

Dijital Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracı Rolü

(The Effect of Digital Transformational Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Stress)

Mesut Soyalın^a , Abdurrezzak Çelik^b 

^a Doç. Dr., Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, msoyalin@hotmail.com.

^b Bilim Uzmanı, Siirt Üniversitesi, celik5686@hotmail.com.

Öz

Bu çalışmada dijital dönüştürücü liderlik algısının iş tatmini üzerinde etkisi ve bu etkide iş stresinin aracı rol oynayıp oynamadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle araştırmada ele alınan değişkenler açıklanmış ve değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik literatür incelenmiştir. Sonrasında elde edilen literatür bulguları doğrultusunda, araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için Siirt ilinde özel sektörde görev yapmakta olan 103 çalışandan anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS, Process MACRO ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, dijital dönüştürücü liderlik algısının iş tatminini anlamlı ve olumlu yönde, iş stresini ise anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca iş stresinin bu etkide aracı bir rolü bulunduğu, dolayısıyla dijital dönüştürücü liderliğin iş stresi üzerinden de iş tatminini etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Dijital dönüştürücü
liderlik,
İş tatmini,
İş stresi

Makale türü:

Araştırma

Abstract

This study aims to determine the effect of perceived digital transformational leadership on job satisfaction and whether job stress plays a mediating role in this relationship. In line with this purpose, the variables addressed in the study were first explained, and the relevant literature examining the relationships among these variables was reviewed. Subsequently, research hypotheses were developed based on the findings obtained from the literature. To test the hypotheses, data were collected through a survey from 103 employees working in the private sector in the province of Siirt. The collected data were analysed using SPSS, Process MACRO, and AMOS statistical software packages. The results of the analyses indicate that perceived digital transformational leadership has a significant and positive effect on job satisfaction, while it has a significant and negative effect on job stress. Furthermore, the findings reveal that job stress plays a mediating role in this relationship, indicating that digital transformational leadership also affects job satisfaction indirectly through job stress.

Keywords:

Digital
transformational
leadership,
Job satisfaction,
Job stress

Article type:

Research

1. Giriş

Günümüzde teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve dijitalleşmenin örgütsel yaşamın her alanına etki etmesi, işletmeleri iş yapma biçimlerini, süreçlerini ve yönetim anlayışlarını köklü biçimde yeniden yapılandırmaya zorlamaktadır. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması yalnızca üretim ve hizmet süreçlerini değil, aynı zamanda örgüt içi iletişim biçimlerini, karar alma mekanizmalarını ve performans beklentilerini de değiştirmektedir. Bu değişim süreci, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi açısından önemli fırsatlar sunmakla birlikte, çalışanlar açısından belirsizlik, çatışma ve artan iş talepleri gibi çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Dijitalleşme süreciyle birlikte çalışanlardan çoklu becerilere sahip olmaları, hızlı değişimlere uyum sağlamaları ve sürekli öğrenme davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Bu durum, iş yükünün artmasına, rol ve sorumlulukların netliğini yitirmesine ve çalışanların mevcut kaynaklarının yetersiz kaldığı algısının güçlenmesine yol açabilmektedir. Özellikle örgütsel kaynakların sınırlı olduğu veya gelecekte daha da azalacağı yönündeki algılar, çalışanlarda stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, dijital dönüşüm sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesinde liderlik olgusunun kritik bir rol üstlenebileceği varsayılmaktadır. Bu çalışmada çağın gerekliliklerine uygun bu liderlik türlerinden birisi olan dijital dönüştürücü liderlik ele alınmaktadır.

