public sector employees. By examining this dynamic, the study aims to provide insights into how organizations can optimize digital strategies to enhance employee satisfaction and organizational outcomes.

Method

The study employed a quantitative research design using a survey methodology to collect data from a diverse population of employees across Türkiye. The sample comprised 417 participants aged between 18 and 65, working in various roles within both public and private sectors. This demographic diversity ensured a comprehensive understanding of how digital transformation and leadership are perceived across different organizational contexts. Data collection was conducted through structured questionnaires designed to measure three core constructs' perceptions of digital transformation, digital leadership, and job satisfaction. Each construct was assessed using validated and reliable scales to ensure accuracy and consistency. Items related to digital transformation focused on employees' views regarding organizational technology integration, process optimization, and the extent to which digital tools facilitated their work. Digital leadership was measured by evaluating leaders' strategic vision, communication effectiveness, and ability to motivate and empower teams to guide digital change and foster innovation. Job satisfaction items assessed employees' overall contentment with their work environment, roles, organizational support, and perceived growth opportunities. Structural equation modeling (SEM) was employed for data analysis, facilitating the exploration of both direct and indirect effects and ensuring a comprehensive understanding of the interactions among variables.

Result and Discussion

The analytical findings revealed that digital transformation significantly and positively influences employee job satisfaction. Organizations that effectively integrate digital technologies tend to create work environments that augment employees' experiences and satisfaction levels. The presence of advanced digital tools and streamlined processes contributes to reduced workloads, increased efficiency, and heightened engagement levels. Moreover, digital leadership was found to mediate the relationship between digital transformation and job satisfaction partially. This demonstrates that while digital transformation initiatives directly contribute to higher job satisfaction, the presence of competent and visionary digital leaders substantially amplifies this positive impact. Employees who perceive their leaders as proficient in managing digital changes are more likely to experience increased job satisfaction. These leaders facilitate smooth transitions, address employee concerns, and foster an organizational culture that embraces change. The mediation analysis confirmed that digital leadership enhances the effectiveness of digital transformation efforts by promoting a supportive and adaptive organizational culture. This indicates that digital leaders play a crucial role in aligning technological changes with employees' values and expectations, ultimately enhancing job satisfaction. This research provides valuable insights into the strategic importance of digital leadership in the digital transformation era. Organizations striving for successful digital transformation must recognize the critical role of leadership in this process. Developing digital leadership capabilities involves equipping leaders with the skills and knowledge necessary to manage technological change effectively, inspire innovation, and cultivate a culture of continuous learning and adaptation. Leaders ought to prioritize transparent communication, actively involve employees in the transformation process, and provide support systems to ease transitions. Additionally, adopting a participative leadership style that fosters feedback and collaborative problem-solving can substantially enhance the efficacy of digital transformation initiatives. The partial mediation effect identified in this study underscores that while technological advancements independently enhance job satisfaction, their full potential is realized only when guided by competent leadership. This highlights the need for comprehensive leadership development programs emphasizing digital fluency, emotional intelligence, and change management skills. Future research could expand upon these findings by examining additional mediating variables such as organizational culture, employee engagement, and psychological safety. Furthermore, qualitative research could yield deeper insights into employees' experiences and perceptions during digital transformations, uncovering nuanced factors influencing satisfaction and adaptation. Practical implications for organizations include investing in leadership development programs focused on digital competencies and creating strategic frameworks that align digital initiatives with employee well-being objectives. This involves not only technical training but also

fostering soft skills that enable leaders to navigate the complexities of digital change empathetically and strategically. Overall, the study underscores the intertwined nature of digital transformation and leadership, emphasizing that organizational success in the digital age depends not only on technological investments but also on the human-centric approach adopted by leadership teams. Creating a resilient and adaptable workforce through visionary leadership is crucial for sustaining competitive advantage and fostering long-term organizational growth in the digital era.

GİRİŞ

Dijital teknolojideki hızlı gelişmeler ve değişimler, örgütlerin rekabet gücü ve verimliliğiyle yakından ilişkili olup, çalışanların iş yapış biçimlerini, çalışma koşullarını ve genel iş deneyimlerini derinden etkilemektedir. Özellikle son yıllarda, dijital dönüşüm süreçleri, işletmelerin stratejik öncelikleri arasında yer almakta ve bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik yeniliklerin benimsenmesiyle sınırlı kalmayıp, örgütlerin iş modellerini, süreçlerini, liderlik anlayışlarını ve çalışanların iş tatmini gibi insan kaynaklarına dair unsurlarını da köklü bir şekilde dönüştürmektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşümün çalışanlar üzerindeki etkilerinin anlaşılması, özellikle iş tatmini ve çalışan memnuniyeti açısından büyük önem taşımaktadır.

Dijital dönüşüm süreçleri, çalışanların iş yapış biçimlerini değiştirerek, onların iş tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu süreçte, çalışanların dijital teknolojilere uyum sağlaması, yeni beceriler edinmesi ve değişen iş süreçlerine uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyum süreci, çalışanların iş tatmini üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Örneğin, dijital teknolojilerin iş yükünü azaltması ve iş süreçlerini kolaylaştırması, çalışanların iş tatminini artırabilirken; teknolojik değişimlerin hızına ayak uydurma zorluğu, belirsizlik ve iş güvencesi endişeleri, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, dijital dönüşüm süreçlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin anlaşılması, örgütlerin bu süreçleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olacaktır.

Dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin rolü, bu sürecin başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Dijital liderlik, yalnızca teknolojik değişimleri yönetmekle kalmayıp, çalışanların bu değişimlere uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, onların motivasyonunu artırmak ve iş tatminini yükseltmek gibi insan kaynaklarına dair unsurları da kapsamaktadır. Dijital liderler, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine aktif katılımını sağlayarak, onların endişelerini gidermek ve bu süreçte kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak gibi önemli görevler üstlenmektedir. Bu bağlamda, dijital liderliğin, dijital dönüşüm ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayıp oynamadığının incelenmesi, örgütlerin bu süreçleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye genelinde özel ve kamu sektöründe çalışan katılımcılardan anket yöntemiyle toplanan veriler, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu ve dijital liderliğin bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, dijital dönüşüm süreçlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin, dijital liderlik uygulamalarıyla daha da güçlendiğini göstermektedir. Bu bulgular, özellikle dijital dönüşümün hızlandığı günümüz iş dünyasında, çalışan memnuniyetini artırmak ve rekabet avantajı sağlamak açısından önemli bir katkı sunmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme terimi genellikle bilgisayar tarafından işlenebilir bilgiye dayalı yeni teknolojik gelişmeleri ve işin dönüşümünü tanımlamak için kullanılmaktadır. Dijitalleşme, dijital iletişim ve bilgi araçlarının yapay zekâ üzerinden kullanılmasından robot teknolojisine kadar uzanan ve işi çok farklı derecelerde şekillendiren, çok farklı ve hızla gelişen geniş bir uygulama yelpazesi için kullanılan genel bir terimdir (Reimann vd., 2020: 7). Sosyal medya, yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut bilişim gibi teknolojilerin gelişmesi ve bütünleşmiş çalışabilmesinin sonucunda kurumlar dijital dönüşüm olarak adlandırılan dijitalleşme dönemine girmişlerdir. Dijital dönüşüm, standart bir tanıma ve özelliklere sahip olmadığı için işletmeler de farklı teknolojiler kullanarak farklı şekiller de dijital dönüşümler gerçekleştirmektedirler (Klein, 2020: 1014).

Dijital dönüşüm, iş modelleri veya süreçlerini, iş performansını radikal bir şekilde iyileştirmek için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır. Dijital dönüşümün başarısında, etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesinde uyumlu bir örgüt kültürüne sahip olmak gerekir. Dijital dönüşüme katılımda çalışanların fikirlerini ifade edebileceklerini, yargıda bulunacaklarını ve yerinde karar verebileceklerini hissetmelerinde kapsayıcı bir örgüt kültürü gerekir (Abhari vd., 2021: 5803). Sektör veya firmadan bağımsız olarak dijital dönüşümün; teknoloji kullanımı, değer yaratmadaki değişiklikler, yapısal değişiklikler ve finansal yönler olmak üzere dört boyutu olduğu ileri sürülmüştür. Teknolojilerin kullanımı bir kurumun teknolojilere yönelik tutumunu ve bu teknolojilerden yararlanma becerisini gösterir. Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamak ve amaçlanan etkilerinden yararlanmak için dört farklı boyutun uyumlaştırılması önemlidir (Matt vd., 2015: 339). Yeni dijital teknolojiler olan sosyal, mobil, analitik, bulut ve nesnelerin interneti gibi teknolojiler şirketler için hem oyunun kurallarını değiştiren fırsatlar hem de büyük eski şirketler için varoluşsal tehditler getirmektedir (Sebastian vd., 2017).

