

*Dijital Liderlik ve Çalışan Performansı: İşveren Markasının Aracılık Rolünün İncelenmesi**

Meryem Derya Yeşiltaş¹

Received/ Başvuru: 04.08.2025

Accepted/ Kabul: 08.10.2025

Published/ Yayın: 28.10.2025

Öz

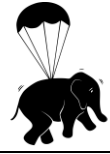
Dijitalleşmenin giderek yaygınlaşması, örgütler ve liderlik anlayışında eş zamanlı bir dönüşüme yol açmakta; bu dönüşüm, çalışanların iş deneyimlerini doğrudan şekillendirmektedir. Bu bağlamda dijital liderlik, teknolojik yeterliliğin yanı sıra açık iletişim, destekleyici tutum ve stratejik yönlendirme özellikleriyle öne çıkmaktadır. Bu çalışma, dijital liderliğin çalışanların işveren markası algısı ve performansları üzerindeki etkilerini, ayrıca dijital liderliğin çalışan performansına etkisinde işveren markası algısının aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemi, Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektör ilaç firmalarında görev yapan 342 Tıbbi Tanıtım Temsilcisinden oluşmaktadır. Veriler, kolayda örnekleme yöntemiyle çevrim içi anket aracılığıyla toplanmıştır. Hipotezlerin sınanmasında ise SPSS Process Macro’nun 4 numaralı modeli uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, algılanan dijital liderliğin hem algılanan işveren markasını hem de çalışan performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca işveren markası algısının da çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra, dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işveren markasının aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bulgular doğrultusunda ilgili literatür ışığında tartışmalar yapılmış ve uygulayıcılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: dijital liderlik, işveren markası, çalışan performansı, aracılık analizi

* Bu çalışma, 12-13 Eylül 2025 tarihlerinde Polonya’nın Varşova kentinde çevrim içi olarak düzenlenen GAP Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuştur.

* Bu çalışma için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 06.08.2021 tarih ve 2021/7/2 sayılı kararı ile etik onay izni alınmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Türkiye, deryayesiltas@osmaniye.edu.tr, Orcid: 0000-0001-5067-4538

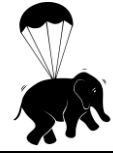


Digital Leadership and Employee Performance: Exploring the Mediating Role of Employer Branding

Abstract

The growing prevalence of digitalization is leading to a simultaneous transformation in both organizations and leadership approaches; this transformation directly shapes employees' work experiences. In this context, digital leadership stands out not only with technological competence but also with features such as open communication, a supportive attitude, and strategic guidance. This study aims to examine the effects of digital leadership on employees' perceptions of employer branding and their performance, as well as the mediating role of employer branding perception in the effect of digital leadership on employee performance. The sample of the study consists of 342 medical sales representatives working in private pharmaceutical companies operating in Turkey. The data were collected through an online survey using the convenience sampling method. For hypothesis testing, Model 4 of the SPSS Process Macro was utilized. According to the analysis results, perceived digital leadership has a significant and positive effect on both perceived employer branding and employee performance. Furthermore, it was revealed that employer branding perception also has a significant impact on employee performance. In addition, employer branding was found to play a mediating role in the effect of digital leadership on employee performance. Based on the findings, discussions were carried out in light of the relevant literature, and various recommendations were presented for practitioners.

Keywords: digital leadership, employer branding, employee performance, mediation analysis

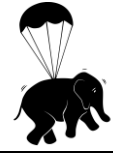


EXTENDED ABSTRACT

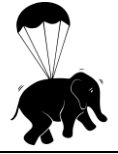
Background & Purpose: The rapidly evolving technological dynamics of the digital age have made digitalization a fundamental element in the strategic planning of organizations. The widespread adoption of technologies such as mobile internet, artificial intelligence, the Internet of Things, big data, and blockchain in business life is transforming not only technical infrastructures but also management approaches (Klus and Müller, 2021). In this process, digital leadership plays a critical role in enabling organizations to gain a competitive advantage (El Sawy et al., 2020; Shin et al., 2023; Erhan et al., 2022). This research investigates how digital leadership influences employer branding and employee performance, as well as whether employer branding serves as a mediating factor in this relationship. In the study, digital leadership is addressed within the framework of leadership behaviors exhibited by an employee's direct supervisor (first-line manager/supervisor). This focus stems from the significant influence that direct supervisors exert on the employee experience. First-line managers are not only task allocators but also strategic actors who bridge the technical and institutional levels of the organization (Floyd and Wooldridge, 1997). Employees are influenced both by human resource practices within the organization and by the leadership styles demonstrated by their supervisors (Purcell and Hutchinson, 2007). According to Social Exchange Theory (Blau, 1964), when employees feel valued, supported, and autonomous, they reciprocate with positive attitudes and behaviors. Social Identity Theory (Tajfel, 1982) posits that individuals tend to identify with social groups that possess positive attributes, which in turn strengthens their self-esteem (Underwood et al., 2001). Managerial practices are decisive in shaping organizational identity perception, and this process is directly influenced by leaders (Gioia et al., 2000; Scott and Lane, 2000). The organizational image represented by the leader affects the employee's perception of the employer and the value attributed to the employer brand (Dutton et al., 1994). A strong employer brand conveys to employees that their development and well-being are valued, thereby enhancing the organization's attractiveness and contributing to person-job fit, organizational commitment, and internal communication (Al-Romeedy et al., 2025). Sustainable and effective employer branding practices create a positive image in employees' minds, delivering a compelling value proposition that can enhance their performance (Ambler and Barrow, 1996).

Research Method: The research population consists of all medical sales representatives working in the Sales and Marketing departments of private sector pharmaceutical companies operating in Türkiye. The sample was determined through convenience sampling and comprised 342 medical sales representatives who voluntarily participated in the study. Data were collected online between October 1, 2022, and July 31, 2023.

Conclusion: The findings indicate that digital leadership positively influences both employer branding and employee performance, while employer brand perception also has a positive and significant effect on employee performance. The analysis further indicates that employer branding functions as a mediator in the effect of digital leadership on employee performance.



Overall, these results clearly demonstrate that digital leadership enhances the employer brand perception of current employees, thereby contributing to improved employee performance both directly and indirectly in a meaningful way. The research findings further reveal that, within a sample largely composed of field-based medical sales representatives who actively use digital tools in their work processes, digital leadership practices have a significant impact on employer brand perception and employee performance, with employer brand perception playing a meaningful mediating role in this relationship.



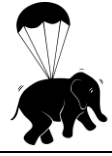
1. GİRİŞ

Çalışan performansı, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir göstergedir. Çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirme derecesi ile bilgi, beceri ve yetkinliklerini iş sonuçlarına yansıtma düzeyini ifade eden performans, yalnızca bireysel verimliliği değil; işin kalitesini, zamanında tamamlanmasını ve ekip çalışmasına katkıyı da kapsamaktadır (Riski ve Rino, 2024; Işık, 2024). Örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından temel bir belirleyici olan çalışan performansı, takım ve örgüt düzeyinin yanı sıra ekonomik kalkınmada da önemli rol oynamaktadır (Campbell ve Wiernik, 2015).

Çalışan performansını etkileyen faktörlere ilişkin literatürde çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde iş tatmini (Hajiali vd., 2022; Rodrigo vd., 2022; Kosec vd., 2022), iyi oluş (Kosec vd., 2022), tükenmişlik (Bartram vd., 2023), örgütsel destek (Sabir vd., 2022), kapsayıcı liderlik (Erkal, 2023), toksik liderlik (Wolor vd., 2022), paternalist liderlik (Düzgün, 2022), iş yükü (Bartram vd., 2023), örgütsel bağlılık (Yıldız ve Şen, 2024) ve motivasyon (Riyanto vd., 2021; Yıldız ve Şen, 2024) gibi hem bireysel hem de örgütsel unsurların ele alındığı belirlenmektedir. Bununla birlikte son dönemde hızla gelişen teknolojiler yalnızca teknik altyapıları değil, örgütleri ve yönetim anlayışlarını da dönüştürmüş (Klus ve Müller, 2021); dijitalleşmenin artışıyla birlikte çalışan performansına yönelik araştırmalarda yenilikçi iş davranışı (Berisha vd., 2020), dijital dönüşüm (Qiao vd., 2024), dijitalleşme (Hadiansyah vd., 2024) ve dijital liderlik (Muniroh vd., 2022; Shin vd., 2023; Turyadi vd., 2023; Mariani vd., 2024) kavramlarının öne çıktığı dikkat çekmektedir.