Dijital dönüştürücü liderlik, çalışanları dijital değişim ve dönüşüm için destekleyen ve bunun için gerekli imkanları sağlayan bir liderlik türüdür. Dijital dönüştürücü liderler; vizyon oluşturma, açık iletişim kurma ve çalışanlara gerekli maddi ve psikolojik kaynakları sağlama yoluyla belirsizliği azaltabilmekte, böylece çalışanların değişim sürecini daha sağlıklı bir şekilde deneyimlemelerine katkı sunabilmektedir. Bu liderlik tarzının, çalışanların stres algısını azaltarak iş tatminini artırma potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde, dijital dönüştürücü liderliğin çalışanların psikolojik çıktıları üzerindeki etkilerini bütüncül bir çerçevede ele alan ampirik çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle dijital dönüştürücü liderlik, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada dijital dönüştürücü liderlik, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelemekte ve bu ilişkiler aracı bir modelle belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışmada söz konusu ilişkileri belirlemede Kaynakların Korunması Teorisinin bakış açısı benimsenmektedir. Bu yönüyle çalışma, dijital dönüştürücü liderlik literatürüne iş stresi değişkenini dâhil ederek çalışan tatminini merkeze alan bütüncül bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Son olarak Türkiye’de sadece uyarlaması yapılan dijital dönüştürücü liderlik kavramını (Kerse vd., 2025), ampirik olarak inceleyerek de ulusal yazına katkı sağlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1. Dijital Dönüştürücü Liderlik ve İş Stresi İlişkisi

Dijital dönüştürücü liderlik, teknolojilerin örgüt yapıları, süreçleri ve insan kaynağı üzerindeki etkisini stratejik bir bakış açısıyla yöneten; çalışanları dijital dönüşüm sürecine dâhil ederek örgütsel değişimi destekleyen bir liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Vial, 2019). Bu liderlik türü, yalnızca teknolojik yeniliklerin uygulanmasına odaklanmamakta, aynı zamanda çalışanların dijital farkındalıklarını, yetkinliklerini ve değişime uyum kapasitelerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Kerse vd., 2025). Dolayısıyla da bu sayede çalışanları dijital değişim ve dönüşüme hazırlamakta, nihayetinde de bu sürecin başarılı olmasını sağlamaktadır.

Dijital dönüştürücü liderlerin davranışlarını dijital liderlikte sergilenen entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, ilham verici motivasyon ve karizmatik etki davranışları kapsamında (Bass ve Avolio, 1993) açıklamak mümkündür. Kerse ve arkadaşları (2025) bu davranışlardan entelektüel uyarımı, liderin dijitalleşme bağlamında çalışanların yaratıcı olmalarını ve kendilerini geliştirmelerini

sağlaması; bireyselleştirilmiş ilgiyi, liderin çalışanların dijital yeteneklerinin farklı olduğunu bilerek kişisel ilgi göstermesi olarak ifade etmiştir. Bunun yanında ilham verici motivasyonu, liderlerin çalışanları dijital vizyon oluşturma noktasında motive etmesi; karizmatik etkiyi ise dijital yetenekler konusunda liderin kendisini geliştirmesi ve çalışanlara rol model olması olarak tanımlamışlardır (Kerse vd., 2025).

Örgütlerde dijital dönüştürücü liderliğin sergilenmesi çevresel değişimin ve dönüşümün sınır tanımadığı günümüzde önemli bireysel ve örgütsel olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu liderlik türü çalışanların sadece dijital değişim süreçlerine uyumunu kolaylaştırmakla kalmaz. Bunun yanında onların teknolojik yetkinliklerini artırarak yenilikçi davranışlar sergilemesini sağlar (Ly, 2024). Dijital dönüştürücü liderlikle örgütte değişime öncülük edilmekte, yapılan değişim ve dönüşümlerle rekabet avantajını korunabilmektedir (Ardi vd., 2020). Dijital dönüştürücü liderlik çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve performansını artırmakta (Kerse vd., 2025), örgütün yenilikçilik düzeyini geliştirmektedir (Ardi vd., 2020). Ayrıca bu liderlikte entelektüel sermaye ve etkinlik elde edilmektedir (Kerse vd., 2025).

