Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University

anemon

Derginin ana sayfası: http://dergipark.gov.tr/anemon

Araştırma Makalesi ● Research Article

The Mediating Role of Psychological Well-Being in The Relationship Between Digital Leadership and Job Performance

Arif Damar*, Aysel Güney**, Ersin Eskiler***

Abstract: Technological developments are transforming business and decision-making processes. This change called digitalization, has revealed digital leaders who are forward-thinking individuals who guide and influence employees through information technologies. Digitalization introduces new challenges and innovations that affect employees. Accordingly, digital leaders positively influence employees' psychological well-being and enhance their job performance. In this context, this study was conducted to determine how academics' digital leadership levels affect psychological well-being and job performance. For this purpose, the data was collected from selected academics using the survey technique and convenience sampling. Descriptive statistics, explanatory factor analysis, correlation and regression analyses were performed. According to the results, it was found that digital leadership had a positive effect on psychological well-being and job performance. In conclusion, it was also concluded that psychological well-being plays a mediating role in the relationship between digital leadership and job performance.

Keywords: Digital Leadership, Psychological Well-being, Job performance

Dijital Liderlik ile İş Performansı İlişkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracılık Rolü

Öz: Teknolojik gelişmelerle birlikte, iş süreçleri ve karar alma süreçlerinde değişim yaşanmaktadır. Dijitalleşme olarak adlandırılan bu değişim, bilgi teknolojileri yardımıyla çalışanlara yön veren, onları etkileyen ve ileri görüşlü kişiler olan dijital liderleri ortaya çıkarmıştır. Dijitalleşme yeni zorluklar ve yenilikler getirmekte ve bu durum çalışanları etkileyebilmektedir. Dolayısıyla dijital liderler, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını pozitif etkilediği ve iş performanslarını arttırdığı ifade edilebilir. Bu bağlamda akademisyenlerin dijital liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve iş performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, anket tekniği kullanılarak ve kolayda örnekleme yolu ile belirlenen akademisyenlerden veriler toplanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre dijital liderliğin psikolojik iyi oluş ve iş performansı üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Sonuç olarak, psikolojik iyi oluşun dijital liderlik ile iş performansı ilişkisinde aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Psikolojik İyi oluş, İş performansı

* Dr. Öğretim Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü
ORCID: 0000-0002-4366-3985 arif.damar@bilecik.edu.tr

** Doç. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü
ORCID: 0000-0001-7017-8435 aysel.guney@bilecik.edu.tr

*** Doç. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü,
ORCID: 0000-0001-7617-2958 eeskiler@gmail.com

Cite as/ Atıf: Damar, A., Güney, A. & Eskiler, E. (2025). The mediating role of psychological well-being in the relationship between digital leadership and job performance. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(2), 768-791. http://dx.doi.org/10.18506/anemon.1687254
Received/Geliş: 30 Apr/Nisan 2025
Accepted/Kabul: 04 Jul/Temmuz 2025
Published/Yayın: 30 Aug/Ağustos 2025

e-ISSN: 2149-4622. © 2013-2025 Muş Alparslan Üniversitesi. TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark ev sahipliğinde.

Introduction

In recent years, business conditions, decision-making processes and management activities have changed along with technological developments. Within the scope of these developments and innovations, organizations aim to maximize technology utilization. The proliferation of communication tools has made it easier for employees to work remotely, regardless of location or time. To gain a competitive advantage in such a dynamic business environment, organizations pursue digital transformation by developing diverse and adaptable capabilities (Sağlam, 2021). As digitalization increasingly affects universities as well the operational, managerial and decision-making processes of today's educational institutions are also transforming. Supporting and developing administrative and academic staff in terms of digital competencies can help them perform their duties more efficiently and adapt to change. However, changing work conditions may also increase the likelihood of errors among employees and rapid solutions to emerging problems can often be achieved through effective digital leadership.

In this context, senior university administrators particularly need to possess strong digital skills and experience. They must be adept at identifying technological trends, understanding their implications and creating digital ecosystems that foster collaboration, innovation, and inclusion. Digital leaders in higher education require a combination of competencies, including digital literacy, strategic vision, adaptability and ethical responsibility (Huzooree & Tiandem-Adamou, 2025). The abilities of managers who adapt to technological developments and acquire new knowledge and use modern technological tools in higher education institutions make it easier for employees to do their jobs and thus increase the job performance of employees. By integrating technology into organizational processes, digital leaders accelerate activities and decision-making.

Nevertheless, employees who lack autonomy and job control, under increased demands (e.g., time pressure, excessive workload), may experience psychological issues such as anxiety, stress, burnout, or depression (Bakker et al., 2003). Furthermore, deficiencies in employees' physical and psychological resources, often referred to as job resources, can negatively impact their motivation and performance (Bakker et al., 2003; Zeike et al., 2019). Therefore, leader effectiveness cannot be evaluated accurately without considering employees' psychological well-being (Chaudhary et al., 2022: 1049). It is widely recognized that the well-being of students and academics has an impact on the core activities of higher education institutions and is fundamental to successful performance and productivity (Dooris et al., 2021). In this context, it has been revealed that employees who experience psychological well-being in higher education institutions tend to demonstrate higher individual and organizational performance (Rego & Cunha, 2008; Wright & Cropanzano, 2004).

Technological transformation and development create challenges for organizational managers and affect employees. In this situation, managers who develop digital skills such as "technology management, e-motivation, well-being and e-change management" provide a suitable working environment for employees (Ahuja et al., 2023). A strong digital culture enables universities to support digital technology usage, foster online collaboration, encourage digital innovation and facilitate adaptation to technological changes (Raharjo, 2023). In this context, managers make it easier for employees to do their jobs by adapting to digital transformation with their digital skills. They also increase communication within the organization and ensure that employees participate in decisions. They encourage employees to act autonomously in their duties and responsibilities and increase their psychological well-being by supporting them in business processes. Thus, they increase employees' job performance (Altınöz, 2008; Schütte et al., 2014). Accordingly, digital leadership increases well-being by promoting psychological safety and reducing techno-stress. In this context, digital leaders at the university motivate employees, develop a better working environment, and support their well-being, thereby improving higher education quality and increasing overall institutional performance (Maheshwari et al., 2024). For instance, research has shown that digital leaders positively affect employees' psychological well-being (Chaudhary et al., 2022; Zeike et al., 2019) and job performance (Amelda et al., 2021; Artüz & Bayraktar, 2021; Lee et al., 2015; Mohamed, 2022) through the provision

of appropriate work and working conditions. Thus, digital leadership, psychological well-being and job performance are interrelated and interact in ways that are essential for ensuring employees' well-being and high performance during periods of both change and development. In this context, the research question guiding this study was formulated as: *"Is there a mediating effect of psychological well-being in the relationship between digital leadership and job performance?"* Therefore, the primary aim of this research is to examine the effect of digital leadership on the psychological well-being and job performance of academic staff. To achieve this aim, a conceptual model was developed and tested using path analysis. The findings, along with the study's theoretical and practical contributions, are discussed in the conclusion and several suggestions for future research are provided.

Conceptual Framework and Hypotheses

Digital Leadership

Leadership can be defined as the process of influencing organizational activities to achieve defined goals (Paais & Pattiruhu, 2020) or can be explained as the process of directing the thoughts, attitudes, behaviors and performance of others (Avolio et al., 2004). In this context, leadership is the sum of influencing, persuading, transforming, directing, motivating, inspiring, interacting, striving together and creating a sense of "we" instead of "me". Briefly, leadership can be defined as the ability to persuade individuals to strive toward a determined goal (Damar et al., 2024). Today, the change in traditional business processes and models under the influence of technological developments leads to the diversification of leadership styles. Under current technological conditions, organizations will be able to adapt to this change through digital leaders (de Araujo et al., 2021). Digital leadership involves creating a clear vision and implementing strategies for digitalization (Dewi & Sjabadhymi, 2021). In other words, "*digital leadership is explained as a social influence process mediated by advanced information technology to change how individuals, groups and/or organizations think, feel, behave and/or perform"* (Avolio et al., 2000). In the context of the 4.0 industrial revolution, digital leadership is described as the ability to influence, encourage, direct and mobilize others (Asri & Darma, 2020). Digital leadership can be stated as the skill to personalize always-online mobile devices and technology for purpose (Öz, 2020). In essence, digital leaders possess a forward-thinking mindset and guide and influence employees to initiate sustainable change with knowledge (Özmen et al., 2020). With the rise of digitalization, digital leaders can easily access information and make the right decisions by determining what information organizations need and helping them easily adapt to market conditions.