Bu çalışma, dijital liderliğin işveren markası ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini ve işveren markasının dijital liderlik ile çalışan performansı arasındaki olası aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Dijitalleşme ile birlikte dijital liderlik, örgütlerin rekabet avantajı açısından kritik bir unsur hâline gelmiştir (El Sawy vd., 2020; Shin vd., 2023; Erhan vd., 2022). Dijital liderlik; teknolojilerin stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla etkin kullanımı, değişim süreçlerinin yönetimi, çalışan motivasyonunu artırma ve iş birliğini teşvik etme gibi çok boyutlu bir kavramdır (Bresciani vd., 2021). Dijitalleşen iş süreçlerine uyumu kolaylaştırarak açık iletişim ve destekleyici liderlik aracılığıyla çalışan performansına katkı sağlayabilmektedir (Sagbas vd., 2023). Ancak bazı çalışmalar, dijital liderliğin çalışan performansını doğrudan etkilemediğini ortaya koymakta (Muniroh vd., 2022; Mariani vd., 2024), bu ilişkinin henüz netlik kazanmadığını göstermektedir (Shin vd., 2023).

Dijital iletişim uygulamalarının bir türü olan sosyal medya, işveren markasının etkili hale gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Soeling vd., 2022). İşveren markası; bir örgütün mevcut ve potansiyel çalışanlar nezdinde algılanışını belirleyen işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydaları kapsayan bir bütündür (Ambler ve Barrow, 1996). Ücret, iş ortamı, örgüt kültürü ve liderlik tarzı gibi unsurlar bu kavramın temel bileşenlerini oluşturmaktadır (Stariņeca ve Voronchuk, 2014). İşveren markası, nitelikli iş gücünü örgüte çekmenin yanı sıra mevcut çalışanları elde tutma, bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırma işlevi görmektedir (Backhaus ve



Tikoo, 2004) ve çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir (Xia ve Yang, 2010; Aldousari vd., 2017; Ekhsan ve Saroh, 2021; Ha vd., 2022). Ancak literatürde ağırlıklı olarak potansiyel çalışanlara odaklanıldığı, mevcut çalışanların işveren markasına ilişkin örgüt içi algılarının yeterince incelenmediği belirtilmektedir (Kanwal ve Van Hoye, 2024). Ayrıca, dijitalleşme ile önemi artan işveren markası ile dijital liderlik arasındaki ilişkinin literatürde ele alındığı çalışmalara rastlanılmamıştır.

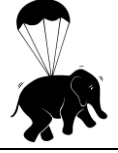
Bu çalışma, çalışan performansını dijital liderlik ve işveren markası bağlamında ele alarak literatüre özgün katkılar sunmaktadır. İlk olarak, dijital liderlik ve çalışan performansı ilişkisinin tıbbi tanıtım temsilcileri üzerinde test edilmesi, literatürdeki çelişkili bulgulara yeni ampirik kanıtlar ortaya koymaktadır. İkinci olarak, dijital liderliğin işveren markası üzerindeki ve işveren markasının çalışan performansı üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular elde edilerek, mevcut çalışanların işveren markasına yönelik algılarının nasıl şekillendiğine dair literatüre ek bulgular sunulmaktadır. Son olarak, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Sosyal Kimlik Teorisi'ne (Tajfel, 1982) dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli, dijital liderlik, işveren markası ve çalışan performansı arasındaki etkileşimi bütüncül bir çerçevede açıklamakta ve hem kuramsal literatüre hem de uygulamacılara katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

2.1. Dijital Liderlik ve Çalışan Performansı

Liderlik davranışları, çalışan performansının temel belirleyicilerinden biridir ve çalışanların iş tutumları, hedefleri, değerleri ve davranışlarını doğrudan şekillendirmektedir (Zhang vd., 2009). Bu etki, Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde açıklanabilmektedir. Teoriye göre, bireyler arasındaki ilişkiler sosyal bağlamda karşılıklılık ilkesine dayalı olarak gelişmektedir (Surma, 2016). Çalışanlar yöneticilerinden aldıkları destek, güven ve güçlendirme karşısında olumlu tutum ve davranışlarla karşılık verme eğilimindedir (Malik ve Kaur, 2025). Bu bağlamda dijital liderlik, yöneticiler ile çalışanlar arasında güven, destek ve değer görme temelli karşılıklı fayda ilişkileri oluşturarak çalışan performansının artırılmasında kritik bir rol üstlenmektedir.

Çok sayıda teori ve araştırma, performansı görev ve bağlamsal olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Coleman ve Borman, 2000). Görev performansı, örgütün teknik çekirdeğine katkı sağlayan ve işi diğerlerinden ayıran temel görevleri ifade ederken (Koopmans vd., 2011, s.858), bağlamsal performans görevle doğrudan ilişkili olmayan; ancak sosyal ve psikolojik açıdan destekleyici ekstra rol davranışlarını kapsamaktadır (Jawahar ve Carr, 2007, s.332). Dijital liderlik, dijital teknolojilerin stratejik amaçlarla etkin biçimde kullanılmasını ifade eden bir liderlik tarzı olup, çalışan performansı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Dijital liderler; teknolojik kaynakları etkin kullanma (Abbasov ve Tolay, 2021), yenilikçilik kültürünü teşvik etme ve dijital vizyonu örgüt geneline yayma (Öngel vd., 2024) gibi uygulamalarla hem görev performansını hem de bağlamsal performansı desteklemektedir. Ayrıca sosyal medya ve dijital platformların etkin kullanımı, açık ve çift yönlü iletişim ortamı oluşturarak çalışanların



fikirlerini özgürce ifade etmelerine ve örgütsel süreçlere aktif olarak katılmalarına imkân tanımaktadır. Bu ortam, problem çözme, yenilikçilik ve öğrenme kültürünün gelişmesini teşvik ederek çalışan performansını artırmaktadır (Grant, 2012). Bunun yanında dijital liderler, çalışanlara ilham verme, motive etme ve anlamlı bir amaç duygusu kazandırma yoluyla işyerindeki katkılarını geliştirmektedir (Öngel vd., 2024).

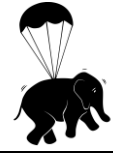
Literatürde dijital liderliğin çalışan performansına olumlu etkisini ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Turyadi vd., 2023; Theng vd., 2024; Munir vd., 2024; Qiao vd., 2024; Işık, 2024; Xia ve Yang, 2010; Hidayat vd., 2023). Bununla birlikte, dijital liderliğin performansı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar da mevcuttur (Muniroh vd., 2022; Mariani vd., 2024). Dolayısıyla, önceki bulgular ve teorik çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Algılanan dijital liderlik, çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.