Çalışmada ele alınan bir diğer kavram ise iş stresidir. Stres çevresel baskılar sonucu bireyde ortaya çıkan gerginlik ve davranış değişikliğini ifade etmektedir (Kerse vd., 2019). Bu gerginlik ve davranış değişikliği günlük hayatta görülebileceği gibi iş hayatında da görülebilmektedir. İş hayatında görülen ve büyük oranda özel hayata da yansıyan strese iş stresi denilmektedir. İş stresi çalışanların işle ilgili kaygıları veya gerginlikleri olarak ifade edilen ve tutum ve davranışlar üzerinde oldukça etkili olan (Navas ve Vijayakumar, 2018) ve bireysel bir sorun olmaktan çıkıp belirli bir çalışma grubunda veya sektör içinde hızla yayılan (yani epidemik) bir durumdur (Wainwright ve Calnan, 2000). Bu durum genellikle çalışanların kaynakları, yetenekleri ve ihtiyaçları ile işteki ve çalışma ortamındaki talepler uyumlu olmadığında ortaya çıkan fiziksel ve duygusal tepkilerden oluşur (Kerse vd., 2019). Bu duygusal tepkilerin altında yatan bireysel, örgütsel ve çevresel birçok faktör olabilir. İşteki yükün fazlalığı, rollerin çatışması veya belirsizliği, fazla mesai ve vardiyalı çalışma düzeni, karar alma sürecine katılımın yetersizliği, psikolojik baskının bulunması, çalışma ortamına ilişkin fiziksel sorunlar, kariyer gelişiminin yetersizliği, yönetici ve çalışanlarla ilişkilerin zayıf olması, örgüt yapısıyla ilgili sorunlar iş stresine yol açan örgütsel nedenler arasında sayılabilir (Kavosi vd., 2018; Kerse vd., 2019; Begen ve Şantaş, 2024). Ekonomik ve politik belirsizlik, teknolojik gelişmeler, hava koşullarının, aydınlatmanın ve gürültü gibi faktörler çevresel faktörleri içerirken (Rukhayati ve Prihatin, 2023; Yumuşak, 2007), bireyin kişiliği, kişisel ve ailevi ilişkiler, ekonomik sorunlar bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Rukhayati ve Prihatin, 2023). Bu çalışmada ise iş stresini etkileyen bir değişkenin liderlik tarzı olduğu düşünülmekte ve teknolojinin gelişimiyle birlikte ortaya çıkan güncel bir liderlik tarzı olan dijital dönüştürücü liderliğin işteki stresi azaltacağı varsayılmaktadır.

Dijital dönüştürücü liderlik ile iş stresi ilişkisinin Kaynakların Korunması Teorisiyle açıklanması mümkündür. Bu teoriye göre çalışanlar sahip oldukları kaynakları koruma ve artırma eğilimindedirler (Hobfoll, 1989). Dijitalleşme sürecinde çalışanlar artan iş talepleri ve yeni teknolojilere uyum konusunda stres yaşayabilmektedir. Bu noktada dijital dönüştürücü liderler, dijital vizyon oluşturarak ve çalışanları öğrenme süreçlerine katarak önemli bir kaynak sunabilmektedir (Zhu, vd., 2021). Böylelikle dijital dönüştürücü liderler, çalışanların iş stres düzeylerini azaltmaya yardımcı olabilmektedirler. Bu çerçevede aşağıda yer alan hipotez geliştirilmektedir.

H₁: Dijital dönüştürücü liderlik, iş stresini olumsuz yönde etkiler.

2.2. Dijital Dönüştürücü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, çalışanın işini ve işteki ortamı değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu duygusal durumu ifade etmektedir (Kerse, 2019). Bu duygusal durum işin ve çalışma ortamının çalıştığı fiziksel ve sosyal koşullarının olumlu değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmakta (Schermerhorn vd., 2002)

ve çalışandan çalışana değişebilen algısal durumu içermektedir. Dolayısıyla algısal olması, aynı ortamda çalışan bireylerin çalışma ortamını ve yapılan işi farklı değerlendirmesini, farklı duygular ve hislerle tepki vermesi anlamına gelmektedir.

İş tatmini, örgüt üyelerinin yaptıkları işten duydukları memnuniyet düzeyidir. Çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksekliği işten ayrılma niyetini ve fiili işten ayrılmaları azaltırken işe gömülmüşlüğü, işe adanmayı, vatandaşlık davranışlarını ve işletme performansını artırır (Koçak ve Kerse, 2022). Bu nedenle, işte tatmini artıracak çalışma ortamının oluşturulması, bunun için ise tatmini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin belirlenmesi gerekir. Literatürde çalışan yaşı ve sağlığı, aile ilişkileri, sosyal statü, özerklik, psikolojik güçlendirme, işteki yorgunluk ve stres, sosyal statü, terfi olanakları, ücret düzeyi, sosyal olanaklar, iş arkadaşları, işleyiş prosedürleri, iletişim ve işin kendisi gibi bireysel ve işe yönelik faktörlerin işteki tatmini etkilediği öne sürülmektedir (Özdemir vd., 2025). Bunun yanında bazı araştırmacılar özellikle liderlik davranışlarının bu algısal durumu önemli düzeyde etkilediğini öne sürerek (An vd., 2020), konunun farklı liderlik türleri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Bu kapsamda bu çalışmada dijital dönüştürücü liderlik bağlamında incelenmiştir.