Psychological Well-being

Positive psychology emphasizes satisfaction, well-being and contentment in the past; flow and happiness in the present; and hope and optimism for the future. In this context, psychological well-being relates to the individual's subjective experiences (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). According to Ryff (1989), well-being encompasses self-acceptance, positive relationships, autonomy, environmental mastery, purpose and personal growth. In other words, psychological well-being refers to an individual's cognitive and emotional evaluation of their own life (Telef, 2013).

There are two approaches to well-being: subjective well-being, which focuses on hedonism, and psychological well-being "eudaimonism", which focuses on life satisfaction, well-being and happiness. Subjective well-being, the fact that individuals are happy, have positive emotions and are satisfied, does not necessarily mean that they are psychologically well. Because psychological well-being is expressed as the individual living well, realizing oneself and fulfilling one's virtuous capacities (Deci & Ryan, 2008). Roothman et al. (2003) describe psychological well-being as comprising emotional, physical, cognitive, spiritual, self and social dimensions. Importantly, psychological well-being is not merely the absence of mental problems; it also involves positive evaluations, such as fulfilling the needs to feel happy, love oneself and maintain good relationships (Keleş, 2017). Therefore, psychological well-being can be understood as a balance between positive and negative emotions, with positive emotions

outweighing the negative (Okur & Totan, 2019). Technological change and transformation cause changes in the way organizations operate and the roles and responsibilities of the employees. With digital transformation, employees perform their tasks with minimal errors, work quality and speed increase, work becomes easier and employee motivation and satisfaction increase (Altınöz, 2008). On the other side, technological change and transformation necessitate many organizations to learn and effectively use technology-based applications such as e-mail, online meetings, remote connections, messaging, etc. This situation creates stress on leaders and employees due to high demands and can affect their psychological well-being and performance (Dewi & Sjabadhymi, 2021).

In such contexts, employees who feel supported, approved, accepted, and respected by their leaders are more likely to feel valued and psychologically well (Ertürk et al., 2016). Similarly, Schütte et al. (2014) argue that job factors and working conditions are critical determinants of employees' psychological well-being and health. According to the Job Demands–Resources (JD-R) theory, leaders can enhance employees' performance and psychological well-being by providing job resources—such as autonomy, feedback and growth opportunities—while also managing the cognitive, emotional and physical demands of the job (Alkhayyal & Bajaba, 2024). Based on this discussion, the following hypothesis was proposed:

H_1: Digital leadership has a significant positive effect on psychological well-being.

Job Performance

The concept of performance has been defined in various ways according to different theoretical approaches. Broadly, performance refers to the quantitative and qualitative outcomes that an employee or group can achieve toward a predetermined goal (Çöl, 2008). It can also be described as the extent to which a planned activity accomplishes its intended objectives. According to its dictionary definition, performance is expressed as "*achievement, work done, application, action*" (*tdk.gov.tr*). In this sense, the terms *performance* and *achievement* are often used synonymously. More specifically, performance can be defined as the level of accomplishment of tasks aligned with predetermined goals and objectives (Damar et al., 2020). Individual performance refers to the attainment of intended outcomes through one's own effort, knowledge, and abilities (Aktaş & Gürkan, 2015). On an organizational level, performance reflects the ability of an organization to reach its goals by utilizing its resources effectively and efficiently (Turunç, 2015).

According to Alcan (2021) and Bakker and Demerouti (2007), in the context of the Job Demands-Resources Model, it is not possible to separate the relationship between job demands /resources and the psychological states of employees and accordingly, organizational performance. In this context, psychological well-being and job that will enable them to achieve the desired performance. Correspondingly, managers with digital performance can be affected by digital leadership as a business resource. As a matter of fact, digital leaders are responsible for providing the necessary conditions for employees to develop their skills and experiences skills enhance individual performance (Abbasov & Tolay, 2021) and the absence of digital leaders weaken employee job performance (de Araujo et al., 2021: 46). Moreover, Montano et al. (2017) stated that mental health has a partial mediating effect on the relationship between leadership and performance. Similarly, a study by İrge and Şen (2020) concluded that employees' perceptions of digital technology positively influence their job performance. Therefore, it can be argued that employees' psychological well-being and performance are closely linked to leadership styles. Based on this reasoning, the following hypothesis was proposed:

H_2: Digital leadership has a significant positive effect on job performance.

H_3: Psychological well-being mediates the relationship between digital leadership and job performance.

Method

Survey forms, designed within the framework of a quantitative research method, were administered to academic staff working at universities in various provinces of Türkiye through convenience sampling. The study addressed the research question: *"Does psychological empowerment have a mediating role in the relationship between digital leadership and job performance?"* and developed a corresponding research model.

Research data were collected using online and face-to-face survey methods. The Digital Leadership Scale, developed by Zeike et al. (2019) and adapted to Turkish by Oktaysoy et al. (2023), was used to measure the perceptions of digital leadership. The Psychological Well-being Scale, developed by the World Health Organization (WHO) and adapted to Turkish by Mortazavi et al. (2015) and Eser et al. (2019), was used to measure the level of psychological well-being. In addition, the Job Performance Scale, developed by Sigler and Pearson (2000) and adapted to Turkish by Çöl (2008), was used to measure employees' job performance.

Population and Sample

The study population consisted of the participants had 10 or more years of work experience. The study population consisted of academics working at universities in Türkiye. The sample was drawn from academics who are members of the Western Black Sea Universities Association, using the convenience sampling method. Based on this population, the sample comprised 318 academics.

According to methodological recommendations, the sample size should be at least 5 to 10 times the number of scale items to ensure statistical adequacy (Hair et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007). In this study, the ratio of sample size to the number of scale items was 318/15, which was considered statistically sufficient. Of the participants, 57.2% (n = 182) were women and 42.5% (n = 135) were men, while one participant did not report their gender. Additionally, 37.1% (n = 118) of the participants were aged between 35–39 years. Regarding educational qualifications, 83.3% (n = 265) held a doctoral degree; 27.4% (n = 87) were Assistant Professors, 17.9% (n = 57) were Associate Professors and 17.6% (n = 56) were Dr. Lecturers. Finally, 42.8% (n = 136) of the participants had 10 or more years of work experience.

Analysis of Data

IBM SPSS 24 was used to perform the descriptive statistical analyses in this study. Initially, the data were examined to assess normality and detect potential outliers based on kurtosis and skewness values. No missing data points were identified and the skewness and kurtosis values were within the acceptable range of ±2 (George & Mallery, 2016), indicating that the data followed a normal distribution.

Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted in AMOS 24 using the maximum likelihood estimation procedure to examine the factor structure of the measurement model, which included 15 observed items and three latent variables. In assessing the adequacy of the model, if the ratio of chi-squared value to the degrees of freedom (χ^2/df) is less than or equal to 2, it is considered a good fit and $2<\chi^2/df\leq3$ is considered an indicator of acceptable fit. Values below .05 indicate good fit and values between .05<RMSEA≤.08 and .05<SRMR≤.1 indicate acceptable fit for root mean square error of approximation (RMSEA) and standardized root mean square error of approximation (SRMR). A goodness of fit index (GFI) value of .90 and above indicates a good fit and .90>GFI≥.85 indicates an acceptable fit. A value of .97 and above for both the Tucker-Lewis index (TLI) and comparative fit index (CFI) is recommended as a good fit, and .97>CFI/TLI≥.95 is recommended as an acceptable fit (Kline, 2005; Schermelleh-Engel et al., 2003).

After the CFA, the reliability of the measurement model was evaluated using Cronbach's alpha, Average Variance Extracted (AVE) and Composite Reliability (CR) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et

al., 2009). Discriminant and convergent validity were tested to determine structural validities. Discriminant validity is stated that the average of the extracted variance should be greater than the values of the maximum shared variance (MSV ≤ AVE) and the average shared variance (ASV ≤ AVE) (Hair et al., 2009). Hair et al. (2009) and Fornell and Larcker (1981) suggest a set of criteria based on CR and AVE values for convergent validity. Accordingly, AVE should be greater than .50, CR should be greater than .70 and CR value should be greater than AVE value (CR>AVE). In this context, the test results for model reliability and validity were summarized in Table 2.