2.2. Dijital Liderlik ve İşveren Markası

Dijital çağda liderlik, yalnızca teknik uzmanlıkla sınırlı kalmamakta, çalışanların duygusal, bilişsel ve sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan bütüncül bir yaklaşıma dönüşmektedir. Dijital liderler, teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanmanın yanı sıra; ilham verme, destek sağlama, iş birliğini teşvik etme ve değişimi yönetme becerileriyle örgütsel gelişimi yönlendirmektedir (Sagbas vd., 2023; Hadi vd., 2024). Bu çalışmada dijital liderlik, çalışanın doğrudan yöneticisi (ilk kademe yöneticisi/süpervizör) bağlamında ele alınmaktadır. İlk kademe yöneticiler, örgütün teknik ve kurumsal düzeyleri arasında köprü kuran stratejik aktörlerdir (Floyd ve Wooldridge, 1997). Çalışanlar hem insan kaynakları uygulamalarından hem de yöneticilerinin liderlik tarzlarından etkilenmektedir. Güçlü liderlik, zayıf insan kaynakları sistemlerinin olumsuz etkilerini dengeleyebilirken; güçlü insan kaynakları uygulamaları, zayıf liderlik nedeniyle etkisiz kalabilmektedir (Purcell ve Hutchinson, 2007). Dolayısıyla liderlik, çalışanların örgüte dair algılarını ve deneyimlerini doğrudan etkilemekte; işveren markasının algılanışında belirleyici rol oynamaktadır. Teknoloji liderliği, yenilikçilik ve çeviklik gibi özellikler, örgütün çağdaş, esnek ve güçlü bir işveren olarak konumlanmasına katkı sağlamakta; açık iletişim ve kapsayıcı uygulamalar ise çalışanların aidiyetini ve bağlılığını artırmaktadır (Dowling, 1994). Dijital liderlik aracılığıyla geliştirilen yenilikçi kültür ve kurumsal farklılaşma ise, çalışanların örgütü prestijli ve tercih edilir bir işveren olarak algılamalarına katkı sunmaktadır (Ambler ve Barrow, 1996).

İşveren markasının oluşturulmasında çalışma koşulları, iş-yaşam dengesi, örgütsel değerlerle uyum ve liderin davranışları gibi unsurlar, mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından etkili unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Öksüz, 2012). Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), işverenin çalışanlara sağladığı maddi (ücret, yan haklar) ve manevi (güven, takdir, değer görme) desteklerin, çalışanlarda karşılıklılık ilkesine dayalı olarak güven, bağlılık ve yüksek performansla sonuçlandığını öne sürmektedir. Bu teoriye göre, çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve desteklendiklerini hissettiklerinde, bu desteğe olumlu tutum ve davranışlarla



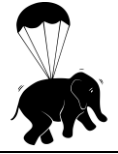
karşılık vermektedir. Sosyal Kimlik Teorisi ise (Tajfel, 1982), bireylerin olumlu niteliklere sahip sosyal gruplarla özdeşleşme yoluyla motivasyon ve bağlılık geliştirdiğini; bu özdeşleşmenin benlik saygısını da güçlendirdiğini savunmaktadır (Underwood vd., 2001). Örgütsel kimlik algısının oluşumunda yönetim uygulamaları belirleyici olmakta ve bu süreç liderler aracılığıyla doğrudan yönlendirilmektedir (Gioia vd., 2000; Scott ve Lane, 2000). Bu doğrultuda, liderin temsil ettiği örgütsel imaj, çalışanın işverene dair algısını ve işveren markasına atfettiği değeri etkilemektedir (Dutton vd., 1994). Dijital liderlik, şeffaflık, yenilikçilik ve destekleyicilik gibi yönleriyle (Grant, 2012; Mihardjo ve Sasmoko, 2019; Saputra vd., 2021; Shin vd., 2023) çalışanlarda değer görme ve desteklenme algısını güçlendirmektedir. Bu durum, Sosyal Değişim Teorisi'nin öngördüğü karşılıklılık ilkesi doğrultusunda, çalışanların olumlu tutum ve davranış geliştirmesine yol açmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi bağlamında ise, bu özellikler çalışanların örgütle özdeşleşmesini kolaylaştırmakta; böylece işverene yönelik algılarının olumlu biçimde gelişmesini desteklemektedir. Dolayısıyla, dijital liderliğin, çalışanın algıladığı işveren markası değerini pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Ancak mevcut literatürde dijital liderliğin işveren markasına etkisini inceleyen çalışmalar gözlenmemiştir. Bu eksikliğin giderilmesi, dijital liderliğin çalışanların işveren markası algısına yönelik etkilerinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

H₂: Algılanan dijital liderlik, çalışanın işveren markası algısını pozitif yönde etkilemektedir.

2.3. İşveren Markası ve Çalışan Performans

Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, işverenin çalışanlardan yüksek performans bekleyebilmesi için onlara maddi (ör. ücret, yan haklar) ve manevi (ör. güven, takdir, değer görme) faydalar sunması gerekmektedir. Bu teori, işveren-çalışan ilişkisini karşılıklı ve adil bir sosyal değer alışverişi olarak tanımlamaktadır (Gouldner, 1960; Emerson, 1976; Eisenberger vd., 1986; Shore vd., 2009). Çalışanlara sunulan uzun dönemli maddi ve manevi destek, daha yüksek güven, bağlılık ve örgüte katkı davranışları ile karşılık bulmaktadır (Whitener vd., 1998). Güçlü bir işveren markası, çalışanlara gelişim ve refahlarının önemsendiğini hissettirerek örgütün çekiciliğini artırmakta; bu da kişi-iş uyumunu, bağlılığı ve örgütsel etkileşimi güçlendirmektedir (Al-Romeedy vd., 2025). Tatmin edici ücret politikaları, güven veren bir örgüt kültürü ve düşük personel devri gibi unsurlar, hem maddi hem de manevi beklentilere yanıt vermektedir (Xia ve Yang, 2010).

Çalışanların örgüte katkısı, aldıkları ödüllere dair algılarına bağlıdır. Değerli ve anlamlı ödüller aldığını hisseden çalışanlar, işlerine daha yüksek düzeyde bağlanmakta ve bilgi, beceri ile yetkinliklerini örgüte aktarmaya daha istekli davranmaktadır. Dolayısıyla, işverenin sürdürülebilir ve etkili bir değer önerisi sunması, performans artışında kritik öneme sahiptir. İşveren markası uygulamaları, çalışanların zihninde olumlu bir imaj oluşturarak bu değeri iletmenin etkili bir yolu olarak değerlendirilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996). Araştırmalar da işveren markasının çalışan performansı üzerinde pozitif etkilediğini ortaya koymaktadır (Xia



ve Yang, 2010; Aldousari vd., 2017; Ekhsan ve Saroh, 2021; Ha vd., 2022). Bu doğrultuda, algılanan işveren markasının, çalışan performansını pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

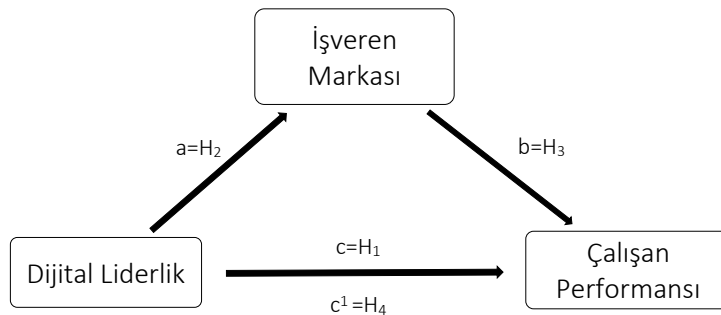
H₃: Algılanan işveren markası, çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.

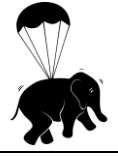
2.4. İşveren Markasının Aracılık Rolü

Liderlerin temsil ettiği örgütsel imaj, çalışanın işverene yönelik algısını ve işveren markasına atfettiği değeri belirleyici biçimde etkilemektedir (Dutton vd., 1994). Dijital liderler, dijital iletişim araçlarını kullanarak çalışanlarla gerçek zamanlı etkileşim kurmakta, bilgi paylaşmakta, geri bildirim sağlamak ve ekip çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Bu süreç, iletişim engellerini azaltmakta, sinerjiyi artırmakta ve örgütsel iş birliğini güçlendirmektedir. Ayrıca sosyal medya ve dijital platformlar aracılığıyla vizyon, değer ve hedefleri çalışanlara etkili biçimde aktararak pozitif bir örgüt kültürü inşa etmektedirler (Isari vd., 2019; Demir, 2022; Turyadi vd., 2023). Açık iletişim, güven ve yenilikçiliği destekleyen bu liderlik tarzı, çalışanın örgüte dair değer algısını güçlendirmektedir (Kokot vd., 2023; Rialti ve Filieri, 2024). Güçlü bir işveren markası ise örgüt içi iletişimi geliştirerek çalışanların bilgi paylaşımı, güven ve aidiyet düzeylerini yükseltmekte; bu da performansa doğrudan yansımaktadır (Ortega vd., 2023; Al-Romeedy vd., 2025). Literatür taraması, dijital liderlik, işveren markası ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin birlikte incelendiği çalışmaların bulunmadığını göstermektedir. Bu boşluk, araştırmanın teorik ve uygulamalı katkısını artırmaktadır. Bu bağlamda, Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden dijital liderlik, çalışanlarda değer algısı ve karşılıklılık temelinde olumlu iş tutumları oluşturmakta; Sosyal Kimlik Teorisi bağlamında ise bu liderlik, örgütle özdeşleşmeyi kolaylaştırarak işveren markası algısını güçlendirmektedir. Güçlenen işveren markası algısının, çalışan performansını artırarak dijital liderliğin performans üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmesi beklenmektedir.