Dijital dönüşüm, öncelikle yazılım sistemlerinin kullanılmasıyla kendini göstermiş daha sonra başta internet olmak üzere gelişen çeşitli dijital teknolojilerin desteğiyle işletmelerin tüm iş süreçlerini, iş modellerini ve örgütsel yapılarını da kapsayan bir süreçtir. Dijital teknolojilerin iş modellerini değiştirmesi ve bunun sonucunda da ürünleri, örgütsel yapıları ve süreçleri değiştirmesidir (Klein, 2020: 1019). Dijital dönüşümün temelindeki teknolojiler; nesnelerin interneti, 5G ağlar, bulut programlama, büyük veri, yapay zekâ, blok zinciri teknolojisi ve programlama gücü sayılabilir (OECD, 2019: 18). Dijital dönüşüm henüz tamamlanmamış bir süreç olup bireyler bu sürecin bir parçasına zorunlu olarak katılmaktadırlar. Bireyler şimdiye kadar hiç olmadıkları şekilde teknolojiye bağımlı hale gelmiş olup, internet olmadan modern toplumun imkânlarından yararlanamayacaktır (Olgun, 2020: 210).

Kamuda dijital dönüşüm, kamu hizmetlerinin dijital platformlar üzerinden sunulmasını ifade eder. Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler vatandaşın kamu hizmet sunumuna yönelik beklentilerini değiştirmektedir. İnternete erişim, mobil uygulamalara olan talepteki artış ve bilgi teknolojilerindeki gelişme ve maliyetlerdeki azalma kamudaki dijital dönüşüm çalışmalarını hızlandırmaktadır. Kamuda dijital dönüşümün en yoğun yaşandığı alanların başında kamu mali yönetimi, altyapı ve ulaşım, savunma, siber güvenlik ve eğitim gelmektedir (Akmeşe, 2020: 109). Bu bağlamda, dijital dönüşüm

süreci, kamu hizmetlerinin daha verimli, erişilebilir ve kullanıcı dostu hale gelmesini sağlamak amacıyla çeşitli reformları beraberinde getirmektedir.

Kamuda dijital dönüşüm, vatandaşların ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili yanıt verebilme kapasitesini artırırken, aynı zamanda kamu kurumlarının operasyonel verimliliğini de yükseltmektedir. Bu süreçte, teknolojik altyapının güçlendirilmesi, dijital becerilerin artırılması ve siber güvenliğin sağlanması gibi alanlarda yapılan yatırımlar, kamunun dijitalleşme sürecinin başarılı bir şekilde ilerlemesi için kritik öneme sahiptir. Kamu sektöründe dijital dönüşümün bu denli kapsamlı bir şekilde gerçekleşmesi, kamu hizmetlerinin kalitesini artırarak vatandaşların beklentilerini karşılamayı hedeflemektedir.

Dijital dönüşüm sürecinin teknolojileri, veri güvenliğini ve şeffaflığı artırmak, operasyonel verimliliği sağlamak, gerçek zamanlı veri analizi yapmak ve bağlantı hızlarını yükseltmek gibi çeşitli avantajlar sunarak dijital dönüşümün etkinliğini artırmaktadır. Blok zinciri, güvenli ve değiştirilemez veri kayıtları sağlarken; yapay zekâ, karar alma süreçlerini iyileştirir ve otomasyonu destekler. Nesnelerin interneti bilgisayar, makine ve robotlar gibi fiziksel nesnelerin bir ağa bağlı olarak birbirine bağlandığı, insanların yanı sıra birbirleriyle de iletişim kurduğu ve belirli bir işi yaparken organize olduğu yaşam kalitesini artırmayı vaat eden insansız sistemler olarak ifade edilir (Xia vd., 2012: 1102).

Her şeyin interneti olarak anılan nesnelerin internetinin; bağlam, her yerde bulunma ve optimizasyon olmak üzere üç ayırt edici özelliği vardır. Bağlam özelliği, nesnelerin konum, fiziksel durum veya diğer bilgilerin sağlamasına ve iletişim kurmasına imkân tanıyan kullanıcı ağıdır. Optimizasyon ise her nesnenin sahip olduğu işlevselliğin ifadesidir (Witkowski, 2017: 766).

Bilgisayar ağları, bulut bilişim, yazılım uygulamaları, veri depolama gibi bilgi işlem kaynaklarına internet üzerinden isteğe bağlı olarak daha az çaba ve düşük maliyetle erişim sağlayan hizmet modelidir. Bulut bilişim, kullanıcıların bilgi işlem kaynaklarının uygun fiyatlı, kapasiteli, çeşitli ve her yerde bulunabilir olmasını kolaylaştıracak şekildedir. Bulut bilişim kişisel dosya, fotoğraf ve videonun basitçe depolanmasının ötesinde, uzaktaki dokümanlar üzerinde kişilerin iş birliği yapmasına ve uzaktan erişime izin verir (OECD, 2019: 19). Bulut bilişim, kaynakların esnek ve ölçeklenebilir bir şekilde kullanılmasını sağlarken; nesnelerin interneti, cihazlar arasında veri alışverişini kolaylaştırır. Bu teknolojilerin entegrasyonu, dijital dönüşüm sürecinin başarısı için kritik bir rol oynamaktadır. Büyük veri, büyük veri kümeleri için kullanılan ve cep telefonları, sensörler, sosyal ağlar, etkileşimler, işlemler, e-postalar, videolar, sesler, görüntüler, tıklama akışları, arama sorguları, metin belgeleri, endüstriyel uygulamalar, bilimsel veriler gibi dijital ağa bağlı olan cihazlardan ve uygulama üzerinden üretilen ve veri tabanlarında saklanan verilerdir (Sagiroglu & Sinanc, 2013: 42).

Endüstri 4.0 dijital dönüşüm mekanizmalarıyla geleceğin akıllı üretim sistemini oluşturmaktadır. Küresel rekabette başarılı olmak isteyen işletmeler organizasyon, ar-ge, üretim, dağıtım, pazarlama, satış ve yönetim süreçlerinde kullanılacak yapay zekâ, akıllı robotlar, nesnelerin interneti gibi akıllı sistemleri uyumla çalıştıracak tasarımcı, yazılımcı ve uygulayıcı uzmanlar sayesinde olacaktır. Yapay zekâ, insan zekâsına özgü olan algılama, öğrenme, düşünme, fikir yürütme, bağlantı kurma, iletişim ve sorun çözme gibi özelliklere sahip olan yapay bir işletim sistemi olarak tanımlanmaktadır (ISO Digital, 2019).

Yapay zekâ, canlılara ait zekâ ile ilgili özelliklerin, rasyonel davranış ve düşüncelerin bilgisayar teknolojileri vasıtasıyla cihazlara ve sistemlere aktarılmasıdır. Geniş bir uygulama alanına sahip olan yapay zekâ, belirli bir algoritmaya uygun olmayan problemlerin çözümünde fayda sağlayarak, iş süreçleri, ticari faaliyetler ve teknolojik gelişmeler bağlamında dijital dönüşüme büyük katkı sağlamaktadır (Yavuz vd., 2022:17).

Endüstri 4.0, diğer adıyla Dördüncü Sanayi Devrimi, dijitalleşme, mobil internet, bulut teknolojisi, büyük veri, nesnelerin interneti, robotik sistemler, yapay zekâ ve üç boyutlu baskı gibi birçok unsuru bir araya getirerek akıllı üretim çağını başlatmıştır. Bu dijitalleşme, hayatın çeşitli alanlarını birbirine bağlayarak uyumlu bir şekilde hareket etmelerini sağlamaktadır. İnsan ve teknoloji arasındaki etkileşim arttıkça, Endüstri 4.0 hem iş dünyasını hem de bu dünyadaki insanları köklü bir şekilde değiştirmektedir (Yamamoto vd., 2019: 363).

Blok zinciri, sahiplik doğrulamasını ve çeşitli varlık türleri için güvenli işlemlerin yürütülmesini sağlayan bir teknolojidir. Bir defter veya elektronik tablolar gibi bilgisayar ağında saklanan bir blok vardır. Yeni olaylar ve işlemler bloklar halinde depolanır, kronolojik olarak birbirine zincirlenir ve gelişmiş kriptografi kullanarak dijital kayıtlar oluşturulur. Birisi bloktaki bilgileri değiştirmeye çalışırsa blok zinciri bozulur ve tüm ağ kullanıcıları bundan haberdar olur. Blok zinciri dış müdahalelere karşı dayanıklı olarak tasarlanır. Blok zinciri şimdiye kadar yaygın olarak kripto para birimleri için uygulanmış ancak tarım, imalat, perakende, sağlık, enerji, ulaşım ve kamu sektörü gibi birçok sektörü de etkilemeye başlamıştır (OECD, 2019: 21). Dijital dönüşüm sürecinde, bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanabilecek nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç duyulmaktadır. Dijital teknolojilerin kullanımı, programlanması, işletilmesi ve yönetilmesi açısından gerekli insan kaynaklarının belirlenmesi ve eğitilmesi, dönüşümün başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Şahinaslan & Şahinaslan, 2019: 431).