To assess the potential mediation effect, a bootstrap procedure with 5,000 resamples and bias-corrected 95% confidence intervals was applied. For the mediation effect to be statistically significant, the 95% bootstrap confidence interval should not include zero. If the confidence interval contains zero, the effect is considered statistically non-significant (Mallinckrodt et al., 2006).

Findings

As a result of the CFA model fit indices, *t*-values and standardized regression weights were examined. In the initial analysis, the model fit indices did not fall within the recommended critical value ranges (χ^2/df=3.08, GFI=.901, TLI=.919, CFI=.933, RMSEA=.081, SRMR=.056).

Upon reviewing the modification indices, it was observed that adjustments between the DL1–DL4 variables and the PW3–PW4 variables were suggested. These modifications were implemented step by step. After applying two modifications, the model fit indices improved and fell within the acceptable critical value ranges (χ^2/df=2.28, GFI=.929, TLI=.951, CFI=.960, RMSEA=.064 and SRMR=.052).

The results indicated that the measurement model, consisting of 15 observed items and three latent variables, demonstrated acceptable to good fit index values.

Table 1. Factor Loadings, t-values of Measurement Model

Items	Estimate	S.E.	*t*-value	λ	R^2
Digital Leadership ($\bar{x}$=3.32±.80)					
DL4	1,000	-	-	.689	.475
DL3	1.109	.084	13.220	.839	.704
DL2	1.041	.084	12.392	.776	.602
DL1	.788	.075	1.512	.647	.419
DL5	1.122	.075	14.873	.732	.536
DL6	1.121	.086	13.054	.826	.682
Psychological Well-being ($\bar{x}$=3.89±1.05)					
PW4	1.000	-	-	.672	.452
PW3	1.141	.075	15.262	.823	.677
PW2	1.155	.084	13.760	.899	.808
PW1	1.153	.084	13.728	.895	.801
PW5	.757	.081	9.398	.574	.329
Job Performance ($\bar{x}$=4.09±.68)					
JP4	1.000	-	-	.752	.566
JP3	1.143	.089	12.813	.769	.591
JP2	1.286	.098	13.125	.791	.626
JP1	.985	.082	11.975	.716	.513

Not: χ^2/df =2.280. GFI=.929. TLI=.950. CFI=.960. RMSEA=.064 (90% CI=.052-.075). SRMR=.052.
λ: standardized regression coefficients. S.E.: Standard Error

Table 1 shows the standardized regression coefficients (λ) and their squares, indicating each item's relationship with the relevant variable. The standardized regression coefficients of the digital leadership variable items ranged from .839 to .647; the standardized regression coefficients of the psychological well-being variable items ranged from .899 to .574 and the standardized regression

coefficients of the job performance variable items ranged from .791 to .716. Each value is significant at $p<.001$, indicating that each item significantly represented the relevant variable.

Table 2. Validity and Reliability of the Measurement Model

	α	CR	AVE	MSV	ASV	1	2	3
Digital Leadership (1)	.890	.890	.575	.259	.898	**.758**		
Psychological Well-being (2)	.886	.885	.614	.181	.921	.426	**.783**	
Job Performance (3)	.842	.843	.573	.259	.845	.509	.403	**.757**
Reliability :	α>0.70 and CR>0.70							
Convergent Validity :	CR>AVE and AVE > 0.50							
Discriminant Validity :	MSV<AVE and ASV<AVE							

α: Cronbach's alpha, CR: Composite reliability, AVE: Average variance extracted, MSV: Maximum shared variance, ASV: Average shared variance.
Note: Bold numbers represent the AVE square roots of the corresponding constructs.

The test results used for the validity and reliability assessment of the measurement model were summarized in Table 2. The results showed that the Cronbach alpha (.890, .886 and .842, respectively) and CR values (.890, .885 and .843, respectively) for each variable were above the recommended value of .70 (Hair et al., 2009). The values obtained indicated that the measurement model was reliable. For the discriminant validity test, the AVE values of the variables compared with the MSV (.259-.181) and ASV values (.921-.845). MSV and ASV values for all variables were lower than AVE values and AVE values were greater than the square of the largest correlation value between variables (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009). In addition, the correlations between the variables were moderate, positive and statistically significant. For convergent validity, AVE values (.575, .614 and .573, respectively) were greater than .50 and CR values were greater than AVE values (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009). Based on the results, it can be stated that the measurement model has satisfactory structural validity. 5,000 bootstrap procedures with Bootstraps-corrected 95% confidence intervals were used to test relationships and interactions among variables. The results were summarized in Figure 1.

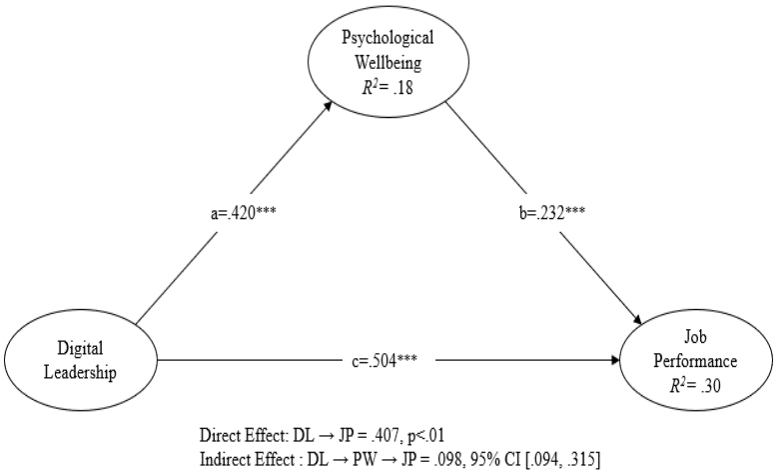


Figure 1. The Mediating Role of Psychological Well-Being

Digital leadership had a positive and statistically significant impact on levels of psychological well-being (β=.420, $p<.001$). This variable had an explanatory power of 18% on psychological well-being. Similarly, psychological well-being had a positive and statistically significant effect on job performance (β=.232, p<0.001).

A 5,000-bootstrap procedure with 95% confidence intervals was used to test the mediation effect of psychological well-being. When psychological well-being was added to the model, the direct effect of digital leadership on job performance was found to be statistically significant (β=.407, p<.01) and psychological well-being mediated the relationship between digital leadership and job performance. It was determined that digital leadership significantly indirectly affected job performance through psychological well-being, as there was no zero value between the upper and lower bootstrap confidence limits (β=.098, 95% CI [.094, .315]). Digital leadership and psychological well-being explained 30% of the variance in job performance (R^2=30).

Discussion and Conclusion

This study examined the relationships between digital leadership, psychological well-being, and job performance among academics working in higher education, as well as the mediating role of psychological well-being in the relationship between digital leadership and job performance. The aim was to contribute to the literature by elucidating how digital leadership supports employees' well-being and enhances their performance. The findings align with previous research that highlighted the positive effects of digital leadership on psychological well-being (Chaudhary et al., 2022; Mohamed, 2022; Zeike et al., 2019) and job performance (Amelda et al., 2021; Artüz & Bayraktar, 2021).

This study contributes to the literature by exploring the mediating role of psychological well-being and elucidating how digital leadership enhances job performance. The findings showed that employees supported by digital leaders tended to feel valued and psychologically well, which helps them perform better at work. This research advances the literature by exploring the mediating role of psychological well-being, showing that employees supported by digital leaders feel more valued and psychologically well, which helps them perform better at work. The study also enriches the eudaimonism-oriented psychological well-being literature, which emphasizes life satisfaction, fulfillment and happiness (Deci & Ryan, 2008; Roothman et al., 2003). Importantly, consistent with the Job Demands–Resources model, the findings confirm that employees' psychological states and performance are intertwined and that digital leadership functions as a job resource, positively influencing both Montano et al. (2017).