H₄: Algılanan dijital liderliğin çalışan performansına etkisinde, algılanan işveren markasının aracılık rolü vardır.

Şekil 1. Araştırma modeli





3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

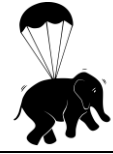
3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektör ilaç firmalarının Satış ve Pazarlama birimlerinde görev yapan tüm Tıbbi Tanıtım Temsilcileri oluşturmaktadır. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, ilgili birimlerde çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan temsilcilerden oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi, temsilcilerin gönüllü katılımına bağlıdır. Bu durumda örneklem evreni tam olarak yansıtamayabilmekte, bulguların genelleştirilebilirliğini sınırlayabilmektedir. Tıbbi tanıtım temsilcileri, ilaç firmalarının saha kadrosunda yer almakta ve ürün tanıtımı ile pazarlamasını yürütmektedir (Özbucak Albar, 2024). Dijitalleşen sağlık hizmetlerine uyum kapsamında, ilaç sektörü teknolojik yenilikleri iş süreçlerine entegre etmektedir. Giyilebilir cihazlar ve teletıp platformları gibi uzaktan bakım çözümleri yaygınlaşmakta (KPMG, 2023); bu gelişmeler sektörü, geleneksel iş modellerini yeniden yapılandırmaya yönlendirmektedir. Nitekim KPMG’nin (2018) raporuna göre, ilaç firmalarının dijital dönüşümü benimsediği ve teknoloji şirketleriyle iş birliği yaptığı belirtilmektedir. Bu dönüşümün sahaya yansıyan etkilerini doğrudan deneyimleyen tıbbi tanıtım temsilcileri çalışmanın örneklemine oluşturmaktadır.

Etik onay, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan gerekli prosedürler tamamlanarak 06.08.2021 tarihli ve 2021/7/2 sayılı karar ile alınmıştır. Veriler, 01.10.2022–31.07.2023 tarihleri arasında, çevrim içi yollarla ve gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini değerlendirmek amacıyla, “örneklem büyüklüğünün (N), tahmin edilen parametre (q) sayısının en az 5 katı olması gerektiği” ölçütü esas alınmıştır (Hair vd., 2019, s.133). Veri toplama süreci sonunda 414 anket elde edilmiş; ön test ve uç değer analizleri sonucunda 342 anket geçerli kabul edilmiştir. Ölçeklerdeki toplam madde sayısı 20 olarak belirlendiğinden, örneklem oranı $342/20 = 17,1$ olup önerilen minimum düzeyin oldukça üzerindedir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü analizler açısından yeterli olarak değerlendirilmiştir, demografik bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Demografik bulgular

Cinsiyete Göre Dağılım	Frekans (n)	%	Eğitim Düzeyi	Frekans (n)	%
Kadın	155	45,3	Lise	36	10,5
Erkek	187	54,7	Ön Lisans	24	7
Toplam	342	100	Lisans	217	63,5
			YL/ DR	65	19
			Toplam	342	100
Medeni Hal	Frekans (n)	%	İdari Görev	Frekans (n)	%
Evli	259	75,7	Var	140	40,9
Bekar	83	24,3	Yok	202	59,1
Toplam	342	100	Toplam	342	100



Yaş Grupları	Frekans (n)	%	Toplam Görev Süresi	Frekans (n)	%
20-25	9	2,6	1 yıldan az	8	2,3
26-30	39	11,4	1-5 yıl	56	16,4
31-35	90	26,3	6-10 yıl	99	28,9
36-40	79	23,1	11-15 yıl	66	19,3
41-45	67	19,6	16-20 yıl	37	10,8
46-50	39	11,4	21-25 yıl	22	6,4
≥ 51	19	5,5	≥ 26 yıl	54	15,8
Toplam	342	100	Toplam	342	100

3.2. Veri Toplama Araçları

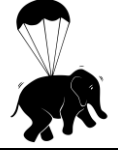
Kullanılan veri toplama formu dört bölümden oluşmaktadır. Kullanılan ölçekler 5'li Likert tipi derecelendirme (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ile cevaplandırılmıştır. Ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

Dijital Liderlik Ölçeği; katılımcıların dijital liderlik algılarını ölçmek üzere Ulutaş ve Arslan, (2018) tarafından geliştirilen Bilişim Liderliği Ölçeğinde faydalanılmıştır (Ulutaş ve Arslan, 2018, s.109-118). Ölçek yönlendirme, iletişim ve bilgi olmak üzere üç boyut 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada yönlendirme boyutunun 6 maddesi kullanılmıştır. Ulutaş ve Arslan (2018, s.118) yönlendirme boyutunun dijital liderliği temsil ettiğini belirttiğinden yalnızca yönlendirme boyutu kullanılmıştır (Ulutaş ve Arslan, 2018; Erhan vd., 2022, s.1532). Alan yazın incelendiğinde yönlendirme boyutunun dijital liderlik ölçeği olarak kullanıldığı görülmektedir (Karakuş, 2025; Başar vd., 2024; Örucü ve Hasırcı, 2024a; Örucü ve Hasırcı, 2024b; Ön ve Dinçel Yanık, 2024; Aghazadeh vd., 2024; Erhan vd., 2022).

İşveren Markası Ölçeği; bu çalışmada, Collins (2007) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Demirkan (2017) tarafından uyarlanan, “işle ilgili bilgiler” ile “işveren bilinirliği ve itibarı” olmak üzere iki boyut ve toplam 10 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Daha önce Yılmaz ve Topçu (2024) ile Akgemci vd. (2018) çalışmalarında bu ölçekten yararlanılmıştır.

Çalışan Performansı Ölçeği; Tek boyut ve dört maddeli ölçek, ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) ardından Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye ise Çöl (2008) uyarlamıştır.

Kişisel Bilgi Formu; katılımcılara ait tanıtıcı verileri toplamayı amaçlamakta olup; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam görev yılı ve yönetsel pozisyon durumu gibi sorulardan oluşmaktadır. Form, araştırmacı tarafından literatür araştırması sonucu oluşturulmuştur.



4. BULGULAR

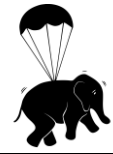
4.1. Ön Veri Analizi

İstatistiksel analizlerde gerekli varsayımların sağlanıp sağlanmadığını belirlemek amacıyla ön veri analizleri yapılmıştır. Anket formunda tüm sorular zorunlu alan olarak tanımlandığı için veri setinde eksik değer bulunmamaktadır. Veri dağılımı incelendiğinde, en yüksek çarpıklık değeri $-1,532$ ($-3 < \dots < +3$) ve basıklık değeri $3,580$ ($-10 < \dots < +10$) aralığında yer almakta olup, normal dağılım varsayımının sağlandığı anlaşılmaktadır (Kline, 2011, s.67). Bu nedenle analizlerde parametrik testler tercih edilmiştir. Ortak yöntem yanlılığı riskini değerlendirmek amacıyla Harman'ın Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Tek faktör, toplam varyansın %40,538'ini açıklamakta olup bu oran %50'nin altında olduğundan, ortak yöntem yanlılığına rastlanmamıştır (Harman, 1976). AMOS 22 ile SPSS 22 programları analizlerde kullanılmıştır.