Dijital dönüştürücü liderlik ile iş tatmini ilişkini Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 2011) bağlamında değerlendirmek gerekirse; dijital dönüştürücü liderlik, çalışanlara yeni dijital yetkinlik ve fırsatlar vermenin yanında (Ly, 2024), dijital dönüşüme ve öğrenmeye ilişkin belirsizliği ve stresi de azaltır (Matsunaga, 2024). Bu durum kaynak kaybının azaldığı, kaynak kazancının ise arttığı anlamına gelir (Westman vd., 2004). Nihayetinde de işe yönelik olumlu bir algı olan iş tatmini artar. Bu ilişkinin literatürde dijital liderliğin iş tatminini etkilediğini öne süren bulgularla desteklendiği söylenebilir (Topcuoglu vd., 2023). Bunun yanında Purba ve arkadaşlarının (2023) dijital dönüştürücü liderliğin iş tatminini pozitif etkilediğine; Kerse ve arkadaşlarının (2025) ve Orunbon ve arkadaşlarının (2023) ise dijital dönüştürücü liderlikle iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğuna yönelik bulguları söz konusu ilişkiyi desteklemektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir.

H₂: Dijital dönüştürücü liderlik, iş tatmini olumlu yönde etkiler.

2.3. İş Stresi ve İş Tatmini İlişkisi

Literatür incelendiğinde iş stresi ve iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Ertürk ve Bedük, 2015; Lin vd., 2024). İş stresi, çalışanların işlerinden kaynaklanan taleplerin, sahip oldukları fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynakları aşması durumunda ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmakta ve bireylerin işle ilgili değerlendirmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması ve zaman baskısı gibi iş talepleri, çalışanların sürekli bir baskı ve kaygı altında hissetmelerine neden olabilmekte (Kavosi vd., 2018) ve bu durum iş tatminini azaltabilmektedir (Bakker & Demerouti, 2007). Kaynakların korunması teorisi bağlamında (Hobfoll, 2011); iş stresi çalışanların enerji ve duygusal kaynaklarını tüketerek bir kaynak kaybına yol açtığı için işten aldıkları tatmini azaltmaktadır. Bu çerçevede aşağıda yer alan hipotez geliştirilmektedir.

H₃: İş stresi, iş tatminini olumsuz yönde etkiler.

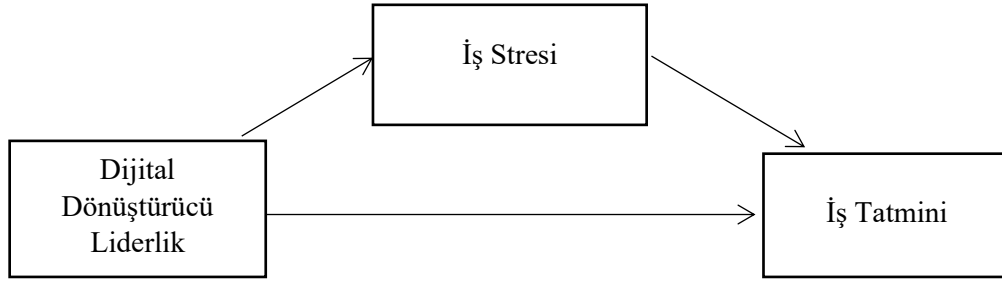
2.4. İş Stresinin Aracı Rolü

Dijitalleşme ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimler, belirsizlik, sürekli öğrenme ve iş yükü gibi konularda çalışanlar üzerinde strese neden olabilmektedir. Bu noktada dijital dönüştürücü liderlik, çalışanlara rehberlik ederek ve dijital dönüşüm sürecinde vizyon kazandırarak onların iş stresi algılarını azaltabileceği (Vial, 2019), nihayetinde de iş tatminini artırabileceği düşünülmektedir (Vial, 2019). Dijital dönüştürücü liderlik, iş tatmini ve iş stresi arasındaki bu ilişkileri kaynakların korunması teorisiyle açıklamak mümkündür (Hobfoll, 1989). Buna göre dijital dönüştürücü liderler, bilgi, tecrübe,

sorumluluk ve teknolojik kaynaklar sunarak, kaynakları kaybetme korkusuyla endişelenen çalışanların iş stresi düzeylerini düşmesine katkı sunabilmekte ve böylelikle iş tatminini artırabileceği varsayılmaktadır. Tüm bu teorik çerçeve ışığında aşağıda yer alan hipotez öne sürülmektedir.