1.2. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işleri hakkındaki olumlu ve olumsuz duygu ve tutumlarıdır. Bir işin iyi ve kötü, olumlu ve olumsuz tüm yönleri tatmin ya da tatminsizlik duygularının gelişimine katkıda bulunabilir. İş tatmini verimlilik, kalite, devamsızlık işgücü devir oranı gibi değişkenlerle beraber ölçülen temel bağımlı değişkenlerden biridir (Riggio, 2013: 218). İş tatmini, kişinin iş değerlerine ulaşmayı başarması veya kolaylaştırması olarak işinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli duygusal durum olarak tanımlanmıştır (Locke, 1969: 316).

İş tatmini, çalışanların yapmış oldukları işle ilgili memnuniyet derecelerini belirlemede kullanılmaktadır. İş tatminini etkileyen faktörler; ücret, iş güvencesi, yükselme olanakları, çalışma koşulları, cinsiyet, yaş, medeni durum, kişinin kendini gerçekleştirme imkânları, yönetim yapısı, örgütsel iletişim, örgütsel kültür, örgütsel adalet ve ait olma duygusu sayılabilir. İş tatmini çalışanların verimlilik, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık, işe devam ve iş gören devir hızıyla doğrudan ilgilidir (Tutar, 2014: 158).

Her yıl birçok işletmede kaliteli ve yetenekli çalışanlar iş tatminsizliğinden dolayı işten ayrılmaktadır. Bu durum işletme açısından, nitelikli çalışan sıkıntısı çekmesine, iş gücü devir oranının artmasına ve maliyetlerin yükselmesine neden olabilmektedir (Karcıoğlu vd., 2009: 61). İş tatminine İlişkin Bilimsel Yönetim Anlayışına göre, çalışanlarda iş tatmini oluşturmanın en iyi yolu parasal ödüllerdir. Hawthorne araştırmacıları ise iş tatmini sağlamada sosyal ödülleri ve özendiricileri ön plana çıkarmışlardır. İşin nitelikleri yaklaşımına göre, iş tatmininin kaynağı iş zenginleştirmededir

(Dikmen, 1995: 116). İş tatminine ilişkin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre; bireylerin fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere sıralı ve temel ihtiyaçları vardır. Birey yaşamında bu hiyerarşik ihtiyaçlarını karşılamak için çabalar, bu basamaklardan birinde tatmine ulaşınca bir üst basamağa yönelir. Bu kurama göre iş tatmini, bireyin temel ihtiyaçlarının doyurulması ile ilişkilidir (Özgüven, 2016: 131).

İş tatmini konusunda özellikler yaklaşımına göre iş tatmini ücret, çalışma koşulları, yönetim tipi, çalışma arkadaşları, terfi fırsatları gibi işin bir dizi farklı unsur veya özelliği hakkındaki duygu ve tutumlardan oluşur. Bazı çalışanların ücret gibi bazı özelliklerden daha fazla memnun olabileceği, ancak yönetim ve teşvik fırsatları gibi diğer özelliklerden tatmin olmayabileceklerini varsayarak bu yönlerin her birini bireysel olarak ele alır (Riggio, 2013: 218). İş tatmini ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Etkili bir örgütsel iletişime sahip örgütlerin, çalışanların üzerinde daha fazla iş tatmini sağladığı bu nedenle yöneticilerin çalışanların iş tatminini artırabilmek için etkili bir örgütsel iletişimi işletmeye hâkim kılmaları ifade edilmiştir (Karcıoğlu vd., 2009: 61). İnsanların işleriyle ilgili arzu ettikleri olumlu tutum ve duygular iş tatmininin göstergeleri iken, istenmeyen olumsuz tutum ve duygular iş tatminsizliğinin göstergeleridir (Armstrong, 2006).

1.3. Dijital Liderlik

Dijital liderlik, dijital örgüt yönetiminin sağlanması ve sürdürülmesi, teknoloji tabanlı mesleki gelişimin sağlanması, dijital öğrenme kültürünün oluşturulması, desteklenmesi ve sürdürülmesi, dijital cihaz, hizmet ve kaynakların kullanılmasıyla dijital dönüşümün sağlanmasıdır. Dijital liderlik, dijital öğrenmeyi ve öğretmeyi teşvik eder. Dijital liderlik ilkeleri olarak; vizyon oluşturma, mesleki gelişim, altyapı desteği, değerlendirme ve iletişim sayılabilir (Zhong, 2017: 28).

Dijital liderlik ilkeleri, dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan stratejik yönlendirmeleri sağlar. Vizyon oluşturma, gelecekteki teknolojik hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımların planlanmasını içerir. Mesleki gelişim, çalışanların dijital yetkinliklerini artırarak, değişen teknolojilere uyum sağlamalarını destekler. Altyapı desteği, gerekli teknolojik araç ve sistemlerin sağlanmasıyla dijital dönüşüm süreçlerinin desteklenmesini ifade eder. Değerlendirme, dijital dönüşüm süreçlerinin etkinliğinin sürekli olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi için geri bildirim mekanizmalarının kurulmasını kapsar. İletişim ise, tüm bu süreçlerin etkili bir şekilde yürütülmesi ve paydaşlar arasında bilgi akışının sağlanması için kritik bir öneme sahiptir. Bu unsurlar, dijital liderliğin başarılı bir şekilde uygulanması ve dijital dönüşüm süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi için temel yapı taşlarını oluşturur.

Dijital liderlik, dijitalleşme süreci için açık ve anlamlı bir vizyon oluşturma ve bunu gerçekleştirmek için gerekli stratejileri uygulama yeteneğidir. Dijital lider; dijital okuryazarlık gibi dijital çağda yöneticilerin ihtiyaç duyduğu yetkinlikler ve tutumlar ile güçlü liderlik becerileri gibi dijital dönüşümü yönlendirmeye yardımcı olan yetkinlikler olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Zeike vd., 2019). Dijital liderlikte çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlarla iletişim elektronik ortamda gerçekleşse de liderliğin insani dokunuşu temel olacak, yüz yüze bağlantılara ihtiyaç duyulmaya devam edecektir. Dijital liderlerin ihtiyaç duyacağı beceriler; sanal ekip çalışması, iletişim, iş birliğine dayalı öğrenme,

sosyal zekâ, empati, açık fikirlilik, eleştirel düşünme, yetki vermek, çalışanları güçlendirmek, geleceği öngörmek ve vizyon sağlamak sayılabilir (Jakubik & Berazhny, 2017: 478).

1.4. Dijital Dönüşüm, İş Tatmini ve Dijital Liderlik Arasındaki İlişkiler

Dijital dönüşüm; örgüt yapısını, müşteri ve çalışma ilişkilerini, liderlik anlayışını, çalışma biçimlerini, bütün iş ve işlemleri etkileyecek şekilde kapsamlı bir değişikliktir. Bu nedenle bunu anlayacak ve başarılı şekilde değişim ve dönüşümü yönetecek yenilikçi strateji, anlayış ve yol haritasına ihtiyaç vardır. Dijital dönüşüm çerçevesinde; yapay zekâ kontrolü, makine öğrenme tasarım ve geliştirme, büyük veri ve analizi, bulut bilişim teknolojileri, nesnelerin interneti ve blokchain teknolojileri yakın gelecekte her alanda yaygın olarak kullanılabilecektir (Calp, vd., 2022: 8). Dijital dönüşüm sürecinin çalışanların performansı ve motivasyonuyla yakından ilişkisi ve iş tatminini de önemli ölçü de etkilemesi ve bu etkinin olumlu veya olumsuz olması merak konusu olmuş ve bu konu araştırmaya değer bulunmuştur.

Dijital dönüşüm iş tatmini ilişkisine baktığımızda, iş tatmini çalışanların iş ortamında kendilerini değerli ve tatmin olmuş hissetmelerine, başarı ve takdir duygusu yaşamalarına yardımcı olurken; iş tatminsizliği, stres, yetersizlik ve memnuniyetsizlik gibi duygulara yol açabilir. Bu durumlar, iş performansını, çalışan motivasyonunu ve genel iş gücü sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, dijital dönüşümle çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği arasında ilişki olup olmadığını anlamak ve yönetmek, örgütlerin çalışanların iş yerindeki genel refahını ve verimliliğini artırmaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Dluhosch & Horgos (2023) tarafından dijitalleşmenin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yapılan kapsamlı bir çalışmada, dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üzerinde önemli ölçüde olumsuz bir etkiye sahip olduğu, dijitalleşme arttıkça iş tatmininin azaldığı dolayısıyla iş tatmini ile dijitalleşme arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Dijital dönüşümde dijital lider, değişimi teşvik etmede ve hızlı karar alma sürecini yönlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Dijital liderlik, liderlik tarzı olarak dönüşüm liderliğini esas almakta ve örgüte değer oluşturmak için dijital teknolojinin kullanımını optimize etmede liderin yetkinliği olarak ifade edilmektedir. Liderlik özellikleri olarak; dijital vizyon, dijital uygulama ve teknoloji liderliği ön plana çıkmaktadır (Mihardjo & Rukmana, 2018: 833). Dijital liderlik, dijital dönüşümün başarısında ve çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlamasında önemli rol oynamaktadır. Dijital liderlik, dijital dönüşüm araçlarının benimsenmesinin yanında teknolojinin iş süreçleri ve insan kaynaklarıyla entegrasyonuyla da ilişkilidir.