In the current era of technological development, digital leaders play a critical role in leveraging digital technologies to transform organizations, create value and foster innovation (El Sawy et al., 2016). Particularly in higher education, managers who enhance their digital skills and adapt to technological changes enable institutions to function more effectively and efficiently. Digital leaders promote a culture of continuous improvement and innovation by increasing institutional adaptability (Huzooree & Tiandem-Adamou, 2025). Digital leaders in higher education, who emerge with the digitalization process, mobilize and support employees within the scope of specific objectives, motivate them and provide them with the necessary resources, have a transformative vision and should be considered as an important element of success in digital business transformation (Benitez et al., 2022; Koçel, 2015).

The results confirmed that digital leadership positively affects psychological well-being. In this context, it can be explained by the fact that digital leaders influence the behavior of academics through information technologies, guiding them toward goals, motivating them, and facilitating decision-making and organizational processes (Asri & Darma, 2020; Avolio et al., 2000). In fact, the digitalization process makes work less physically or emotionally demanding by standardizing repetitive or unmotivating and physically demanding work processes by helping to complete the work. Thus, academics who are bored with their jobs can encounter new diversity, changes and challenges through digital transformation (Larjovuori et al., 2016).

Managers with digital leadership skills improve employees' emotional health and job performance by fostering better working conditions and psychological well-being. As Anwar and Saraih (2024) note, higher education institutions aim to train highly skilled instructors coping with the challenges of

Education 4.0. Therefore, leaders with digital leadership qualities can help academics appreciate the value of their contributions and improve their work performance to meet future institutional challenges by informing them about how to achieve personal and institutional objectives. Academics can easily overcome challenges, have more positive feelings about their work, and achieve high performance through managers with digital skills. According to Antonopoulou et al. (2020), it is explained that digital leadership positively affects the job satisfaction and effectiveness levels of employees. In this respect, it can be said that the digital leader increases the well-being of academics and improves their job performance (Lee et al., 2015). Morover, leaders who communicate digitally with employees understand and meet their employees' needs, thus strengthening employees' job satisfaction, sense of belonging, engagement and psychological well-being (Zheng et al., 2025). Zeike et al. (2019) found that senior managers with low digital leadership skills may have low psychological well-being. Additionally, digital leadership contributes to institutional innovation (Yuan & Khan, 2024), enabling academics to participate more actively in organizational processes, experience higher psychological well-being, and achieve better job performance. Thus, universities should prioritize digital transformation to adapt to change, foster innovation, advance scientific research, and improve educational and training activities (Abbatiello et al., 2017).

In conclusion, academics contribute to organizational activities through their intellectual efforts, and their job performance depends on feeling good, finding meaning in their work and being supported by their managers. The effectiveness of leaders is closely linked to employees' psychological well-being and performance (Chaudhary et al., 2022). Leaders who adapt to changes in education and create a digital culture can enhance employees' psychological well-being and consequently their job performance. These findings underscore the importance of digital leadership in facilitating employees' work, accelerating decision-making and improving performance—offering valuable guidance for managers in higher education.

Limitations and Suggestions

It is important to interpret these findings in light of certain limitations. First, the sample consisted of 318 academics working in higher education institutions in a specific region, selected through convenience sampling, which may limit the generalizability of the results. Nevertheless, universities that are members of the Western Black Sea Universities Association were chosen for their diverse socio-cultural characteristics. Second, the study focused on a specific sector -higher education- as an element of the service sector. However, considering that educational institutions should lead digital transformation efforts, this focus is justified. Third, the limited number of studies exploring the relationship between digital leadership and psychological well-being constrained the depth of the discussion. In future studies, interactions between variables can be tested using advanced models within the framework of data obtained from different sectors and a larger sample, and variables such as gender, experience, etc., can be included in the proposed model(s). Including control variables may contribute to a better understanding of the subject. In addition, future studies should examine the impact of digital leadership skills on variables such as innovation performance, work engagement, innovative work behaviour, organisational entrepreneurship and organisational support.

Disclosure Statements

1. Contribution rate statement of researchers: First author 40%, Second author 30%, Third author 30%.

2. Conflicts of Interest: No potential conflict of interest was reported by the authors.

3. Ethics report: Ethics committee approval was received for this study from the ethics committee of Sakarya Applied Sciences University (Date: 16.04.2025, Number: E-26428519-050.99-167816/55-4). This article is the revised and developed version of the unpublished conference presentation entitled "The Effect of Digital Leadership on Psychological Well-Being and Job Performance", orally delivered at the International Congress On Management Economics and Business (ICMEB'24).

4. Research Model: This study is a research article.

TÜRKÇE SÜRÜM

Giriş

Son yıllarda teknolojik gelişmelerle birlikte iş yapma koşulları, karar alma süreçleri ve yönetim faaliyetleri değişmektedir. Bu gelişmeler ve yenilikler kapsamında işletmeler, teknoloji kullanımını arttırmaya yönelik çaba göstermektedir. İletişim araçlarının gelişmesiyle konum-zaman fark etmeksizin çalışanların işe gelmeden evden çalışmaları kolaylaşmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm ile birlikte, değişen bir iş ortamında rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, farklı dinamik yetenekler oluşturarak dijital dönüşümü gerçekleştirmektedirler (Sağlam, 2021). Dijitalleşme süreçlerinin üniversiteleri de etkilemesi sonucunda günümüz eğitim kurumlarının da iş yapma şekilleri, karar alma ve yönetim süreçleri değişmektedir. Bu doğrultuda üniversitedeki idari ve akademik personelin dijitalleşme konusunda desteklenmesi ve geliştirilmesinin çalışanların işlerini ve değişime uyumu kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Ancak çalışanların değişen iş koşulları karşısında hata olasılıkları artmakta ve karşılaşılan sorunlara hızlı çözüm bulunabilmesi dijital liderler yardımıyla gerçekleşebilmektedir. Bu durumda özellikle üniversite üst düzey yöneticilerinin dijital becerilere ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle, teknolojik trendleri tespit etme, etkilerini bilme ve iş birliğini, yenilikçiliği ve katılımı teşvik etmek için dijital ekosistemler oluşturma konusunda yetenekli olmalıdırlar. Yükseköğretimdeki dijital liderlerin, dijital okuryazarlık, stratejik vizyon, uyum sağlama ve etik sorumluluk gibi çeşitli yeterliliklere sahip olması gerekir (Huzooree & Tiandem-Adamou, 2025). Yükseköğretim kurumlarında teknolojik gelişmelere uyum sağlayan yöneticilerin yeni bilgi edinme ve modern teknolojik araçları kullanma yetenekleri çalışanların işlerini kolaylaştırmakta ve bu sayede çalışanların iş performanslarının artmasını sağlamaktadırlar. Dijital liderler, teknolojiyle bütünleşerek kurum faaliyetlerini ve karar alma süreçlerini hızlandırmaktadır. Ancak artan iş talepleri (zaman baskısı, aşırı iş yükü) nedeniyle özerklik veya iş kontrolüne sahip olmayan çalışanlar, kaygı, stres, tükenmişlik ve depresyon gibi psikolojik problemler geliştirebilmektedir (Bakker vd., 2003). Çalışanların iş kaynakları olarak ifade edilen fiziksel ve psikolojik yeterliliklerinin eksik olması, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır (Bakker vd., 2003; Zeike vd., 2019). Bu durum lider etkinliğinin, çalışanların psikolojik iyi oluşları dikkate alınmadan doğru şekilde değerlendirilemeyeceği anlamına gelmektedir (Chaudhary vd., 2022). Öğrenci ve akademisyenlerin iyi oluşlarının yükseköğretim kurumlarının temel faaliyetleri üzerinde etkili olduğu ve başarılı performans ve üretkenlik için temel olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Dooris vd., 2021). Bu kapsamda yüksek öğretim kurumlarında psikolojik iyi oluşa sahip çalışanların daha fazla bireysel ve örgütsel performans gösterebildikleri ortaya çıkmıştır (Rego & Cunha, 2008: 740; Wright & Cropanzano, 2004: 347).