H₄: *Dijital dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde iş stresi aracılık rolü üstlenmektedir.*

Yukarıdaki hipotezler doğrultusunda şekil 1'de yer alan araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

3. Yöntem

3.1. Amaç ve Örneklem

Araştırmada dijital dönüştürücü liderlik algısının iş tatmini üzerinde etkisi ve bu etkide iş stresinin aracı rol üstlenip üstlenmediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma için Siirt Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu’ndan 2025/1371 tarih ve sayılı başvuru ile gerekli izin alınmıştır. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Siirt ilinde özel sektörde çalışan 103 katılımcı örneklem olarak belirlenmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri incelenmiş ve çoğunluğun kadın (%86,4) ve evli (%85,4) katılımcılardan oluştuğu görülmüştür. Öğrenim durumu açısından ise lisans mezunu (%36,9) katılımcıların fazla olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 31-35 yaş arası çalışanlar (%25,2) ve 6-10 yıl arası tecrübeye (%33) sahip olanlar sayıca fazladır (%37,5).

3.2. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veriler anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. İki bölümden oluşan anketin ilk bölümünde demografik değişkenlere ilişkin, ikinci bölümde ise dijital dönüştürücü liderlik, iş tatmini ve iş stresi kavramlarına yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırmada dijital dönüştürücü liderlik algısının ölçülmesi için Ly (2024) tarafından geliştirilen ve Kerse vd., (2025) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyutlu ve 6 maddeden oluşan 5’li Likert tipi “Dijital Dönüştürücü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. İş tatmini düzeyinin belirlenmesi için Way, Sturman ve Raab’ın (2010) geliştirdiği tek boyutlu 5’li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum) 4 maddeden oluşan “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Son olarak iş stresi düzeylerinin belirlenmesi için ise Karabay (2014) tarafından geliştirilen ve tek boyutlu 6 maddeden oluşan 5’li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum) “İş Stresi Ölçeği” tercih edilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Değişkenlere yönelik ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize göre dijital dönüştürücü liderlik algısının cronbach alfa değeri 0,957; iş tatmini ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,847 ve son olarak iş stresi değişkeninin cronbach alfa değeri ise 0,919 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen bu değerler araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini kanıtlanmıştır.

Araştırmada dijital dönüştürücü liderlik, iş tatmini ve iş stresi ölçeklerinin yapı geçerlilik durumlarının belirlenmesi için AMOS 22 istatistik programı ile ölçeklerin hem ayrı ayrı hem de araştırma modeli kapsamında yapı geçerliliğine bakılmıştır. Analizde ölçeklerin faktör yüklerinin dijital dönüştürücü liderlik için 0,844-0,915 arasında; iş stresi için 0,500-0,906 arasında; iş tatmini için 0,796-0,945 arasında değerler almıştır. Uyuma ilişkin elde edilen bulgulara Tablo 1’de yer verilmiştir. Ölçeklere ilişkin indeks değerlerinin referans olarak alınan değerlerin üzerinde yer aldığı ve model uyumunun sağlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları

İndeksler	Referans Değeri	Dijital Dönüştürücü Liderlik	İş Stresi	İş Tatmini	Araştırma Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,131	,816	2,165	1,636
RMR	$\leq ,1$	,020	,044	,015	,088
NFI	$> ,90$	,988	,987	,986	,903
CFI	$> ,90$	,999	1,000	,992	,959
IFI	$> ,90$	,999	1,000	,993	,960
TLI	$> ,90$	,997	1,000	,977	,949
RMSEA	$\leq ,08$	,036	,000	,107	,079