4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Model yapılarına ilişkin psikometrik özellikleri değerlendirmek amacıyla maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Model uyum iyiliğini artırmak amacıyla, işveren markası ölçeğinin işle ilgili bilgiler boyutunda içerik açısından yüksek benzerlik gösteren iki ifade çifti arasında hata terimleri için kovaryans tanımlanmıştır. Kovaryanslar “*Bu firmada çalışanların yaptıkları işlerin, onların iş ve yaşam dengelerini kurabilmelerini sağlayacak şekilde olması için çaba sarf edilir.*” ifadesi ile “*Firmam bana iyi bir çalışma ortamı sunabilmek için çaba sarf etmektedir.*”; ayrıca “*Firmam çalışanlarına piyasa koşullarının üzerinde ücret imkânı sağlamak için çaba sarf etmektedir.*” ile “*Firmam çalışanlarına ortalamanın üzerinde faydalar sağlamak için çaba sarf etmektedir.*” ifadeleri arasında kullanılmıştır. Ölçek geçerliliğinin testinde SRMR ve CFI değerleri dikkate alınmıştır (Hu ve Bentler, 1998, s.424). Analiz sonucu uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df = 2,983$; $p < 0,001$; RMSEA=0,076; IFI=0,920; CFI=0,920; GFI=0,883; SRMR=0,0496'dır. DFA sonuçları, ölçüm modelinin kabul edilebilir uyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011; Hair vd., 2019).

Yakınsak geçerliliği değerlendirmek üzere Bileşik Güvenirlik Katsayısı (CR), Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri ile faktör yükleri incelenmiştir. Standardize faktör yükleri 0,50'nin, AVE değerleri 0,50'nin ve CR değerleri 0,70'in üzerindedir. Bu bulgular, modelin yakınsak geçerliliğinin sağladığını göstermektedir. Ayrışma geçerliliği ise iki yöntemle test edilmiştir. İlk olarak, AVE yaklaşımı kullanılmış ve her yapı çiftinde AVE'nin karekökü, ilgili korelasyon katsayısından büyük bulunmuştur (Hair vd., 2019, s.677). İkinci olarak, heterotrait-monotrait (HTMT) oranları hesaplanmış; tüm oranların önerilen eşik değerlerin (0,90 veya 0,85) altında kaldığı görülmüştür (Hair vd., 2019, s.776; Henseler vd., 2015, s.121). Bu sonuçlar, ayrışma geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır.



Tablo 2. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile normallik bulguları

Değişkenler	İfade Sayısı	Ort.	S.S.	AVE	CR	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Çarpıklık	Basıklık
Dijital Liderlik	6	3,936	,770	0,605	0,902	,727-,829	0,901	0,692-0,764	-1,156	1,540
İşveren Markası	10	3,842	,701	0,572	0,930	,724-,898	0,913	0,494-0,777	-1,083	1,490
İşveren Bilinirliği ve İtibarı	2	4,24	,696	0,638	0,778	,755-,840	0,773	0,634-0,634	-1,118	1,998
İşle İlgili Bilgiler	8	3,749	,771	0,556	0,908	,654-,865	0,915	0,636-0,781	-1,023	1,155
Çalışan Performans	4	4,323	,503	0,513	0,806	,585-,805	0,805	0,533-0,678	-,660	1,117

Ölçeklerin yapı güvenirliği Cronbach Alpha katsayıları ile değerlendirilmiş; tüm ölçekler için katsayıların 0,805 ile 0,913 arasında değiştiği ve kabul edilebilir sınır olan 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2019, s.122). Ayrıca veri setinin çok değişkenli normalliği incelenmiş çarpıklık $< \pm 3$ ve basıklık $< \pm 10$ kriterlerini karşıladığından, normal dağılım varsayımının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır (Kline, 2011, s.67).

4.3. Korelasyon Analizi

Dijital liderlik, işveren markası ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi incelenmiştir. Modeldeki üç değişkenin de birbiriyle pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (Tablo 3).

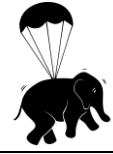
Tablo 3. Korelasyon analizi bulguları

Değişkenler	VAVE	Pearson Korelasyon			HTMT Oranı		
		1	2	3	1	2	3
1 Dijital Liderlik	0,778	1			1		
2 İşveren Markası	0,756	0,589**	1		0,660	1	
3 Çalışan Performans	0,717	0,207**	0,305**	1	0,232	0,360	1

P<0,001**

4.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Tartışma

Hayes (2018)'in geliştirdiği PROCESS Macro (v3.4) eklentisinde yer alan Model 4 aracılık analizi ile hipotezler test edilmiştir. %95 güven aralığında ve 5000 bootstrap yeniden örnekleme yöntemiyle analizler gerçekleştirilmiştir.



Tablo 4. Algılanan dijital liderliğin çalışan performansına etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı					Model Özeti		
	B	t	S.H.	p	Güven Aralıkları (%95)		R ²	F
					Alt Sınır	Üst Sınır		
(Sabit)	,2067	27,2763	,1390	0,0000	3,5183	4,0651	0,0427***	15,1714
Dijital Liderlik	,1350	3,8950	,0347	0,0001	,0668	,2032		

***p<0,0001

Tablo 4’te sunulan ilk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar, çalışan performansının %4,27’sinin çalışanın dijital liderlik algısı ile açıklandığını belirtmektedir (F=15,1714; p=0,00). Modelde algılanan dijital liderliğin çalışan performansına toplam etkisinin pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir (c yolu; B=0,1350; S.H.=0,0347; t=3,8950; p<0,001). Sonuçlar H₁ hipotezini “*Algılanan dijital liderlik, çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.*” desteklemektedir.

Tablo 5. Algılanan dijital liderliğin çalışanların işveren markası algısına etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Algılanan İşveren Markası					Model Özeti		
	B	t	S.H.	p	Güven Aralıkları (%95)		R ²	F
					Alt Sınır	Üst Sınır		
(Sabit)	1,7328	10,8282	,1600	0,000	1,4181	2,0476	0,3467***	180,4065
Dijital Liderlik	,5359	13,4316	,0399	0,000	,4575	,6144		

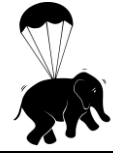
***p<0,0001

İkinci modelde (Tablo 5), algılanan dijital liderliğin aracı değişken olan çalışanların işveren markası algısı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=180,4065; p<0,001). Model, çalışanların işveren markası algısındaki varyansın %34,67’sini açıklamaktadır. Dijital liderlik çalışanların işveren markası algısını (a yolu; B=0,5359; S.H.=0,0399; t=13,4316; p<0,001) pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bulgu, “*Algılanan dijital liderlik, çalışanların işveren markası algısını pozitif yönde etkilemektedir.*” şeklinde ifade edilen H₂ hipotezini desteklemektedir.

Tablo 6. Algılanan dijital liderliğin çalışan performansına etkisinde algılanan işveren markasının aracılık rolü

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı					Model Özeti		
	B	t	S.H.	p	Güven Aralıkları (%95)		R ²	F
					Alt Sınır	Üst Sınır		
(Sabit)	3,4434	21,9236	,1571	0,0000	3,1344	3,7523	0,0940***	17,5805
Dijital Liderlik	,0273	,6529	,0418	,5142	-,0549	,1095		
İşveren Markası	,2010	4,3793	,0459	0,0000	,1107	,2913		

***p<0,0001



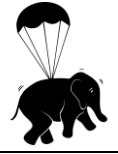
Algılanan dijital liderliğin çalışan performansına etkisinde algılanan işveren markasının aracılık rolünün incelendiği regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=17,5805$; $p=0,000$). Sonuçlar, çalışanın dijital liderlik ve işveren markası algılarının birlikte, çalışan performansındaki varyansın %9,40'ını anlamlı düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır [$R^2=0,0940$; $F(17,805)$; $p<0,0001$]. Aracılık etkisi incelenen modelde, algılanan işveren markasının (b yolu; $B=0,2010$; S.H.= $0,0459$; $t=4,3793$; $p<0,0001$) çalışan performansına etkisi anlamlı ve pozitifdir. Bu doğrultuda, H_3 hipotezi “*Algılanan işveren markası, çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.*” desteklenmiştir (Tablo 6).