Teknolojik dönüşüm ve gelişim, örgüt yöneticilerine zorluklar oluşturmakta ve çalışanları etkilemektedir. Bu durum karşısında "teknoloji yönetimi, e-motivasyon, iyi oluş ve e-değişim yönetimi" gibi dijital becerilerini geliştiren yöneticiler çalışanlara uygun çalışma ortamı sağlamaktadırlar (Ahuja vd., 2023). Güçlü bir dijital kültüre sahip üniversiteler, dijital teknolojinin kullanımını, çevrimiçi işbirliğini, dijital inovasyonu ve teknolojik değişikliklere uyumu destekleyen bir çalışma ortamı sağlamaktadır (Raharjo, 2023). Bu doğrultuda örgüt yöneticileri, dijital becerileri ile dijital dönüşüme uyum sağlayarak, çalışanların işlerini kolaylaştırmakta, örgüt içi iletişimi arttırarak çalışanların kararlara katılımını sağlamakta, çalışanların görev ve sorumluluklarında özerk davranmalarını teşvik etmekte ve iş süreçlerini onları destekleyerek psikolojik iyi oluşlarını geliştirmekte ve bu sayede çalışanların iş performanslarını arttırmaktadır (Altınöz, 2008; Schütte vd., 2014). Dijital liderlik, psikolojik güvenliği teşvik ederek, teknostresi azaltarak iyi oluşu artırmaktadır. Bu bağlamda üniversitedeki dijital liderler çalışanları motive eder, daha iyi bir çalışma ortamı geliştirir ve onların iyi oluşlarını destekler. Bu sayede yükseköğretimde eğitim kalitesini iyileştirir ve genel kurumsal performansı artırmaktadır (Maheshwari vd., 2024). Örneğin, araştırmalar, dijital liderlerin çalışanlarına uygun iş ve çalışma koşulları sağlayarak çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeylerini (Chaudhary vd., 2022; Zeike vd., 2019) ve iş

performanslarını (Amelda vd., 2021; Artüz & Bayraktar, 2021; Lee vd., 2015; Mohamed, 2022) pozitif etkilediğini göstermektedir.

Yapılan çalışmalar ve elde edilen bilgiler kapsamında dijital liderlik, psikolojik iyi oluş ve iş performansı değişkenlerinin birbirleriyle doğrudan veya dolaylı olarak ilişki ve etkileşim içerisinde oldukları ve hem değişim hem de gelişim içerisinde çalışanların iyi oluşlarının sağlanması ve yüksek performansı açısından önemli oldukları ifade edilebilir. Bu bağlamda araştırmaya "*Dijital liderlik iş performansı ilişkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi var mıdır?*" sorusu yön vermektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın temel amacı dijital liderliğin çalışanların psikolojik iyi oluş ve iş performansı üzerindeki etkisinin belirlemektir. Bu amaç kapsamında bir model önerisi oluşturulmuş ve yol analizi kullanılarak test edilmiştir. Sonuç bölümünde araştırma bulguları, çalışmanın teorik ve pratik katkıları tartışılmış ve gelecek araştırmalar için bazı önerilerde bulunulmuştur.

Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Dijital Liderlik

Liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmak için örgütsel faaliyetleri etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Paais & Pattiruhu, 2020) veya başkalarının düşüncelerini, tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını yönlendirme süreci olarak açıklanabilir (Avolio vd., 2004). Bu bağlamda liderlik; etkileme, ikna etme, dönüştürme, yönlendirme, motive etme, ilham verme, etkileşim kurma, birlikte çabalama ve "ben" yerine bir "biz duygusu" oluşturma süreçlerinin toplamıdır. Kısaca, liderlik, bireyleri belirlenen bir amaç doğrultusunda çaba göstermeye ikna etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Damar vd., 2024). Günümüzde teknolojik gelişmelerin etkisiyle geleneksel iş süreçleri ve modellerindeki değişim, liderlik tarzlarının çeşitlenmesine yol açmaktadır. Mevcut teknolojik koşullar altında işletmelerin bu değişime uyum sağlaması, dijital liderler aracılığıyla mümkün olabilecektir (de Araujo vd., 2021). Dijital liderlik, dijitalleşme için net bir vizyon oluşturma ve dijitalleşmeye yönelik strateji uygulamayla ilgilidir (Dewi & Sjabadhymi, 2021). Diğer bir ifadeyle dijital liderlik, "*birey, gruplar ve örgütlerle ilişkili olarak tutum, duygu, düşünce, davranış veya performansları etkilemek amacıyla ileri bilgi teknolojisinin aracılık ettiği bir sosyal dönüşüm sürecidir*" (Avolio vd., 2000). Dijital liderlik, 4.0 sanayi devriminde başkalarını etkileme, teşvik etme, yönlendirme ve harekete geçirme becerileri olarak açıklanmaktadır (Asri & Darma, 2020). Dijital liderlik, her zaman çevrimiçi olan, mobil cihazlar ve teknolojiyi amaca uygun olarak kişiselleştirme becerisidir (Öz, 2020). Özünde dijital liderler, bilgiyle sürdürülebilir değişimi başlatan, çalışanlara yön veren, onları etkileyen ileri görüşlü kişilerdir (Özmen vd., 2020). Dijitalleşmenin artmasıyla birlikte, dijital liderler bilgiye kolay erişim sayesinde işletmelerin hangi bilgiye ihtiyacı olduğunu tespit etmekte, bu bilgiler kapsamında öngörüler üreterek doğru kararlar almakta ve piyasa şartlarına kolayca uyum sağlayabilmektedirler.

Psikolojik İyi Oluş

Pozitif psikoloji bireyin geçmişte iyi oluş, memnuniyet ve tatminini, şimdiki zamanda akış ve mutluluğunu, gelecekte ise umut ve iyimserliğini kapsamaktadır. Bu bağlamda psikolojik iyi oluş, bireyin öznel deneyimleriyle ilgilidir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Ryff (1989)'a göre, iyi oluş, öz kabul, başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma, özerklik, çevresel kontrol, yaşam amacı ve kişisel gelişim ile ilişkilendirilmektedir. Yani, psikolojik iyi oluş, bireyin kendi yaşamını bilişsel ve duygusal olarak değerlendirmesidir (Telef, 2013).

İyi oluşla ilgili olarak hazcılık üzerine odaklanan öznel iyi oluş ve yaşam doyumu, saadet ve mutluluk üzerine odaklanan psikolojik iyi oluş "eudaimonism" şeklinde iki yaklaşım bulunmaktadır. Öznel iyi oluş, bireylerin mutlu olmaları, olumlu duygulara sahip olmaları ve tatmin olmaları kesin olarak psikolojik iyi oldukları anlamı taşımamaktadır. Çünkü psikolojik iyi oluş, bireyin iyi yaşaması, doğasına göre yaşaması, kendini gerçekleştirmesi ve kişinin erdemli potansiyellerini yerine getirmesi şeklinde ifade edilmektedir (Deci & Ryan, 2008).

Roothman vd. (2003) psikolojik iyi oluşun duygusal, fiziksel, bilişsel, ruhsal, benlik ve sosyal süreçlerle kavramsallaştırılabileceğini açıklamaktadır. Psikolojik iyi olma, bireyin sadece ruhsal açıdan bir sorununun olmaması değil; bireyin hayatı sevme, mutlu olma, kendini sevme, iyi ilişkiler kurma ihtiyaçlarının karşılanması gibi olumlu değerlendirmeleri içermektedir (Keleş, 2017). Dolayısıyla psikolojik iyi oluş, bireyin olumlu ve olumsuz duygular arasında denge sağladığında ve olumlu duygularının olumsuz duygularından fazla olması halinde ortaya çıkmaktadır (Okur & Totan, 2019). Teknolojik değişim ve dönüşümle birlikte işletmelerin iş yapma şekillerinde, çalışanların sorumluluklarında ve görevlerinde değişiklikler meydana gelmektedir. Dijital dönüşüm sayesinde, çalışanlar görev sorumluluklarını en az hatayla gerçekleştirmekte, iş kalitesi ve hızı artmakta ve işler daha kolay hale gelerek çalışanların motivasyonları ve yaptıkları işten duydukları memnuniyet artmaktadır (Altınöz, 2008). Diğer taraftan teknolojik değişim ve dönüşüm, birçok işletmenin çeşitli e-posta, çevrimiçi toplantı, uzaktan bağlantı, mesajlaşma vb. teknoloji tabanlı uygulamaları öğrenmesini ve etkin bir şekilde kullanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu durum yüksek talepler nedeniyle lider ve çalışanlar üzerinde stres oluşturmakta ve onların psikolojik iyi oluşlarını ve performanslarını etkileyebilmektedir (Dewi & Sjabadhymi, 2021). Bu bağlamda lider tarafından desteklenen, onaylanan, kabul gören ve saygı duyulan çalışanlar kendilerini değerli ve psikolojik olarak iyi hissedebilirler (Ertürk vd., 2016). Benzer şekilde Schütte vd. (2014) iş faktörleri ve çalışma koşullarının, çalışanların psikolojik iyi oluş ve sağlıklarının geliştirilmesinde önemli belirleyiciler olduğunu ifade etmektedir. Nitekim, İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) teorisi doğrultusunda liderler, çalışanlara özerklik, geri bildirim ve büyüme fırsatları gibi iş kaynakları sunarak ve işle ilgili bilişsel, duygusal ve fiziksel talepleri yöneterek onların psikolojik iyi oluşlarını ve performanslarını etkileyebilir (Alkhayyal & Bajaba, 2024). Bu nedenle aşağıdaki hipotez önerilmiştir;