Dijital liderlik ve iş tatmini ilişkisine yönelik yapılan bir çalışmada, dijital liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif ve önemli bir etkiye sahip olduğu, çalışanların liderlerine karşı hissettikleri dijital liderlik ne kadar yüksekse, çalışanların iş tatmininin de o kadar artacağı, aynı zamanda dijital liderlik ve iş tatmininin çalışan bağlılığı üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Dijital vizyona sahip olan, teknolojiye yatırım yapan, dijital özelliklere sahip olan dijital liderin, işlerin yürütülmesi konusunda çalışanları daha hevesli hale getirebileceği ve çalışanların yaptıkları işten daha fazla doyum sağlayabileceği belirlenmiştir (Sulistiana & Darma, 2023: 989).

Dijital teknolojilerdeki hızlı değişim sonucunda örgütlerin dijital dönüşümünün çalışanları yakından etkileyeceği öngörülmektedir. Dijital dönüşüme uyum sağlama sürecinde çalışanların iş tatmininin önemli ölçüde etkileneceği varsayılmaktadır. Çalışanların dijital dönüşüme katılmalarında ve uyum sağlamalarında dijital liderliğin önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı dijital dönüşümün çalışanların iş tatminine etkisinin ne yönde olacağının ve bu konuda dijital liderliğin aracılık rolünün araştırılması anlamlı bulunmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

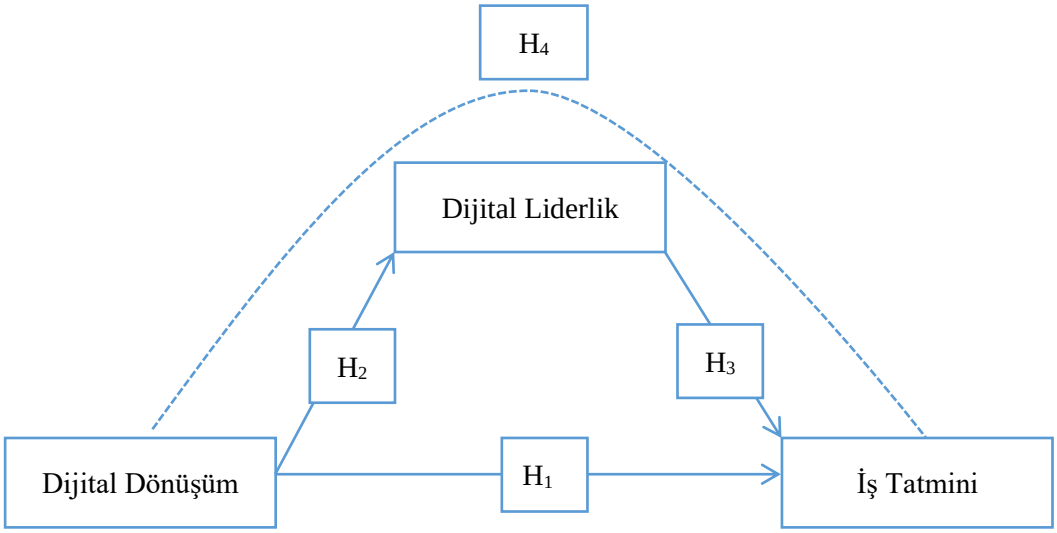
Bu çalışmada; dijital dönüşümün çalışanların iş tatminine etkisinde dijital liderliğin aracılık rolünü ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde 18-65 yaş aralığında olup aktif çalışma hayatında bulunan özel ve kamu sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem profilini ise belirlenen evren içerisinde, araştırmaya gönüllü olarak katılan ve elektronik ortamda "Google Forms" uygulaması kullanılarak ulaşılan 417 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır.

Araştırmada, Nadeem vd. (2018) tarafından geliştirilen "Dijital Dönüşüm Ölçeği", Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" ve Ulutaş & Arslan (2018) tarafından geliştirilen "Bilişim Liderliği Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan "Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)" Nadeem vd. (2018) tarafından geliştirilmiş; Türkçe uyarlaması Sağlam (2021) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin 11 ifadeden oluşan formu farklı çalışmalarda (Çöplü, 2023) da kullanmıştır. Bu araştırmada kullanılan dijital dönüşüm ölçeği de 11 ifadenin yer aldığı tek boyutlu bir yapıya sahiptir.

Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" ise 15 ifade ve dışsal doyum, içsel doyum ve yönetici tutumu olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırma katılımcılarının bilişim liderliği algısını belirlemek için Ulutaş ve Arslan, (2018) tarafından geliştirilen "Bilişim Liderliği Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 18 ifadeden ve "Yönlendirme", "İletişim", "Bilgi" olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki puan ortalaması yükseldikçe bilişim liderliği algısının yükseldiği şeklinde yorumlanmaktadır. Araştırmada, 5'li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, ölçek seçenekleri "1=Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizi nicel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Veri analizi sürecinde SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmıştır. İlk olarak, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği belirlenmiş, ardından araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve aracı değişken etkisi Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.1. Literatür Taraması ve Hipotez Geliştirme

Dijital dönüşümün çalışanların iş tatminine etkisinde dijital liderliğin aracılık rolünü doğrudan inceleyen araştırmaların çok sınırlı olduğu görülmüştür. Dijitalleşmenin çalışanların iş tatmini üzerine etkileri hakkında yapılan çalışmalarda, dijital dönüşümün iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna yönelik araştırmalar daha fazladır.

Aydınlı vd. (2024) çalışmalarında, dijital dönüşümün iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu ve dijital dönüşüm ile iş tatmini arasındaki ilişkide iş yaşam dengesinin kısmi aracılık görevi gördüğünü ortaya koymuşlardır. Dijital teknolojilerin etkin kullanımıyla sağlanan iş tatmini artışının, kuruluşların genel performansını ve çalışanların refahını olumlu yönde etkileyeceğini vurgulamışlardır.

Dijitalleşmenin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri hakkında yapılan çalışmada, dijitalleşmede algılanan kullanışlılığın ve kullanım kolaylığının çalışanların iş tatminini ve iş performansını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği diğer yandan dijitalleşme algısının örgütsel bağlılığa etkisinin pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya konulmuştur (Develi vd., 2022: 1695). Bu bilgiler ışığında geliştirilen araştırmanın ilk hipotezi şu şekildedir:

H_1: Dijital dönüşüm çalışanların iş tatminini pozitif olarak etkiler.

Raed vd. (2023) çalışmalarında, dijital liderliğin çalışanların işlerinden memnuniyet durumunu olumlu etkilediğini ve işletmelere daha fazla değer kattığını belirtmişlerdir. Dijital liderliğin; iletişimci, işbirlikçi, ortak yapıcı ve liderlik olmak üzere dört boyutu olduğunu ve dijital dönüşümün değişen süreçler, gelişen iş modelleri ve değişen etki alanları olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ortaya koymuşlardır.

Aksoy'un (2024) araştırmasında, dijital dönüşümün başarısının yalnızca teknolojik yatırımlarla değil, aynı zamanda etkili stratejiler ve liderlik yaklaşımlarıyla da yakından ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Dijital liderliğin stratejik önemi üzerinde durulmuş ve teknolojiye uyum sağlama sürecinde insan faktörüne bütünsel bir bakış açısının gerekliliği belirtilmiş ve dijital liderliğin liderler için kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilmiştir. Dijital liderlerin, sürekli öğrenme, uyum sağlama ve yenilikçi yaklaşımlar benimseyerek teknolojiyi, iş hedefleri ve stratejileri doğrultusunda etkin bir şekilde

kullanabildikleri ve bu sayede ekiplerinin verimliliğini ve etkinliğini artırabildikleri vurgulanmıştır. Bu bilgilerden hareketle oluşturulan ikinci hipotez şu şekildedir:

H_2: Dijital dönüşüm çalışanların dijital liderlik algısını pozitif olarak etkiler.