4.2. Hipotezlerin Testi Bulguları

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmeden önce, elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür (Leech, Barrett ve Morgan, 2005). Bu kapsamda değişkenlerin çarpıklık (dijital dönüştürücü liderlik = -0,233; iş stresi = -0,350; iş tatmini = -0,826) ve basıklık (dijital dönüştürücü liderlik = -1,165; iş stresi = -0,678; iş tatmini = 0,305) değerleri incelendiğinde, dijital dönüştürücü liderlik, iş stresi ve iş tatmini değişkenlerine ait çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında; basıklık değerlerinin ise ± 2 sınırları içinde kaldığı görülmüştür. Bu değerler, verilerin normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediğine işaret etmektedir (Hair et al., 2019). Dolayısıyla araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin parametrik istatistiksel analizler için uygun olduğu kabul edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü ve yönünü tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz bulgularına Tablo 2’de yer verilmiştir.

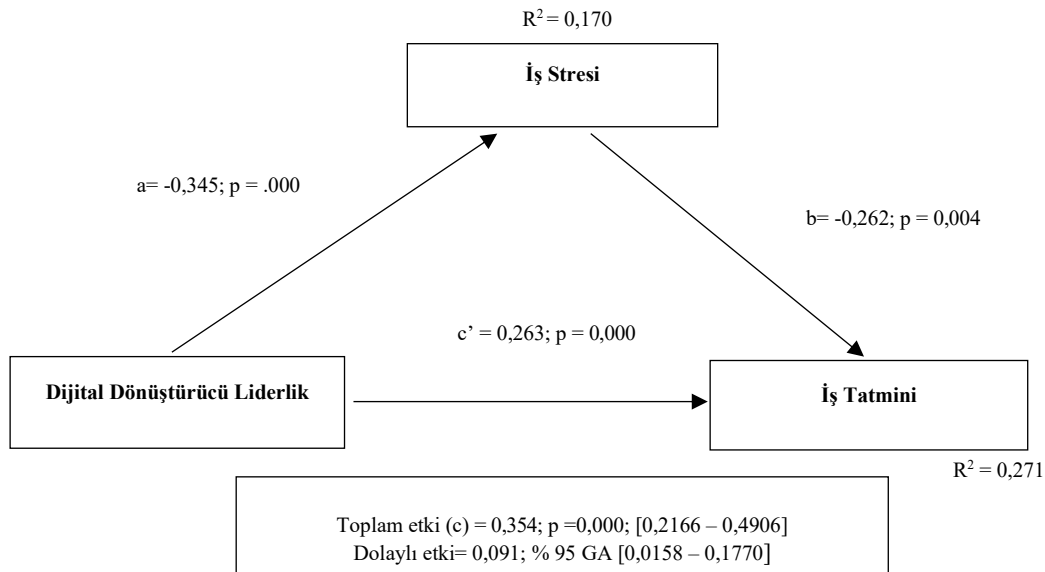
Tablo 2. Korelasyon analizi bulguları

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Cinsiyet	-	-	1							
2.Medeni durum	-	-	,275**	1						
3.Eğitim	-	-	-,071	,079	1					
4.Yaş	-	-	-,285**	-,265**	,290**	1				
5.Tecrübe	-	-	-,312**	-,225*	,283**	,733**	1			
6.Dijital dönüştürücü liderlik	3,092	1,123	-,071	,031	-,072	,230*	,101	1		
7.İş stresi	3,190	,939	-,038	,170	,058	-,218*	-,206*	-,413**	1	
8.İş tatmini	3,738	,874	-,068	-,069	,035	,237*	,272**	,454**	-,420**	1

**p<0,01

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, dijital dönüştürücü liderlik ile iş stresi arasında negatif ($r = -0,413$; $p < 0,01$), iş tatmini arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,454$; $p < 0,01$). İş stresi ile iş tatmini arasında da negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,420$; $p < 0,01$). Ayrıca yaş ve tecrübe iş tatmini ile pozitif, iş stresi ile negatif ilişkiler göstermektedir. Bulgular, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin hipotezlerle uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra, hipotezleri incelemek için basit arabuluculuk referans alınarak analizler gerçekleştirilmiştir. Dijital dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık rolünü değerlendirmek için model 4 kullanılarak yapılan analiz sonuçları Şekil 2'de sunulmuştur. Şekil, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken (B) üzerindeki etkisini, standart hata (SH) değerlerini, B değerlerinin önemini gösteren p değerlerini ve güven aralıklarıyla ilgili değerleri içermektedir.