Hı: Dijital liderliğin psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

İş Performansı

Performans kavramı farklı yaklaşımlara göre çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Performans, bir çalışanın veya grubun önceden belirlenmiş bir hedefe doğru neleri başarabileceğinin niceliksel ve nitel bir göstergesidir (Çöl, 2008). Planlanmış etkinliğin amaca ulaşma derecesi performans olarak açıklanmaktadır (Tutar & Altınöz, 2010). Sözlük anlamıyla performans "başarım, yapılan iş, uygulama, icraat" olarak ifade edilmektedir (tdk.gov.tr). Bu bağlamda, performans ile başarı eş anlamlı olarak kullanılabilmektedir (Uysal, 2015). Başka bir ifadeyle performans, önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda işlerin başarılma düzeyi olarak açıklanabilir (Damar vd., 2020). Bireysel performans, bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerini çabalarıyla birleştirmeleri sonucunda amaçlanan sonucun elde edilmesidir (Aktaş & Gürkan, 2015). Performans, örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak açıklanabilmektedir (Turunç, 2015).

Alcan (2021) ile Bakker and Demerouti (2007)'ye göre, İş talepleri-Kaynakları Modeli bağlamında, iş talepleri ve iş kaynakları ile çalışanların psikolojik durumları arasındaki ilişki ve buna bağlı olarak örgütsel performansın birbirinden ayrılması mümkün değildir. Bu bağlamda bir iş kaynağı olarak dijital liderlik, psikolojik iyi oluş ve iş performansı üzerinde etkili olabilir. Nitekim dijital liderler, çalışanların istenilen performansa ulaşmasını sağlayacak yetenek ve deneyimlerini geliştirmesi için gerekli koşulları sağlamakla yükümlüdürler. Buna göre, dijital becerilere sahip yöneticilerin varlığı

çalışanların bireysel performansını arttırmakta (Abbasov & Tolay, 2021) ve dijital liderlerin eksikliği ise çalışanların iş performansını zayıflatmaktadır (de Araujo et al., 2021). Dahası Montano et al. (2017), liderlik ile performans ilişkisinde ruhsal sağlığın kısmi aracılık etkisi olduğu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde İrge and Şen (2020) tarafından yapılan çalışmada çalışanların dijital teknolojiye ilişkin algılarının iş performanslarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda çalışanların psikolojik iyi oluşları ve performanslarının yöneticilerin liderlik tarzları ile yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle mevcut araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H_2: Dijital liderliğin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_3: Dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye psikolojik iyi oluş aracılık etmektedir.

Yöntem

Nicel araştırma yöntemi kapsamında yapılandırılmış anket formları kolayda örnekleme ile Türkiye'de çeşitli illerde üniversitelerde çalışan akademik personel üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada "*Dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü var mıdır?"* sorusuna cevap aranmış ve araştırma modeli kurulmuştur. Araştırma verileri çevrimiçi ve yüz yüze anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Katılımcıların dijital algılama düzeylerini ölçmek amacıyla Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilen Oktaysoy vd. (2023) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Dijital Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Psikolojik iyi oluş düzeylerini ölçmek amacıyla Dünya Sağlık Örgütü tarafından geliştirilen Mortazavi vd. (2015) ve Eser vd. (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Psikolojik İyi oluş hali ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların iş performanslarını ölçmek amacıyla Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan, Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmaya, üniversitelerde akademisyen olarak görev yapan kişiler çalışma grubuna dahil edilmiş olup kolayda örnekleme yöntemi ile Batı Karadeniz Üniversiteler Birliği'ne üye akademisyenlere uygulanmıştır. Bu evren doğrultusunda çalışma grubu (örneklem) 318 akademisyenden oluşmaktadır. İstatistiksel olarak yeterli/gerekli örneklem büyüklüğünün sağlanabilmesi için örneklem büyüklüğünün ölçek madde sayısının en az 5 ile 10 katı olması gerektiği vurgulanmaktadır (Hair vd., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007). Bu doğrultuda çalışmada örneklem büyüklüğü/madde sayısı 318/15'dir ve istatistiksel olarak yeterli örneklem büyüklüğünün karşılanabildiği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %57,2'si (n=182) kadın ve %42,5'i (n=135) erkektir. 1 katılımcı cinsiyet sorusunu yanıtlamamıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların %37,1'i (n=118) 35-39 yaş aralığındadır. Katılımcıların %83,3'ü (n=265) doktora mezunu olup %27,4'ü (n=87) Dr. Öğr. Üyesi, %17,9'u (n=57) Doç. Dr., %17,6'sı (n=56) Dr. Öğr. Görevlisi olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %42,8'i (n=136) 10 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir.

Veri Analizi

Bu çalışmada tanımlayıcı istatistiklerin belirlenmesinde, IBM SPSS 24 programı kullanılmıştır. Veriler ilk olarak basıklık ve çarpıklık değerleri kullanılarak normallik varsayımını ve aykırı değerlerin varlığını test etmek için incelenmiştir. Eksik veri noktalarının olmadığı, çarpıklık ve basıklık değerlerinin, ±2 aralığında olma kriterini karşıladığı (George & Mallery, 2016) dolayısıyla verilerin

normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Gözlenen 15 madde ile üç gizil değişkenin yer aldığı ölçüm modeli faktör yapısını incelemek için maksimum olasılık tahmin prosedürü ile AMOS 24 programı ile DFA gerçekleştirilmiştir. Modelin yeterliğinin değerlendirilmesinde ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi 2$/sd) 2'ye eşit veya küçük ise iyi uyum, $2<\chi 2/sd\leq 3$ ise kabul edilebilir uyumun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) ve standardize edilmiş ortalama hataların karekökü (SRMR için .05'in altındaki değerler iyi uyum, .05<RMSEA≤.08 ile .05<SRMR≤.1 arası değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Uyum iyiliği indeksi (GFI) değerinin .90 ve üzerinde bir değer alması iyi uyum, .90>GFI≥.85 kabul edilebilir uyum göstergesidir. Tucker-Lewis indeksi (TLI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerlerinin .97 ve üzerinde bir değer alması iyi uyum, .97>CFI/TLI≥.95 kabul edilebilir uyum göstergesi olarak önerilmektedir (Kline, 2005; Schermelleh-Engel vd., 2003). DFA sonrası ölçüm modeli güvenilirliği Cronbach alfa, çıkarılan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenirlik (CR) değerleri ile incelenmiştir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2009). Yapısal geçerliğin belirlenmesinde ayırt edici ve yakınsak geçerlikler test edilmiştir. Ayırt edici geçerlik, çıkarılan ortalama varyans değerinin, maksimum paylaşılan varyans (MSV≤AVE) ve paylaşılan ortalama varyans (ASV≤AVE) değerlerinden büyük olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2009). Yakınsak geçerlikte ise Hair vd. (2009) ve Fornell ve Larcker (1981) CR ve AVE değerlerine dayalı bir dizi kriter önermektedir. Buna göre AVE .50'den, CR .70'den ve CR değeri AVE değerinden (CR>AVE) büyük olmalıdır. Bu kapsamda model güvenirliği ve geçerliği için gerçekleştirilen test sonuçları Tablo 2'de özetlenmektedir. Potansiyel aracılık etkisinin testinde bootstraps düzeltilmiş %95 güven aralığına sahip 5.000 önyükleme prosedürü kullanılmıştır. Aracılık etkisinin anlamlılığı, %95 BS CI'nin üst ve alt sınır aralıkları arasında sıfır "0" değerinin yer almaması gerekmektedir. Sıfır "0" içeren önyükleme güven aralıkları istatistiksel olarak anlamsız bir etkiye işaret etmektedir (Mallinckrodt vd., 2006).