Dijitalleşme ve iş tatmini üzerine yapılan bir çalışmada, dijitalleşmenin etkilerini araştıran çalışmaların çoğunun istihdam konularına odaklanıldığı ve iş tatmini üzerinde daha az durulduğu, dijitalleşme ile bireylerin çalışma koşullarındaki değişimi nasıl algıladıklarının kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Dijitalleşmenin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek için yapılan analiz sonucunda, dijitalleşmenin bireysel iş tatmini üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğu, dijitalleşme arttıkça iş tatmininin azaldığı ortaya konulmuştur (Dluhosch & Horgos, 2023).

Dijital liderlik yoluyla dijital dönüşümü ve dijital dönüşüm stratejilerini inceleyen bir çalışmada; yönetim becerileri, müşteri ilişkileri, dijital beceriler ve örgütsel beceriler açısından daha yüksek dijital liderlik seviyesine sahip liderlerin, dijital dönüşüm stratejilerinin oluşturulması üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları ileri sürülmüştür. Dijital dönüşümün dijital becerilere ve dolayısıyla dijital liderliğe dayanması nedeniyle dijital liderlik ve dijital dönüşüm stratejilerinin birbirinden ayrılamayacağı, dijital dönüşümün rekabet avantajlarıyla ilgili artık bir tercih değil kurumsal hayatta kalmanın bir ölçüsü olduğu kabul edilmiştir (Persson & Manas, 2021). Buradan hareketle geliştirilen araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H_3: Dijital liderlik algısı iş tatminini pozitif olarak etkiler.

Dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolüne yönelik yapılan çalışmada, dijital liderlik ve dijital yetkinliğin iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu ayrıca dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde önemli bir pozitif etkisi olduğu, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinin pozitif olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra, iş tatmininin dijital liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı olarak önemli rol oynadığı belirlenmiştir (Hidayat vd., 2023).

Bankacılık sektöründe dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışanın iş tatminine etkisine yönelik yapılan bir çalışmada, dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışanın iş tatmini üzerinde önemsiz bir etkisinin olduğu, dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Dijital liderlik, doğru dijital teknolojiyi uygulayarak iş yerinde inovasyonu, verimliliği ve üretkenliği artırabildiği, çalışan performansı, dijital beceri gelişiminin dijital liderlikten olumlu etkilendiği belirlenmiştir (Alafi, 2023: 2874). Buradan hareketle aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik geliştirilen araştırmanın son hipotezi şu şekildedir:

H_4: Dijital dönüşümün çalışanların iş tatminine etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü vardır.

3. BULGULAR

Araştırma kapsamında, katılımcıların demografik özellikleri, iş tatmini, dijital dönüşüm ve dijital liderlik algıları incelenmiş; değişkenler arasındaki ilişkiler ile araştırmanın yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla test edilmesi ve aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik yapısal eşitlik modeline ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler dikkate alınarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 1'de detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarına Ait Demografik Bulguların Analizi

Demografik Değişkenler		N	Yüzde (%)	Demografik Değişkenler		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	152	36,5	**Medeni Durum**	Evli	322	77,2
	Kadın	265	63,5		Bekâr	95	22,8
	Toplam	417	100		Toplam	417	100
Yaş	18-25	43	10,3	**Çalışılan Sektör**	Özel Sektör	119	28,5
	26-35	88	21,1		Kamu (Devlet)	298	71,5
	36-45	145	34,8		Toplam	417	100
	46-55	82	19,7	**Kurumda Çalışma Süresi**	0-1 yıl	35	8,4
	56 ve üzeri	59	14,1		1-5 yıl	73	17,5
	Toplam	417	100		6-10 yıl	78	18,7
Eğitim Durumu	Lise	48	11,5		11-15 yıl	92	22,1
	Ön Lisans- Lisans	185	44,4		16-20 yıl	41	9,8
	Lisansüstü	184	44,1		21 ve üzeri yıl	98	23,5
	Toplam	417	100		Toplam	417	100

Tablo 1'de yer alan veriler incelendiğinde çalışmaya katılan bireylerin %63,5'inin kadınlardan, %36,5'inin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bu oranlar, çalışmaya katılımda kadınların erkeklere kıyasla daha fazla temsil edildiğini göstermektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, en büyük grubu 36-45 yaş arası bireyler (%34,8) oluşturmaktadır. Bu yaş grubunu 26-35 yaş arası bireyler (%21,1) takip etmektedir. 18-25 yaş grubunun %10,3 ile en düşük katılım oranına sahip olması, genç bireylerin çalışmaya katılımının sınırlı olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, 46-55 yaş (%19,7) ve 56 yaş ve üzeri (%14,1) katılımcılar dikkate değer bir kısmı oluşturmaktadır. Medeni durum değişkeni incelendiğinde katılımcıların %77,2'sinin evli, %22,8'inin ise bekâr oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri dikkate alındığında, lisansüstü eğitim almış bireyler (%44,1) en yüksek katılım oranına sahiptir. Bu grup, araştırmaya katılanların büyük bir kısmının yüksek eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Ön lisans ve lisans mezunları %44,4 ile benzer bir oranda temsil edilmiştir. Lise mezunları (%11,5) ise daha az temsil edilmiştir.

Çalışmaya katılan bireylerin %71,5'i kamu (devlet) sektöründe, %28,5'i özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların %23,5'i 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahipken, en düşük oran %8,4 ile 0-1 yıl çalışma süresine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu veri, katılımcıların büyük kısmının uzun süreli iş deneyimine sahip olduğunu göstermektedir.

3.2. Model Uyum İndeksleri Sonuçları

Yapısal eşitlik modelleme analizinde, modelin verilerle uyumu çeşitli uyum indeksleri aracılığıyla değerlendirilmektedir. Gürbüz (2019: 36), tarafından belirtilen araştırma raporlama standartlarına göre, uyum indeksleri seçiminde net bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, güncel çalışmalar ve Monte-Carlo simülasyonları dikkate alındığında, daha güvenilir sonuçlar sunduğu ve yaygın olarak kullanıldığı için χ2, p değeri, serbestlik derecesi (df), RMSEA veya SRMR/RMR ve karşılaştırmalı uyum indekslerinden (TLI, CFI, IFI vb.) oluşan GFI indeksinin raporlanması önerilmektedir. Bu çalışmada, model uyumunu değerlendirmek için χ2, df, χ2/df, GFI, CFI ve RMSEA değerleri kullanılmıştır.

Faktör yapılarının doğrulanması ve modeldeki ilişkilerin belirlenmesi ile araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak geliştirilen yapısal modelin uyum göstergeleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Ölçek Verilerine Ait Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerler

Ölçekler	**X^2**	**df**	**X^2/df**	**GFI**	**CFI**	**RMSEA**	**İfade Sayısı**	**α**
İyi Uyum Değerleri			**≤3**	**≥0,90**	**≥0,97**	**≤0,05**		
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			**≤4-5**	**0,89-0,85**	**≥0,95**	**0,06-0,08**		
İş Tatmini Ölçeği	227,227	74	3,071	0,93	0,95	0,071	15	,924
Dijital Dönüşüm Ölçeği	87,445	32	2,733	0,96	0,98	0,065	11	,959
Dijital Liderlik Ölçeği	368,735	128	2,881	0,91	0,97	0,067	18	,971

p>.05, X2 =Ki-Kare; df=Serbestlik Derecesi; GFI=İyilik Uyum İndeksi; CFI=Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; RMSEA=Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü. (Meydan ve Şeşen, 2015; Gürbüz, 2019).

Tablo 2'de model uyum indeks değerleri yer almakta ve modelin uyum değerlerinin literatürde kabul edilen koşulları sağladığı görülmektedir. Ölçüm araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için en yaygın kullanılan yöntem, Cronbach Alfa katsayısı olup, bu katsayı, '0 ile 1' aralığında değerler alır ve kabul edilebilir bir güvenilirlik için genellikle en az 0,7 olması beklenir (Hair vd., 2010; Altunışık vd., 2012; Durmuş vd., 2013). Tablo 2'de sunulan sonuçlar, üç ölçeğin de güvenilirlik seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Hipotez Testleri Sonuçları

Ölçme modelinin geçerliliği doğrulandıktan sonra, araştırma hipotezleri örtük değişkenlere dayalı yapısal model aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak H1 (dijital dönüşüm → iş tatmini) test edilmiş ve dijital dönüşüm algısının çalışanların iş tatminini yordadığı (β=0.60; p<.001) tespit edilmiştir. Bu durumda;

"**H_1:** Dijital dönüşüm çalışanların iş tatminini pozitif olarak etkiler." hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 3: Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Hipotez Testleri Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	**Sonuç Değişkenleri**				**Sonuç**
	Dijital liderlik		**İş tatmini**		
	β	***SH***	***β***	***SH***	
H1(Dijital Dönüşüm ile İş Tatmini) R^2			0.60*** 0.35	0,060	Kabul
H2(Dijital Dönüşüm ile Dijital Liderlik) R^2	0.71*** 0.51	0.054			Kabul
H3(Dijital Liderlik ile İş Tatmini) R^2			0.67*** 0.59	0.063	Kabul
H4 (Dijital Dönüşüm →Dijital Liderlik →İş Tatmini					Kabul
Dijital Dönüşüm →İş Tatmini (c`yolu) R^2			0.13*** 0.55		
Dijital Liderlik →İş Tatmini (b yolu) R^2			0.67*** 0.59		
Dolaylı etki (Dijital Dönüşüm →Dijital Liderlik →İş Tatmini		(%95 CI; [0,371-0,587])			