**Şekil 2.** Araştırma modeli sonuçları

Şekil 2 incelendiğinde, dijital dönüştürücü liderliğin iş stresini ($b = -0,345$; $p < 0,01$) olumsuz yönde, iş tatminini ise ($b = 0,263$; $p < 0,01$) olumlu etkilediği görülmektedir. Bu nedenle H1 ve H2 desteklenmektedir. İş stresinin de iş tatminini olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur ($b = -0,262$; $p < 0,05$). Bu nedenle H3 kabul edilmiştir.

Aracılık etkisini belirlemeye yönelik dolaylı etki bulguları incelendiğinde; iş stresinin dijital dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı ($b = 0,091$; %95, GA [0,0158; 0,1770] (güven aralıkları arasında 0 değeri bulunmadığı için)) görülmüş ve böylece H4'ü desteklenmiştir. Sonuç olarak dijital dönüştürücü liderliğin iş stresini azalttığı, bu sayede de iş tatmininin arttığı sonucuna varılmıştır.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada dijital dönüştürücü liderlik, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiş ve iş stresinin dijital dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığı test edilmiştir. Elde edilen bulgular dijital dönüştürücü liderliğin iş stresini olumsuz yönde etkilediğini diğer taraftan ise iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, dijital dönüşüm sürecinde liderliğin çalışanların psikolojik deneyimleri üzerindeki kritik rolünü açıkça ortaya koymaktadır.

Dijital dönüştürücü liderliğin iş stresini olumsuz yönde etkilemesi, bu liderlik türünün çalışanlara dijital dönüşüm konusunda yönlendirici, güçlendirici ve destekleyici rolünün olmasıyla açıklanabilir. Dijital dönüşüm, çoğu zaman belirsizlik, artan iş yükü ve yeni beceri taleplerini beraberinde getirmekte; bu durum çalışanlar açısından stres kaynağı oluşturmaktadır. Ancak dijital dönüştürücü liderler, açık bir vizyon sunarak, etkili iletişim kurarak ve çalışanlara gerekli teknolojik ve psikolojik kaynakları sağlayarak bu belirsizlik algısını azaltabilmektedir.

Bu bulgu, dijital liderliğin belirsizliği azaltarak çalışanlara kaynak ve rehberlik sunduğunu ileri süren çalışmalarla örtüşmektedir (Kerse vd., 2025). Çalışmada ayrıca iş stresinin dijital dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre dijital dönüştürücü liderlik, çalışanların algıladıkları iş stresini azaltmakta ve bu azalma yoluyla iş tatminini dolaylı olarak artırmaktadır. Bu sonuç, dijital dönüşüm sürecinde liderliğin iş tatmini üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır. Özellikle Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, dijital dönüştürücü liderliğin çalışanlara ek kaynaklar sunarak stres düzeylerini düşürdüğü ve bu yolla iş tatminini güçlendirdiği söylenebilir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular dijital dönüşüm sürecinde liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamakta ve dijital dönüştürücü liderliğin iş tatminini destekleyen stratejik bir yönetim aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, dijital dönüştürücü liderlik literatürüne iş stresi değişkenini dâhil ederek liderlik–psikolojik çıktılar ilişkisini daha bütüncül bir perspektiften ele almakta ve gelecekte yapılacak araştırmalar için önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır. Gelecek araştırmalarda konunun farklı sektörlerde, kamu–özel sektör karşılaştırmaları ve farklı kültürel bağlamlarda yapılacak çalışmalar, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Ayrıca tükenmişlik, algılanan örgütsel destek ve psikolojik dayanıklılık gibi değişkenlerin aracı veya düzenleyici rolleri test edilebilir.

Katkı Beyanı

Yazarlar çalışmanın tüm bölümlerine eşit katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmişlerdir.

Etik Kurul Beyanı

Çalışmada akademik ve bilimsel etik kurallarına uyulmuştur. Siirt Üniversitesi, İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 2025/1371 tarih ve sayılı başvuru ile etik kurul izni alınmıştır.