Tablo 7. Modelde yer alan doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler

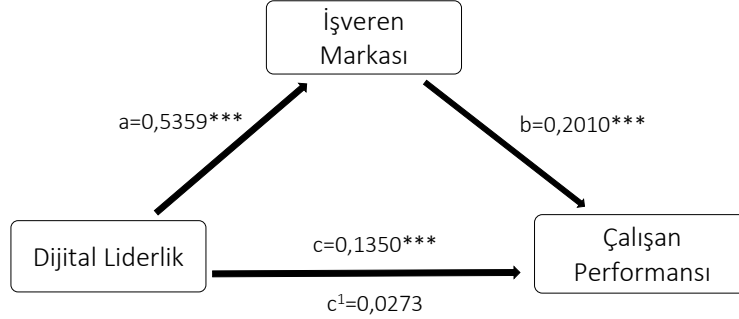
	Etki	S.H.	Güven Aralıkları (%95)	
			Alt Sınır	Üst Sınır
(Doğrudan Etki)				
Algılanan Dijital Liderlik ---> Çalışan Performansı	,0273	,0418	-,0549	,1095
(Dolaylı Etki)				
Algılanan Dijital Liderlik ---> İşveren Markası Algısı ---> Çalışan Performansı	,1077	,0299	,0495	,1671
Toplam Etki				
	,1350	,0347	,0668	,2032

Bootstrapping size: 5000

İlk modelde, algılanan dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi pozitif ve anlamlı iken ($B=0,1350$; $p=0,0001$), üçüncü modelde algılanan işveren markası aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde, algılanan dijital liderliğin bu etkisi istatistiksel olarak anlamlılığını yitirmiştir (c' yolu; $B=0,0273$; S.H.= $0,0418$; $t=0,6529$; $p>0,05$; $GA[-0,0549, 0,1095]$). Bu durum, dolaylı etkinin varlığına işaret etmektedir. Nitekim algılanan dijital liderliğin, algılanan işveren markası aracılığıyla çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Dolaylı Etki [DE]= $0,1077$; $GA[0,0495, 0,1671]$). Sıfırın güven aralıkları içerisinde bulunmaması (Hayes, 2018; Bozkurt, 2021), dolaylı etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, algılanan dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan işveren markasının aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, H_4 hipotezi “*Algılanan dijital liderliğin, çalışan performansına etkisinde algılanan işveren markasının aracılık rolü vardır.*” desteklenmiştir. Araştırma sonucunda desteklenen hipotezlerin yer aldığı güncel model Şekil 2'de sunulmaktadır.



Şekil 2: Araştırma modelinin sonuçları



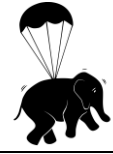
5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma, çalışanların algıladıkları dijital liderliğin, algılanan işveren markası ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi ve dijital liderliğin çalışan performansına etkisinde işveren markasının aracılık rolünü değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler, Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç firmalarının Satış ve Pazarlama birimlerinde görev yapan 342 Tıbbi Tanıtım Temsilcisinden elde edilen veriler ile test edilmiştir.

Elde edilen bulgular, alana çeşitli açılardan katkılar sunmaktadır. İlk olarak, dijital liderliğin çalışan performansını olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, dijital liderliğin performansı artırıcı etkisini ortaya koyan çalışmaları desteklemektedir (Theng vd., 2024; Munir vd., 2024; Qiao vd., 2024; Işık, 2024; Xia ve Yang, 2010; Hidayat vd., 2023; Turyadi vd., 2023). Bununla birlikte, dijital liderliğin doğrudan etki yaratmadığını öne süren araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Muniroh vd. (2022), dijital liderliğin çalışan performansını inovasyon aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini belirtmiş; Mariani ve arkadaşları (2024) ise bu ilişkinin çalışan beklentileri veya katılım düzeyi gibi değişkenlerden etkilendiğini vurgulamıştır. Dijital liderliğin açık iletişim, yenilikçiliği teşvik ve bilgiye erişimi kolaylaştırma gibi uygulamaları, çalışanların dirençlilik, uyum ve eleştirel düşünme becerilerini desteklemekte; bu da performansa pozitif yönde yansımaktadır (Somerville, 2013; Shin vd., 2023).

Ayrıca, işveren markasının çalışan performansını anlamlı şekilde artırdığı görülmektedir. Bu sonuç, daha önceki çalışmalarda elde edilen bulguları desteklemektedir (Xia ve Yang, 2010; Aldousari vd., 2017; Ekhsan ve Saroh, 2021; Ha vd., 2022). Güçlü bir işveren markası, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve elde tutulmasına, bağlılık ve motivasyonlarının artmasına, devir oranının azalmasına katkı sağlamaktadır (Al-Romeedy vd., 2025; Al-Romeedy ve Emam, 2024).

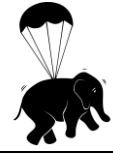
Öte yandan, dijital liderliğin işveren markası algısı üzerindeki etkisi de dikkat çekicidir. Dijital liderliğin işveren markası algısını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Açık iletişim, vizyoner



yönlendirme ve destekleyici liderlik uygulamaları aracılığıyla dijital liderler, çalışanların örgüte yönelik aidiyet hissini ve olumlu işveren markası algısını güçlendirmektedir. Dijital liderlik yalnızca operasyonel verimliliği değil, aynı zamanda örgütün işveren markası üzerindeki etkisiyle de önem taşımaktadır. Bu ilişkinin literatürde doğrudan ele alınmamış olması, çalışmanın katkısını artırmaktadır. Söz konusu ilişki, sosyal değişim ve sosyal kimlik kuramları ile temellendirilebilmektedir.

Sonuçlar aynı zamanda, işveren markasının, dijital liderliğin çalışan performansına etkisinde anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Dijital liderler, yenilikçi kültür inşası, kaynaklara erişim, eş zamanlı geri bildirim ve dijital becerilerin gelişimini destekleyerek çalışanların potansiyellerini ortaya koyabilecekleri ortamlar sunmaktadır (Öngel vd., 2024). Önceki çalışmalarda dijital liderlik ile çalışan performansı arasındaki doğrudan ilişki ele alınmış olsa da, işveren markası aracılığıyla kurulan dolaylı ilişkinin literatürde ele alınmadığı gözlenmiştir. Bu doğrultuda, dijital liderliğin işveren markası algısını güçlendirdiği ve bu yolla çalışan performansını dolaylı olarak da etkilediği belirlenmiştir. Sosyal değişim kuramı çerçevesinde, dijital liderliğin bilgiye erişim, özerklik ve iş birliğini destekleyen uygulamaları çalışanlarda olumlu işveren markası algısı oluşturmaktadır. Sosyal kimlik kuramına göre ise güçlü işveren markası algısı, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve motivasyonunu artırmakta; değer gördüğünü hisseden çalışanlar ise olumlu sosyal değişimi teşvik ederek yüksek performans sergilemektedir. Araştırma bulguları, büyük oranda saha temelli çalışan ve iş süreçlerinde dijital araçları etkin biçimde kullanan tıbbi tanıtım temsilcilerinden oluşan örnekleme, dijital liderlik uygulamalarının işveren markası algısı ve çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu, ayrıca işveren markası algısının bu etkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Bulgular doğrultusunda uygulayıcılara yönelik çeşitli öneriler sunulmaktadır. Dijitalleşme ve dijital liderliğin gelişen bir alanlar olması nedeniyle, işletmelerin bu yetkinliklerini güçlendirmeye yönelik eğitimlerin önceliklendirilmesi önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde dijital içeriklere yer veren eğitim programlarının hazırlanması ve tüm kademelerde çalışanların dijital becerilerini geliştirmeye yönelik faaliyetlerin planlanması önerilmektedir. Bu eğitimlerin etkililiğinin düzenli olarak değerlendirilmesi, çalışan ve örgüt performansına katkı sağlayabilir. Ayrıca, işe alım ve terfi süreçlerinde dijital liderlik ve teknoloji yetkinliklerine sahip bireylerin tercih edilmesi, motivasyonu ve stratejik insan kaynakları yönetimini güçlendirebilir (Aslan, 2021). Dijital liderlik, uygun çalışma koşullarının oluşturulmasına destek olmakta; esnek veya uzaktan çalışmayı destekleyen teknolojiler sayesinde çalışanlar daha verimli çalışmakta ve değer gördüklerini hissetmektedir (Turyadi vd., 2023; Alexandro ve Basrowi, 2024). Yöneticilerin dijital iletişim araçlarını yaygınlaştırmaları ve daha özerk çalışma ortamları sunmaları, hem işveren markasını hem de çalışan performansını olumlu etkileyebilir. Dijital platformlar aracılığıyla kurulan dikey ve yatay iletişim, karşılıklı güven, bilgi paylaşımı ve ekip içi bağlılık üzerinde yapıcı etki yaratmaktadır (Tanis ve Beukeboom, 2011; Shih vd., 2015; Chen ve Wei, 2020). Bu çerçevede yüksek kaliteli lider-üye (LMX) ve ekip-üye (TMX) ilişkileri, çalışanların ekonomik, sosyal ve psikolojik