Araştırmada daha sonra H_2 (dijital dönüşüm → dijital liderlik) ve H_3 (dijital liderlik→ iş tatmini) hipotezleri test edilmiş, dijital dönüşüm algısının dijital liderlik algısını (β=0.71; p<.001); dijital liderlik algısının iş tatminini yordadığı (β=0.67; p<.001) belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda;

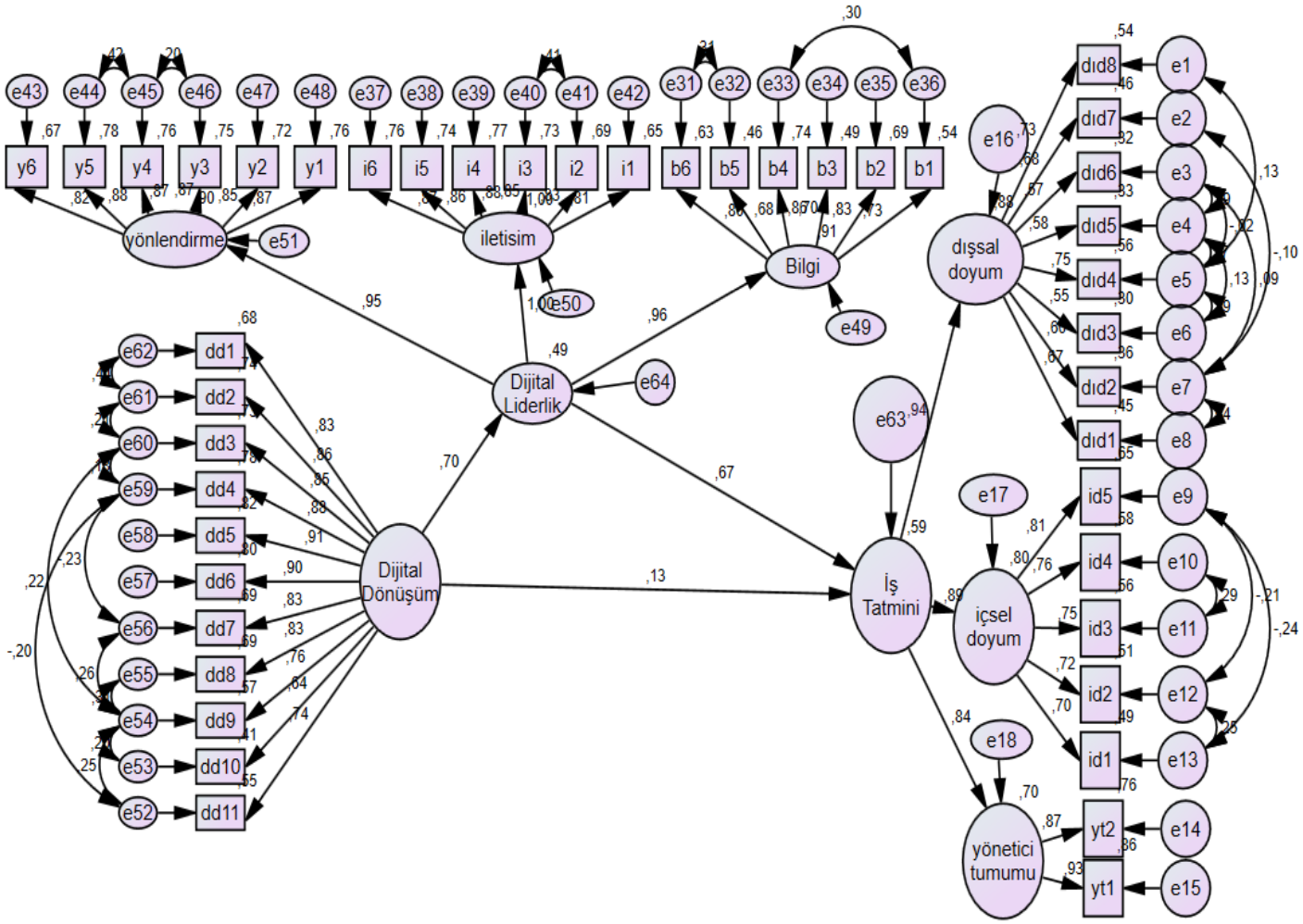
"**H_2**: Dijital dönüşüm çalışanların dijital liderlik algısını pozitif olarak etkiler."
"**H_3:** Dijital liderlik algısı iş tatminini pozitif olarak etkiler." hipotezleri doğrulanarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmada, oluşturulan yapısal eşitlik modelinde aracı olarak yer alan dijital liderliğin, dijital dönüşüm algısı ile iş tatmini arasındaki aracılık etkisinin test edilmesi amaçlanmıştır. Aracılık etkisinin varlığını test etmek amacıyla Baron & Kenny (1986: 11) tarafından önerilen üç aşamalı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkili olması, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olması ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olması gerekmektedir. Dijital liderlik değişkeninin aracılık rolünü test etmek için geliştirilen model Şekil 2'de sunulmaktadır.

Şekil 2'de dijital liderlik değişkeni aracılık rolü olarak dâhil edildiğinde, bu değişkenin etkileri açıkça görülmektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşümün iş tatmini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, Baron & Kenny (1986)'nin önerdiği ikinci koşulun yerine getirildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, aracılık etkisinin belirlenmesi için üçüncü koşulun test edilmesi mümkün hale gelmiştir.

Sonuçlar, dijital liderliğin aracı değişken olarak iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu ve dijital dönüşümün iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisinin, dijital liderlik aracılığı eklendiğinde belirgin şekilde azaldığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, dijital liderliğin iş tatmini üzerinde etkili bir aracı değişken olduğunu ve dijital dönüşümün iş tatmini

üzerindeki etkisinin, dijital liderlik aracılığıyla dolaylı yoldan gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, dijital liderliğin organizasyonel değişim süreçlerinde önemli bir rol oynadığını ve iş tatmini artırma stratejilerinde dikkate alınması gereken bir faktör olduğunu işaret etmektedir.



Şekil 2: Dijital Liderliğin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2'de sunulan modelin uyum göstergeleri, Tablo 4'te detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 4: Dijital Liderliğin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Model Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	2,434	≤4-5
GFI	0,85	≥ 0,89-0,85
CFI	0,92	≥ 0,90
RMSEA	0,059	≤ 0,06-0,08

Tablo 4 incelendiğinde, oluşturulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlar aralığında yer aldığı ve bu doğrultuda yapısal modelin geçerliliğinin onaylandığı, dolayısıyla sonuçlarının yorumlanabilir olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan aracılık hipotezi için dijital liderlik aracı değişken olduğu modele göre bağımsız değişken olan dijital dönüşümün iş tatmini üzerinde (β=0,13; p<0.005) etkisinin azalmakla birlikte hala anlamlı olduğu görülmüştür. Bootstrap sonuçlarına göre ise (Bootstrap yeniden örnekleme=2000), dijital dönüşümün dijital liderlik vasıtasıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (%95 CI; [0,371-0,587]). Bu sonuçlar dijital dönüşüm ve iş tatmini ilişkisinde dijital liderliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumda; "**H_4:** Dijital dönüşümün çalışanların iş tatminine etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü vardır." hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasında önemli bir değişim süreci olarak kabul edilmektedir. Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması, çalışanların iş yapış biçimlerini ve genel iş deneyimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu dönüşüm süreci, yalnızca teknolojik yenilikleri değil, aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve genel memnuniyeti üzerinde de belirgin bir etki yaratmaktadır. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları, kavramsal çerçevenin işlevsel düzeyde detaylandırılmasına olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda, dijital liderlik ölçeği; yönlendirme, iletişim ve bilgi yönetimi olmak üzere üç temel alt boyuttan oluşmakta ve her biri, çalışanların liderlik algılarını farklı yönleriyle açıklamaktadır (Ulutaş & Arslan, 2018). Örneğin, "Liderim dijital teknolojileri kullanarak ekip üyeleri arasında etkili iletişimi destekler" gibi ifadeler, dijital liderlik davranışlarının iletişim temelli yönünü vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve yönetici tutumu alt boyutları, çalışanların iş ortamına ilişkin algılarını çeşitli açılardan değerlendirmektedir (Weiss vd., 1967; Baycan, 1985). Bu çerçevede, iş tatmininin sadece ücret ya da çalışma koşulları gibi dışsal faktörlerle değil, aynı zamanda bireyin kişisel gelişim algısı ve yöneticisiyle olan ilişkisi üzerinden şekillendiği görülmektedir (Riggio, 2013). Bu işlevsel tanımlar, bulguların yorumlanmasında teorik genellemelerin ötesine geçilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, her bir değişkenin örgütsel davranış bağlamında nasıl bir işlev gördüğünü daha açık bir biçimde ortaya koymakta, literatüre işlevsel düzeyde katkı sunmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye özelinde kamu ve özel sektör çalışanlarını kapsayan geniş ve heterojen bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş olup, dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde dijital liderliğin kısmi aracılık rolünü ampirik olarak ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, dijital liderliğin yalnızca bir yönetsel yeterlik değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini şekillendiren temel bir örgütsel faktör olduğunu göstermektedir. Çalışmanın kuramsal katkısı, dijital dönüşüm, dijital liderlik ve iş tatmini arasındaki etkileşimi bütüncül bir model çerçevesinde incelemesi ve bu ilişkiyi yapısal eşitlik modellemesiyle test ederek literatürde görece sınırlı olan ampirik boşluğu doldurmasıdır. Özellikle kamu sektörüne ilişkin örneklem yapısıyla, literatürde nadiren ele alınan bu alana yönelik özgün ve yerel bağlama duyarlı çıkarımlar sunarak kuramsal ve uygulamalı düzeyde önemli katkılar sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular dijital dönüşümün çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediğini (β=0.60 ve p<.001) göstermektedir. Bu bulgu Aydınlı vd. (2024) ve Develi vd. (2022) çalışmalarındaki dijital dönüşümün iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuyla uyumluluk göstermekte ancak Dluhosch & Horgos