Yapay Zekâ Araçlarının Kullanımı

Yazar, bu çalışmanın hazırlanması sürecinde herhangi bir yapay zekâ aracı kullanmamıştır. İçerik yazar tarafından gözden geçirilmiştir ve nihai sorumluluk yazara aittir.

Kaynakça

- An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2020). Leadership and job satisfaction: Addressing endogeneity with panel data from a field experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 589-612.
- Ardi, A., Djati, S. P., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H. A., & Nanda, K. A. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 259-277.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Begen, H., & Şantaş, F. (2024). Duygusal zekâ, iletişim becerileri ve iş stresi arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(2), 385-398.
- Ertürk, E., & Bedük, A. (2015). İş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(1), 1–15.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, 127, 147.
- Karabay, M. E. (2014). İş stresi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282-302.
- Kavosi, Z., Ranaei Kordshouli, H., Zare Saadabadi, M., & Ghorbanian, A. (2018). The factors related to the employees' job stress: A meta-analysis. *Health Management & Information Science*, 5(4), 145-151.

- Kerse, G. (2019). İş becerikliliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: “İşe ilişkin değişiklikler, memnuniyeti artırabilir mi?”. *İnsan ve İnsan*, 6(20), 205-218.
- Kerse, G., Koçak, D. & Yücel, İ. (2019). Örgütsel vatandaşlığın zorunlu olması iş tatminini etkiler mi? İş stresi bağlamında bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 547-560.
- Kerse, G., Selcuk, E. T., & Maden, Ş. (2025). Dijital Dönüştürücü Liderlik: Sağlık Sektörü Bağlamında Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14(3), 1050-1062.
- Koçak, D., & Kerse, G. (2022). How perceived organizational obstruction influences job satisfaction: The roles of interactional justice and organizational identification. *Sage Open*, 12(1), 21582440221079933.
- Lin M-H, Yen Y-H, Chuang T-F, Yang P-S and Chuang M-D (2024) The impact of job stress on job satisfaction and turnover intentions among bank employees during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 15, 1482968.
- Ly, B. (2024). The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 4408-4427.
- Matsunaga, M. (2024). Transformational leadership in a digital era. In *Employee uncertainty over digital transformation: Mechanisms and solutions* (pp. 85-138). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Navas, M. S., & Vijayakumar, M. (2018). Emotional intelligence: A review of emotional intelligence effect on organizational commitment, job satisfaction and job stress. *International Journal of Advance Scientific Research & Development*, 5(6), 1-7.
- Orunbon, N. O., Ibikunle, G. A., & Badmus, A. A. (2023). Principals’ digital transformational leadership, teachers’ organisational commitment and job satisfaction during COVID-19 in Lagos State Education District V, Nigeria. *International Journal of Humanities Technology and Civilization*, 68-73.
- Özdemir, M., Yıldız, S., & Köroğlu, A. (2025). İş stresi ve iş doyumu arasındaki ilişkide güvenlik performansının aracılık rolünün incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 105-124.
- Purba, M. S., Ardi, A., & Berlianto, M. P. (2023). The influence of digital transformational leadership on job performance: Job satisfaction and affective commitment as the intervening variables. *Enrichment: Journal of Management*, 13(5), 2735-2742.
- Rukhayati, S., & Prihatin, T. (2023). Work stress and influencing factors. *Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities*, 1(01), 47-56.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Management (7th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Topcuoglu, E., Oktaysoy, O., Uygungil-Erdogan, S., Kaygin, E., & Karafakioglu, E. (2023). The mediating role of job security in the impact of digital leadership on job satisfaction and life satisfaction. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 122-132.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Way, S. A., Sturman, M. C., & Raab, C. (2010). What matters more?: Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage managers’ job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 379–397.

- Wainwright, D., & Calnan, M. (2000). Rethinking the work stress ‘epidemic’. *The European Journal of Public Health*, 10(3), 231-233.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. In *Exploring interpersonal dynamics* (pp. 167-220). Emerald Group Publishing Limited.
- Yumuşak, S. (2007). İşgörende iş stresini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 95-106.
- Zhu, Y., Chen, T., Wang, M., Jin, Y., & Wang, Y. (2021). Rivals or allies? How digital leadership influences employees’ work stress and performance. *Information & Management*, 58(6), 103430.