Bulgular

DFA sonucu model uyum indeks değerleri, t-değerleri ve standardize edilmiş regresyon ağırlıkları incelenmiştir. İlk analiz sonucu, model uyum indekslerinin önerilen kritik değer araklılarında yer almadığı ($\chi 2$/sd=3.08, GFI=.901, TLI=.919, CFI=.933, RMSEA=.081, SRMR=.056) belirlenmiştir. Modifikasyon indeksi değerleri incelendiğinde DL1-DL4 değişkenleri ile PİO3-PİO4 değişkenleri arasında önerilen modifikasyonların aşamalı olarak gerçekleştirildiği görülmüştür. İki modifikasyon yapıldıktan sonra ölçüm modelindeki uyum indeksi değerlerinin kritik değer aralıkları içerisinde kaldığı görülmüştür ($\chi 2$/sd=2.28, GFI=.929, TLI=.951, CFI=.960, RMSEA=.064 ve SRMR=.052). Sonuçlar, 15 madde ve 3 gizil değişkenin yer aldığı modelin kabul edilebilir/iyi uyum indeksi değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

Table 1. Ölçüm modeli faktör yükleri ve t-değerleri

Madde	Tahmin	S.H.	*t*-değeri	λ	R^2
Dijital liderlik ($\overline{?}$=3,32±,80)					
DL4	1,000	-	-	,689	,475
DL3	1,109	,084	13,220	,839	,704
DL2	1,041	,084	12,392	,776	,602
DL1	,788	,075	1,512	,647	,419
DL5	1,122	,075	14,873	,732	,536
DL6	1,121	,086	13,054	,826	,682
Psikolojik iyi oluş ($\overline{?}$=3,89±1,05)					
PİO4	1,000	-	-	,672	,452
PİO3	1,141	,075	15,262	,823	,677
PİO2	1,155	,084	13,760	,899	,808
PİO1	1,153	,084	13,728	,895	,801
PİO5	,757	,081	9,398	,574	,329

İş performansı ($\overline{?}$=4,09±,68)					
İŞP4	1,000	-	-	,752	,566
İŞP3	1,143	,089	12,813	,769	,591
İŞP2	1,286	,098	13,125	,791	,626
İŞP1	,985	,082	11,975	,716	,513

Not: χ^2/df(=2,280. GFI=,929. TLI=,950. CFI=,960. RMSEA=,064 (%90 CI=,052-,075). SRMR=,052.
λ: standartlaştırılmış regresyon katsayılarını. S.H.: Standart hata

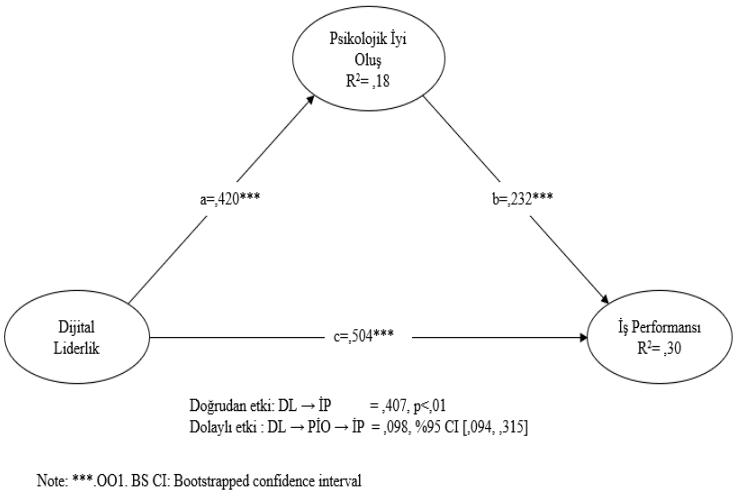
Tablo 1'de her bir maddenin ilgili değişken ile ilişkisini gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayılarını (λ) ve bu katsayıların kareleri yer almaktadır. Dijital liderlik değişkeni maddeleri standartlaştırılmış regresyon katsayıları .839-.647, psikolojik iyi oluş değişkeni maddeleri standartlaştırılmış regresyon katsayıları .899-.574 ve iş performansı değişkeni maddeleri standartlaştırılmış regresyon katsayıları .791-.716 arasındadır ve her bir değer p<.001 düzeyinde anlamlıdır, bu da her bir maddenin ilgili değişkeni önemli ölçüde temsil ettiğini göstermektedir.

Table 2. Ölçüm modeli geçerlik ve güvenirliği

	α	CR	AVE	MSV	ASV	1	2	3
Dijital liderlik (1)	,890	,890	,575	,259	,898	**,758**		
Psikolojik iyi oluş (2)	,886	,885	,614	,181	,921	,426	**,783**	
İş performansı (3)	,842	,843	,573	,259	,845	,509	,403	**,757**
Güvenilirlik :	α>0,70 ve CR>0,70							
Yakınsak Geçerlik :	CR>AVE ve AVE > 0,50							
Ayırt Edici Geçerlik :	MSV<AVE ve ASV<AVE							

α: Cronbach's alfa, CR: Bileşik güvenirlik, AVE: Çıkarılan ortalama varyans, MSV: Maksimum paylaşılan varyans, ASV: Paylaşılan ortalama varyans
Not: Kalın harflerle yazılan rakamlar, karşılık gelen yapıların AVE kareköklerini temsil eder.

Ölçüm modeli geçerlik ve güvenirlik değerlendirmesi adına yararlanılan test sonuçları Tablo 2'de özetlenmektedir. Sonuçlar her bir değişkene ait Cronbach alfa (sırasıyla, ,890, ,886 ve ,842) ve CR değerleri (sırasıyla ,890, ,885 ve ,843) önerilen değer ,70'in üzerindedir (Hair vd., 2009). Elde edilen değerler ölçüm modelinin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Ayırt edici geçerlik testi için değişkenlerin AVE değerleri, MSV (,259-,181) ve ASV değerleri (,921-,845) ile karşılaştırılmıştır. Tüm değişkenler için MSV ve ASV değerlerinin AVE değerlerinden küçük olduğu ve AVE değerlerinin, değişkenler arası en büyük korelasyon değerinin karesinden büyük olduğu belirlenmiştir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2009). Ek olarak değişkenler arası korelasyonların orta seviyede, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yakınsak geçerlik için AVE değerlerinin (sırasıyla, ,575, ,614 ve ,573) ,50'den büyük, CR değerlerinin de AVE değerlerinden büyük olduğu belirlenmiştir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2009). Sonuçlara bağlı olarak, ölçüm modelinin tatmin edici seviyede yapısal geçerliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri test etmek için Bootstraps düzeltilmiş %95 güven aralığına sahip 5.000 önyükleme prosedürü kullanılmıştır. Sonuçlar Şekil 1'de özetlenmektedir.



Şekil 1. Psikolojik İyi Oluşun Aracılık Rolü

Dijital liderliğin psikolojik iyi oluş düzeyini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir (β=,420, p<.001). Bu değişkenin, psikolojik iyi oluş üzerinde %18'lik açıklayıcı güce sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde psikolojik iyi oluşun iş performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (β=,232, p<.001).