(2023) araştırmalarındaki, dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğu bulgusuyla farklılaşmaktadır. Bu sonuç dijital dönüşüm algısının iş tatmini üzerinde güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymakla birlikte dijital dönüşümün çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Dijital dönüşümün çalışanların iş tatminini artırdığı göz önüne alındığında, şirketler bu süreci iyi planlanmış bir şekilde uygulamalıdır. Dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların görüşlerinin alınması ve dönüşüm sürecine aktif katılımlarının sağlanması, iş tatminini artırabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili endişelerini gidermek için açık iletişim kanalları sağlanmalı ve süreç boyunca şeffaf bir yönetim yaklaşımı benimsenmelidir. Ayrıca yöneticiler, dijital araçların entegrasyonu sırasında çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almalı ve dönüşümün onları nasıl etkilediğini düzenli olarak ölçmelidir.

Dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki yüksek etkisi, yöneticilerin dijital yetkinlik kadar empatik liderlik becerilerine de sahip olmasının çalışan motivasyonunu doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcıların, yöneticilerden beklentilerinin sadece teknik değil, iletişim odaklı olduğunu düşündürmektedir. Bununla beraber, dijital dönüşümün iş tatminini artırdığı bulgulanmış olmasına rağmen, uzun vadede çalışanlar üzerinde nasıl etkiler yarattığı konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Yöneticilerin bu konuda proaktif davranması ve uzun vadeli etkileri sürekli izlemeleri önerilmektedir. Gelecekte yapılması muhtemel çalışmalarda dijital dönüşümün hangi yönlerinin (otomasyon, veri yönetimi, yapay zekâ vb.) çalışanların iş tatminini en fazla etkilediğini araştırılması faydalı olacaktır.

Araştırma bulguları, dijital dönüşümün hem dijital liderlik algısı hem de iş tatmini üzerinde önemli etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm algısının dijital liderlik algısını güçlü bir şekilde yordadığı (β=0.71; $p<.001$) ve dijital liderlik algısının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu (β=0.67; $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu bulgu Alafi, (2023) araştırmasındaki dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulgusu ve Hitayat (2023) çalışmalarındaki dijital liderliğin iş tatmini üzerinde önemli bir şekilde pozitif etkisi vardır bulgusuyla da benzerlik göstermektedir. Araştırma bulguları, dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisinin dijital liderlik değişkeni modele dâhil edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde azaldığını ortaya koymuştur. Bu durum, dijital dönüşüm süreçlerinin çalışan memnuniyetine olan etkisinin yalnızca teknolojik altyapı ve dijital uygulamaların varlığıyla sınırlı kalmadığını, aksine bu dönüşümün etkili bir biçimde işlemesi ve çalışanlar üzerinde olumlu çıktılar üretmesi için insan merkezli liderlik yaklaşımlarının belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle dijital liderliğin aracılık rolü, dönüşüm sürecinin çalışanlar tarafından benimsenmesini, süreçlere aktif katılımı ve yüksek düzeyde tatmin hissinin oluşmasını kolaylaştırmakta; böylece dönüşümün örgütsel düzeyde daha derinlemesine ve sürdürülebilir etkiler yaratmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, dijital dönüşümün kurumsal başarısı, teknik entegrasyonun ötesinde, liderlerin vizyoner yaklaşımı, empatik iletişimi ve değişim yönetimi becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Elde edilen bu bulgu, dijital dönüşümün etkili olabilmesi için liderliğin yalnızca tamamlayıcı değil, aynı zamanda dönüştürücü bir unsur olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm süreçlerinde dijital liderlik, çalışanların iş tatminini artırmada kritik bir unsurdur. Bu bağlamda, işletmeler dijital liderlik becerilerini geliştirmek için yöneticilere ve lider pozisyonlarındaki çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemelidir. Dijital liderlik algısının yüksek olduğu organizasyonlarda iş tatmininin de yüksek olacağı dikkate alındığında, liderlik geliştirme programları stratejik bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda, kurumlara yönelik yapılandırılmış dijital liderlik eğitim programları, yöneticilerin dijital dönüşüm süreçlerini etkin şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır. Örneğin, Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management tarafından sunulan "Leading Digital Transformation" gibi çevrimiçi sertifika programları, dijital vizyon geliştirme, değişim yönetimi ve teknoloji stratejileri konularında katılımcılara pratik yetkinlikler kazandırmaktadır (MIT Sloan, 2025). Bununla birlikte, kurumsal düzeyde deneyimli yöneticiler ile dijital liderlik potansiyeli taşıyan çalışanlar arasında kurulan dijital mentorluk sistemleri, bilgi aktarımını hızlandırmakta ve liderlik davranışlarının örgüt kültürüne entegre edilmesini kolaylaştırmaktadır (Jakubik & Berazhny, 2017). Bu tür uygulamalar sayesinde, çalışanların teknolojik dönüşüm süreçlerine uyumu artırılmakta, dijital liderliğin etki kapasitesi genişlemektedir. Dolayısıyla, liderlik gelişimi sadece eğitimle sınırlı kalmamalı, aynı zamanda örgüt içi öğrenme ortamlarıyla da desteklenmelidir.

Araştırma sonuçları dijital dönüşümün dijital liderlik algısını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu Persson & Manas (2021) çalışmalarındaki, daha yüksek dijital liderlik seviyesine sahip liderlerin, dijital dönüşüm stratejilerinin oluşturulması üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu ilişki, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik araçların entegrasyonu ile sınırlı olmayıp aynı zamanda liderlik yaklaşımlarını da dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Bu nedenle yöneticilerin dijital dönüşüm süreçlerini yönetirken liderlerin dijital yetkinliklerini artırmaya ve liderlerin dijitalleşme sürecine adaptasyonunu sağlamaya odaklanması önem arz etmektedir.

Bundan sonra yapılması muhtemel olan çalışmalarda farklı liderlik tarzlarının dijital ortamda nasıl bir etki gösterdiği ve bu liderlik tarzlarının çalışanların algıları üzerindeki etkileri araştırılabilir. Dijital liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki nedensel ilişkiyi derinlemesine inceleyen çalışmaların yapılması alana katkı sağlayacaktır. Farklı sektörlerde dijital liderlik uygulamalarının dijital dönüşüm başarı oranları üzerindeki etkisinin araştırılması kıyaslamaların yapılması açısından faydalı olacaktır.

Araştırma bulguları, dijital dönüşüm ile iş tatmini arasındaki ilişkide dijital liderliğin kısmi aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, dijital dönüşüm süreçlerinin iş tatminini artırmada doğrudan etkili olduğu, ancak bu etkinin dijital liderlik uygulamalarıyla daha belirgin hale geldiği söylenebilir. Dijital liderlik, çalışanların bu dönüşüm süreçlerine uyum sağlamalarını kolaylaştırarak iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada dijital liderler, çalışanların dijital teknolojilere olan adaptasyonunu teşvik etmeli, onların ihtiyaçlarına duyarlı olmalı ve iş süreçlerinde yenilikçi yaklaşımlar benimsemelidir. Bu durumun hem çalışanların iş tatminini artıracağı hem de dijital dönüşümün daha verimli bir şekilde hayata geçirilmesini sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu bulgu, dijital liderliğin, dijital dönüşüm stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolünü analiz etmektir. Bu doğrultuda araştırma modeli yapısal düzeyde test edilmiş ve hipotezler doğrultusunda anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur. Ancak, araştırmanın kapsamı gereği, demografik değişkenlerin (örneğin cinsiyet, yaş, kurumda çalışma

süresi, sektör ve eğitim düzeyi) dijital dönüşüm, dijital liderlik ve iş tatmini değişkenleri üzerindeki farklılaştırıcı etkileri analiz edilmemiştir. Bu tür analizlerin yapılması, bulguların derinlemesine yorumlanmasına ve örneklemdeki alt grupların dinamiklerinin daha ayrıntılı bir biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda demografik değişkenlerin ayırt edici rolüne odaklanan çok değişkenli analizlerin yapılması hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde literatüre önemli katkılar sunacaktır.