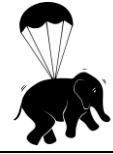


ihtiyaçlarını karşılayarak iş performansını desteklemektedir (Zhang vd., 2009; Schriesheim vd., 1999). Ayrıca, güçlü bir işveren markası oluşturmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi, hem çalışan memnuniyeti ve performansı hem de örgütsel başarı açısından olumlu sonuçlar doğurabilir (Ekhsan ve Saroh, 2021; Xia ve Yang, 2010).

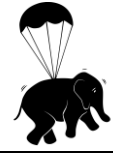
Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, veri toplama sürecinde çevrim içi anket yöntemi kullanılmış olup, araştırmanın örneklemini yalnızca ilaç sektöründe faaliyet gösteren Tıbbi Tanıtım Temsilcileri oluşturmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulguların farklı sektörlerde genellenebilirliği sınırlıdır. Katılımcıların anketleri doğru ve samimi şekilde yanıtladığı varsayılmıştır. Araştırma kesitsel bir tasarıma sahip olduğundan, veriler yalnızca belirli bir zaman dilimini yansıtmaktadır ve sosyal beğenilirlik gibi etmenlerden etkilenmiş olabilir. Örneklemin kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olması da genellenebilirliği sınırlayan bir diğer unsurdur. Gelecekte farklı sektörlerden elde edilecek örneklerle yapılacak çalışmalar, değişkenler arası ilişkilerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesine olanak tanıyabilir. Ayrıca, bu modelin nitel yöntemlerle desteklenmesi (örneğin, görüşmeler) bulguların derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Bu çalışmada yalnızca çalışanların yöneticilerine ilişkin algıları değerlendirilmiş olup, modelin yöneticilerden de veri toplanarak çift yönlü incelenmesi önerilmektedir. Teknolojik dönüşüm süreçlerinin çalışanların örgüte yönelik algılarını ve performanslarını nasıl etkilediğinin anlaşılması, yetenekli çalışanların örgüte kazandırılması ve elde tutulması açısından önemlidir. Son olarak, kültürel farklılıkların etkisini inceleyen uluslararası araştırmalar, kültürün bu ilişkiler üzerindeki rolünü ortaya koymada anlamlı katkılar sağlayabilir.

Kaynakça

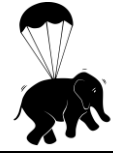
- Abbasov, A., & Tolay, E. (2021). Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi: Azerbaycan'da Endüstri 4.0 teknolojilerini uygulayan bir firmada araştırma. *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(1), 59-74.
- Aghazadeh, H., Zandi, F., Amoozad Mahdiraji, H., & Sadraei, R. (2024). Digital transformation and SME internationalisation: Unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(5), 1499-1526. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092>
- Akgemci, T., Sarı Gerşil, G., Kalfaoğlu, S., & Erat, L. (2018). İşveren markası algısı ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress Proceeding Book* içinde (ss. 548-564). Aydın, Türkiye.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Alexandro, R., & Basrowi, (2024). Measuring the effectiveness of smart digital organizations on digital technology adoption: An empirical study of educational organizations in Indonesia. *International Journal of Data & Network Science*, 8(1). 139-150. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.10.009>



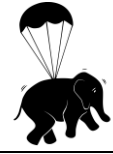
- Al-Romeedy, B. S., El-Bardan, M. F., & Badwy, H. E. (2025). How is employee performance affected by employer branding in tourism businesses? Mediation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 790-809. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2024-0418>
- Al-Romeedy, B., & Emam, M. E. S. (2024). Does employer branding contribute to talent retention and organizational effectiveness of travel agencies? The mediating role of corporate social responsibility and person-organization-fit. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels – University of Sadat City*, 8(1), 1-26. <https://doi.org/10.21608/mfth.2024.333112>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aslan, A. (2021). Türkiye’de dijital liderlik ve teknoloji liderliği konularında hazırlanan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. M. Aydoğan (Ed.), *TESAM IV. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi: Dijital dönüşümün sosyal bilimlere etkisi – Tam metin bildiri kitabı* içinde (ss. 63-77). TESAM.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2023). Thriving in the face of burnout? The effects of wellbeing-oriented HRM on the relationship between workload, burnout, thriving and performance. *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1234-1253. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0273>
- Başar, U., Tümbek Tekeoğlu, A. N., & Demir, A. (2024). AI awareness and motivation to learn in leading AI-powered business communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23294906241297251>
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları*. Ezgi Kitabevi.
- Berisha, B., Ramadani, V., Gërguri-Rashiti, S., & Palalić, R. (2020). The impact of innovative working behaviour on employees’ working performance. In J. Leitão, A. Nunes, D. Pereira, & V. Ramadani (Eds.), *Intrapreneurship and sustainable human capital* (pp. 37-49). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0_3
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Bozkurt, S. (2021). *Pazarlama alanında en sık kullanılan process makro modellerinin veri setleriyle incelenmesi*. Ekin Yayınevi.



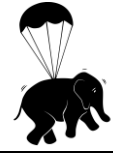
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). Digital leadership. In S. Bresciani, A. Ferraris, M. Romano, & G. Santoro (Eds.), *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world* (pp. 97-115). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-171-320211006>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chen, X., & Wei, S. (2020). The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1289-1314. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0167>
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180-190. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.1.180>
- Demir, Ç. (2022). Dijital insan kaynakları pazarlaması aracılığıyla yetenek yönetimi. Ç. Demir & B. Gökteş (Eds.), *Dijital insan kaynakları pazarlaması içinde* (ss. 215-234). Efe Akademi.
- Demirkan, S. (2017). *İşveren markası uygulamalarının çalışanların ağızdan ağıza tavsiyeleri üzerine etkisi* [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Düzgün, A. (2022). Kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(01), 243-260.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ekhsan, M., & Saroh, T. (2021). The role of organizational trust on the influence of employer branding on employee performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 31-35. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.353>



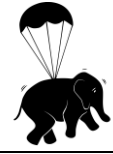
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In R. D. Galliers, D. E. Leidner, & B. Simeonova (Eds.), *Strategic information management: Theory and practice* (Fifth edition, pp. 174-201). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429286797>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Erkal, P. (2023). Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerine etkisi: Yenilikçi iş davranışlarının aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 822-843. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1336195>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grant, A. M (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
- Ha, M. N., Luan, N. V., Hang, H. M., Tuan, N. A., & Trinh, V. T. T. (2022). The role of employer branding in improving employee performance in Vietnam enterprises. *Tap Chi Khoa Hoc*, 17(1), 5-22. <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.proc.vi.17.1.2536.2022>
- Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. B., & Rahmawati, C. H. T. (2024). The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: The mediating role of emotional intelligence. *Calitatea*, 25(199), 74-83. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09>
- Hadiansyah, H., Chandrarin, G., & Supriadi, B. (2024). Improving employee performance through digitalization and skilling processes. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 3(3), 335-344. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.2024.036>
- Hair Jr, J., F., Black, W. C., Babin, B., J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Eighth edition). Cengage Learning EMEA.