Gelecekte yapılacak benzer araştırmalarda, dijital liderlik uygulamalarının farklı sektörlerdeki etkilerinin incelenmesi ve sektörel farklılıkların bu aracılık rolüne nasıl yansıdığının analiz edilmesi önemli sonuçların elde edilmesine imkân sağlayacaktır. Ayrıca, dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini daha ayrıntılı incelemek amacıyla liderlik tarzlarının alt boyutlarıyla ilişkili daha kapsamlı modeller geliştirilebilir.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Çankırı Karatekin Üniversitesi Fen, Matematik ve Sosyal Bilimler Etik Kurulunun 17.04.2024 tarihli ve 40 No'lu toplantısında etik kurul izni alınmıştır.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit düzeyde katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B. & Williams, D. (2021). Co-governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences.* Erişim adresi: https://hdl.handle.net/10125/71324, Erişim tarihi: 09.08.2024.

Akmeşe, S. (2020). Kamuda Dijital Dönüşümün Siber Güvenlik ve Dijital Güvence Boyutları ve İç Denetimin Rolü. *Denetişim Dergisi*, (20), 108-119.

Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi, 4*(1), 1-28.

Alafi, K. K. (2023). Effect of Business Intelligence Digital Transformation and Digital Leadership on Employee Satisfaction Within the Commercial Banking Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14*(1), 2874-2894.

Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. & Bayraktaroğlu, S. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.).* London: Kogan Page Publishing.

Aydınlı, A., Erkasap, A. & Özcan, A. (2024). Dijitalleşmenin İş Tatminine Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. *Akademik Hassasiyetler, 11*(24), 375-399.

Baycan, A. G. (1985). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

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), 1173-1182.

Calp, M. H., Butuner, R. & Butuner, M. (2022). A Conceptual Framework of Digital Transformation. M. H. Calp & R. Butuner (Eds.), *Current Studies in Digital Transformation and Productivity*. ISRES Publishing.

Çöplü, A. (2023). *İşletmelerdeki Dijital Dönüşümün İşletmenin Müşteri Maliyet Kalite ve Zaman Performansına Etkisinde Çevik Dönüşümün Düzenleyici Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.

Develi, A., Atan, M. & Koru Uzkurt, B. (2022). Dijitalleşmenin İş Performansı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 57*(3), 1682-1700.

Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50*(3), 115-140.

Dluhosch, B. & Horgos, D. (2023). *International Perspectives on Managing Digitalization and Job Satisfaction*. BSP Business & Law School, Discussion Paper Series, Helmut-Schmidt-University Hamburg. Erişim adresi: https://www.bsp-campus-hamburg.de/science/dps, Erişim tarihi: 08.09.2024.

Durmuş, B., Yurtkoru, S. & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS:le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.

Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

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.

ISO Digital. (2019). *Dijital Dönüşüm: Endüstri 4.0*. Erişim adresi: http://www.isodijital.com/dijital-donusum.html. Erişim tarihi: 15.08.2024.

Jakubik, M. & Berazhny, I. (2017). Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era. In Managing the Global Economy. *Proceedings of the Management International Conference*, Monastier di Treviso, Italy, 24–27 May,

2017. University of Primorska Press. Erişim adresi: https://ideas.repec.org/h/prp/micp17/471-483.html. Erişim tarihi: 20.08.2024.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K. & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi–Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67, 59-76.

Klein, M. (2020). Digital Transformation Scenarios of Businesses: A Conceptual Model Proposal. *Electronic Journal of Social Sciences, 19*(74), 997-1019.

Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(4), 309-336.

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, *57*(5), 339-343. Erişim adresi: https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5. Erişim tarihi: 26.08.2024.

MIT Sloan. (2024). *Leading Digital Transformation*. Erişim adresi: https://executive.mit.edu. Erişim Tarihi: 21.05.2024.

Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları (2nd ed.).* Ankara: Detay Yayıncılık.

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*, 832-841. Erişim adresi: https://ideas.repec.org/a/arp/tjssrr/2018p832-841.html. Erişim tarihi: 15.07.2024.

Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. & Chew, E. (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce—The Role of Organizational Capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 13*(2), 1-8.

OECD. (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. Paris: OECD Publishing.

Olgun, C. K. (2020). Dijital Kültürün Yükselişine Doğru: Riskler ve Fırsatlar. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(35), 185-218.

Özgüven, İ. E. (2016). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Persson, J. & Manas, K. (2021). *Towards the New Normal: Digital Transformation Through Digital Leadership and Digital Transformation Strategies* (Unpublished Master:s Thesis). Linnaeus University.

Raed, H., Qawasmeh, E., Alserhan, A., Ahmad, H., Hammouri, Q., Halim, M. & Darawsheh, D. (2023). Utilizing Business Intelligence and Digital Transformation and Leadership to Enhance Employee Job Satisfaction and Business Added Value in Greater Amman Municipality. *International Journal of Data and Network Science*, *7*(3), 1077-1084.

Reimann, M., Abendroth, A. & Diewald, M. (2020). How Digitalized Is Work in Large German Workplaces, And How is Digitalized Work Perceived by Workers? *A New Employer-Employee Survey Instrument. Institute for Employment Research Discussion Paper Series*, (8/2020). Nürnberg: Institute for Employment Research. Erişim adresi: https://ideas.repec.org/s/iab/iabfob.html. Erişim tarihi: 22.07.2024.

Riggio, R. E. (2013*). Introduction to Industrial/Organisational Psychology (6th ed.).* Pearson Education.

Sagiroglu, S. & Sinanc, D. (2013). Big Data: A Review. *In 2013 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS*) (pp. 42-47). IEEE. Erişim adresi: https://ieeexplore.ieee.org/document/6567202/. Erişim tarihi: 12.08.2024.

Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *20*(40), 395-420.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. & Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, *16*(3), 197–213.

Sulistiana, I. N. & Darma, G. S. (2023). Digital Leadership, Work-Life Balance, Compensation, Job Satisfaction, and Employee Engagement. *Quantitative Economics and Management Studies*, *4*(5), 981-993.

Şahinaslan, E. & Şahinaslan, Ö. (2019). Dijital Dönüşümde Öncelikli Alanlar ve İlgili Teknolojiler. *In Proceedings of the International Congress on Business and Marketing* (pp. 431-441). Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 13-14 Haziran 2019. Erişim adresi: https://tesam.org.tr/wp-content/uploads/2022/09/. Erişim tarihi: 16.07.2024.

Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji: Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ulutaş, M. & Arslan, H. (2018). Bilişim Liderliği Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 47*(47), 105-124.

Weiss, D. J., Dawis, R. V. & England, G. W. (1967). Minnesota Memnuniyet Anketi Kılavuzu. *Mesleki Rehabilitasyonda Minnesota Çalışmaları,* 22, 120.

Witkowski, K. (2017). Internet of Things, Big Data, Industry 4.0: Innovative Solutions in Logistics and Supply Chains Management. *Procedia Engineering*, 182, 763-769.

Xia, F., Yang, L., Wang, L. & Vinel, A. (2012). Internet of Things. *International Journal of Communication Systems*, *25*(9), 1101-1102. Erişim adresi: https://doi.org/10.1002/dac.2417. Erişim tarihi: 14.07.2024.

Yamamoto, G. T., Zümrüt, N. & Altun, D. (2019). Dijital Dünyada Analog Kalmamak İçin İnsan Kaynaklarının Dönüşümü. *In Proceedings of the International Congress on Business and Marketing* (pp. 360-370). Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 13-14 Haziran 2019. Erişim adresi: https://openaccess.maltepe.edu.tr/entities/publication/b3a5ffa5-2ecb- 46f0-aadf-9ba6657f40f4. Erişim tarihi: 11.07.2024.

Yavuz, O. C., Tas, K., Imamoglu, M. B. & Erkengel, H. C. (2022). *Technologies Shaping the Digital Transformation*. In M. H. Calp & R. Butuner (Eds.), Current studies in digital transformation and productivity (pp. 12–39). ISRES Publishing.

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.

Zhong, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in The Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE), 10(1), 27-40.*