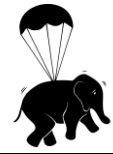
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis* (Third edition). University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (Second edition). The Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- 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. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i2.204>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Isari, D., Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). HR devolution in the digital era: What should we expect?. In R. Bissola & B. Imperatori (Eds.), *HRM 4.0 for human-centered organizations* (Advanced Series in Management, Vol. 23, pp. 41-61). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000023004>
- Işık, M. (2024). The mediating role of firm innovation performance in the impact of digital leadership on employee performance: Evidence from startups. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 1534-1549. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1471006>
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349. <https://doi.org/10.1108/02683940710745923>
- Kanwal, H., & Van Hove, G. (2024). Beyond employer brand content: The role of employer brand process attributes in understanding employees' reactions toward their employer. *Human Resource Management*, 63(1), 67-86. <https://doi.org/10.1002/hrm.22187>
- Karakuş, G. (2025). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde iş biçimlendirmenin aracı rolü. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 10(1), 125-154. <https://doi.org/10.25229/beta.1570961>



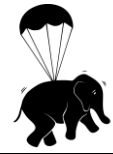
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (Third edition). The Guilford Press.
- Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The digital leader: what one needs to master today's organizational challenges. *Journal of Business Economics*, 91(8), 1189-1223. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>
- Kokot, K., Kokotec, I. D., & Calopa, M. K. (2023). Digital leadership and maturity as a key to successful digital transformation: Country case study of Croatia. *TEM Journal*, 12(1), 192-299. <https://doi.org/10.18421/TEM121-25>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between employee performance, well-being, job satisfaction, and life satisfaction in sedentary jobs in Slovenian enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10427. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>
- KPMG. (2018). *Teknoloji devleri ilaç sektörünü dönüştürecek*. KPMG Türkiye. <https://kpmg.com/tr/tr/home/medya/press-releases/2018/09/teknoloji-devleri-ilac-sektorunu-donusturecek.html> (Erişim Tarihi: 21 Temmuz 2025).
- KPMG. (2023). *Sağlık ve ilaç sektörel bakış*. KPMG Türkiye. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2023/11/saglik-ve-ilac-sektorel-bakis.pdf> (Erişim Tarihi: 21 Temmuz 2025).
- Malik, K., & Kaur, A. (2025). Investigating the mediating role of employee empowerment on the relationship between academic digital leadership and faculty engagement. In O. K. Gupta, & S. Agrawal (Eds.), *Proceedings of the 22nd AIMS International Conference on Management* (pp. 605-612). IIM Kozhikode.
- Mariani, K. L., Santoso, R. T. P. B., Komalasari, Y., & Junaedi, I. W. R. (2024). The role of employee engagement mediating digital leadership and organizational support on employee performance at Siloam Bali Hospital. *Journal of Entrepreneurial and Business Diversity*, 2(2), 241-249.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Mihardjo, L. W. W., & Sasmoko, S. (2019). Digital transformation: Digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms. In B. Orlando (Ed.), *Strategy and behaviors in the digital economy* (pp. 1-18). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.82517>



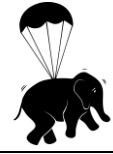
- Munir, M., Firdaus, R., Suhardi, S., & Amin, M. (2024). The influence of digital leadership, work-life balance, employee engagement, and organizational learning on employee performance with job satisfaction as a moderating variable. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(3), 204-216.
- Muniroh, M., Hamidah H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of PT. Telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58-75. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-05>
- Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim*, 7(2), 14-31.
- Ön, E., & Dinçel Yanık, G. (2024). Dijital liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun aracı rolü. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 202-217. <https://doi.org/10.22466/acusbd.1557719>
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2024). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance: A view through the generational lens. *Behavioral Sciences*, 14(1), 3. <https://doi.org/10.3390/bs14010003>
- Ortega, E., Gomes, G. P., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2023). Evaluating the mediator role of organizational identification in the relationship between symmetrical internal communication and individual performance of hotel employees. *Administrative Sciences*, 13(8), 173. <https://doi.org/10.3390/admsci13080173>
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024a). Dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü: Bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(49), 1482-1505. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1383905>
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024b). Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 26(1), 136-151. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1382671>
- Özbucak Albar, B. (2024). Günümüzde Türk İlaç Endüstrisi ve Tıbbi Satış Mümessilleri: Bir Durum Değerlendirmesi, *EJONS International Journal on Mathematic, Engineering and Natural Sciences*, 8(1), 116-125. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10814379>
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*, 67(4), 439-452. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>



- Riski, A., & Rino, R. (2024). The effect of digital leadership style, motivation, and work ability on employee performance after the covid-19 pandemic. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 5(1), 424-441. <https://doi.org/10.51276/edu.v5i1.647>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The impact of job satisfaction on employee performance: A case at ABC manufacturing company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(2), 1-9. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2022/v22i230541>
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms—a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795-815. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1914>
- 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. <https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Saputra, N., Nugroho, R., Aisyah, H., & Karneli, O. (2021). Digital skill during covid-19: Effects of digital leadership and digital collaboration. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 272-281. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.04>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62. <https://doi.org/10.2307/259262>
- Shih, H. P., Lai, K. H., & Cheng, T. E. (2015). Examining structural, perceptual, and attitudinal influences on the quality of information sharing in collaborative technology use. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 455-470.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., Chen, X. P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00158.x>



- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Soeling, P. D., Arsanti, S. D. A., & Indriati, F. (2022). Organizational reputation: Does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia?. *Heliyon*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09208>
- Somerville, M. M. (2013). Digital age discoverability: A collaborative organizational approach. *Serials Review*, 39(4), 234-239. <https://doi.org/10.1080/00987913.2013.10766404>
- Stariņeca, O., & Voronchuk, I. (2014). Employer branding training development for public organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 14(3), 207-219. <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v14i3.877>
- Surma, J. (2016). Social exchange in online social networks. The reciprocity phenomenon on Facebook. *Computer Communications*, 73(Part B), 342-346. <https://doi.org/10.1016/j.comcom.2015.06.017>
- Tajfel, H. (1982). Experimental studies of intergroup behaviour. In: J. P. Codol, & J. P. Leyens, (Eds.), *Cognitive Analysis of Social Behavior: Proceedings of the NATO Advanced Study Institute on "The Cognitive Analysis of Socio-Psychological Processes"*, Aix-en-Provence, France, July 12-31, 1981 (pp. 227-246). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-009-7612-2_8
- Tanis, M., & Beukeboom, C. J. (2011). Organizational identification and the communication of identity: Effects of message characteristics on cognitive and affective identification. *British Journal of Social Psychology*, 50(4), 784-791. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02036.x>
- Theng, B. P., Calen, C., & Toni, N. (2024). The role of digital leadership and employee empowerment on employees performance in the manufacturing industry in the era of society and industry revolution 5.0. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 8(2), 167-184. <https://doi.org/10.30988/jmil.v8i2.1501>
- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671-1677.
- Ulutaş, M., & Arslan, H. (2018). Bilişim liderliği ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 109-118. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.2739>
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881>



- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.2307/259292>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 57551. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>
- Xia, H., & Yang, L. (2010). The employer branding and employee performance. In *2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (Vol. 4, pp. 536-538). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2010.609>
- Yıldız, D., & Şen, G. (2024). Çalışanların motivasyonlarının performans ve işe bağlılık üzerine etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(2), 666-693. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.24.04.2329>
- Yılmaz, C., & Topçu, Ş. (2024). İnsan kaynakları yöneticilerinin işveren markasına etkisi: Pilot çalışması. C. Yılmaz, & B. Ç. Karabat (Eds.), *II. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi ve Çalıştayı (V): Genişletilmiş bildiri özetleri kitabı* içinde (ss. 57-64). Sakarya Üniversitesi.
- Zhang, J. S., Du, S., Ma, S. M., & Wang, X. Y. (2009). Research on leader-member exchange and work performance. In *2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (Vol. 1, pp. 389-391). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2009.101>

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.