Psikolojik iyi oluşun aracılık etkisini test etmek amacıyla, %95 güven aralıklı 5.000 önyükleme prosedürü kullanmıştır. Psikolojik iyi oluş modele eklendiğinde, dijital liderliğin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (β=,407, p<.01), ayrıca dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye psikolojik iyi oluşun aracılık ettiği tespit edilmiştir. Önyükleme güven üst ve alt sınır aralıkları arasında sıfır "0" değerinin yer almaması nedeniyle dijital liderliğin psikolojik iyi oluş vasıtasıyla iş performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamı olduğu belirlenmiştir (β=,098, %95 CI [,094, ,315]) Dijital liderlik, psikolojik iyi oluş ile birlikte iş performansındaki değişimin %30'unu açıklamaktadır (R^2=30).

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma özellikle yükseköğretimde çalışan akademisyenlerin dijital liderlik, psikolojik iyi oluş ve iş performans düzeyleri arasındaki ilişkiler ve dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda literatüre katkıda bulunmak amaçlamıştır. Sonuçlar, dijital liderliğin psikolojik iyi oluş (Chaudhary vd., 2022; Mohamed, 2022; Zeike vd., 2019) ve iş performansı (Amelda vd., 2021; Artüz & Bayraktar, 2021) üzerindeki olumlu etkilerini vurgulayan benzer çalışma bulgularıyla uyumludur. Bu çalışma, psikolojik iyi oluşun aracılık rolünü ve dijital liderliğin iş performansını nasıl arttırdığını inceleyerek mevcut bilgi birikimine katkıda bulunmaktadır. Bulgular, dijital liderler tarafından desteklenen çalışanların kendilerini değerli ve psikolojik olarak iyi hissetme eğiliminde olduklarını, dolayısıyla bu olumlu hislerin de iş performansı üzerindeki olumlu etkiyi arttırdığını göstermektedir.

Mevcut araştırma, Deci ve Ryan (2008) ve Roothman vd. (2003) tarafından önerildiği gibi yaşam doyumu, saadet ve mutluluk üzerine odaklanan psikolojik iyi oluş "eudaimonism" literatürünü zenginleştirmektedir. Ek olarak, İş talepleri-Kaynakları Modeli bağlamında, çalışanların psikolojik durumları ve buna bağlı olarak performansın birbirinden ayrılmasının mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Mevcut çalışmada bir iş kaynağı olarak dijital liderlik, psikolojik iyi oluşu ve iş

performansını etkileyen önemli bir bileşen olarak tanımlanmakta ve İş talepleri-Kaynakları Modelinin kapsamını genişletmektedir. Ayrıca, Montano vd. (2017) tarafından ortaya konan, liderlik ile performans ilişkisinde ruhsal sağlığın kısmi aracılık etkisine yüksek öğretim kurumları özelinde ampirik olarak destek sağlamaktadır.

Günümüzde teknoloji gelişimiyle birlikte, dijital bir örgüt olma sürecini ve iş modellerini değiştirmek ve değer üreten fırsatları yakalamak için dijital teknolojilerin kullanılmasında dijital liderler kritik rollere sahip olmaktadırlar (El Sawy vd., 2016). Özellikle yükseköğretimde yöneticilerin teknolojik gelişmelere uyum sağlaması ve dijital becerilerini geliştirerek dijitalleşme sürecinde örgütsel faaliyetlerin daha etkin ve verimli olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır. Dijital liderler, yükseköğretim kurumlarında uyum yeteneklerini artırarak sürekli iyileştirme ve yenilik kültürünü teşvik etmektedir (Huzooree & Tiandem-Adamou, 2025). Dijitalleşme süreciyle birlikte ortaya çıkan belirli amaçlar kapsamında çalışanları harekete geçiren ve destekleyen, motive eden ve onlara gerekli kaynakları sağlayan yüksek öğretimdeki dijital liderler, dönüştürücü vizyona sahip olup dijital iş dönüşümünde başarının önemli bir unsuru olarak değerlendirilmelidir (Benitez vd., 2022; Koçel, 2015).

Bu çalışmada dijital liderliğin psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin bilgi teknolojileri aracılığıyla akademisyenlerin davranışlarını etkileyen, onları amaçlara yönlendiren, teşvik eden ve harekete geçiren dijital liderlerin, işletme faaliyetlerini kolaylaştırmaları ve kararları daha hızlı almaları ile açıklanabilir (Asri & Darma, 2020; Avolio vd., 2000). Nitekim dijitalleşme süreci, işin tamamlanmasına yardımcı olarak tekrarlayan veya motive etmeyen ve fiziksel olarak zorlayıcı iş süreçlerini standart hale getirerek işi fiziksel veya duygusal açıdan daha az zorlayıcı hale dönüştürmektedir. Böylece işlerinden sıkılan akademisyenler dijital dönüşüm sayesinde ilham verici yeni çeşitlilik, değişiklikler ve zorluklarla karşılaşabilmektedirler (Larjovuori vd., 2016).

Sonuçlar, dijital liderlik becerilerine sahip yöneticilerin çalışanların duygusal sağlığının artmasına, daha iyi çalışma koşulları ve psikolojik iyi oluş yoluyla akademik personelin iş performansının artmasına olumlu etki sağladığını göstermektedir. Anwar ve Saraih (2024) yükseköğretim kurumlarının eğitim 4.0'ın zorluklarıyla başa çıkabilen yüksek becerili eğitmenler yetiştirmek istediklerini belirtmektedir. Dolayısıyla dijital liderlik niteliğine sahip liderler, akademik personelin hem kişisel hem de kurumsal hedeflerine nasıl ulaşılacağı konusunda bilgi vererek, katkılarının değerini değerlendirmelerine ve dolayısıyla gelecekteki kurumsal zorlukları karşılamak için iş performanslarını artırmalarına olanak tanıyabilir. Dijital becerilere sahip yöneticiler sayesinde, akademisyenler zorlukları kolaylıkla aşmakta ve işlerine daha fazla olumlu duygular beslemekte ve yüksek performans gösterebilmektedirler. Antonopoulou vd. (2020)'a göre dijital liderliğin çalışanların iş tatminini ve etkinlik düzeylerini pozitif etkilediği açıklanmaktadır. Bu açıdan dijital lider, çalışanların iyi oluşlarını arttırdığı ve iş performanslarını geliştirdiği söylenebilir (Lee vd., 2015). Ayrıca, çalışanlarla dijital olarak iletişim kuran liderler, çalışanların ihtiyaçlarını anlar ve karşılar, böylece çalışanların iş tatminini, aidiyet duygusunu, bağlılığını ve psikolojik iyi oluşlarını güçlendirmektedir (Zheng vd., 2025). Zeike vd. (2019)'a göre düşük dijital liderlik becerilerine sahip üst düzey yöneticilerin düşük psikolojik iyi oluşa neden olabileceklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca, dijital liderlik, kurumsal yeniliğe katkıda bulunarak (Yuan ve Khan, 2024), akademisyenlerin örgütsel süreçlere daha aktif bir şekilde katılmalarını, daha yüksek psikolojik iyi oluş deneyimlemelerini ve daha iyi iş performansı elde etmelerini sağlamaktadır. Böylece, üniversitelerin hızlı ilerleme, değişikliklere adapte olma ve inovasyona odaklanma, bilimsel araştırmaları arttırma, eğitim ve öğretim faaliyetlerini geliştirmek için dijitalleşme sürecine önem vermesi gerektiği ifade edilebilir (Abbatiello vd., 2017).

Sonuç olarak, yükseköğretim kurumlarında çalışanlar zihinsel çabalarıyla örgütsel faaliyetlere katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışanların iş performanslarının arttırılması onların görevlerini yerine getirirken iyi hissetmelerine, işten tatmin olmalarına ve işlerini anlamlı bulmalarına bağlıdır. Çalışanın işini tutkuyla yerine getirmesi ise yönetici desteği, güveni ve becerilerine bağlıdır. Bu

bağlamda liderlerin etkinliği, çalışanların psikolojik iyi oluşları ve performanslarıyla ilişkilidir (Chaudhary vd., 2022). Yükseköğretim kurumlarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinde değişime uyum sağlayan yöneticiler dijital kültür ortamı oluşturmakta ve çalışanların psikolojik iyi oluşlarını geliştirerek iş performanslarını arttırmaktadır. Geçmiş araştırmalar ışığında, bu çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, dijital liderlik kavramının çalışanların işlerinin kolay hale getirilmesinde, daha hızlı kararlar alınmasında ve iş performansının artması açısından önemli olduğu; araştırma sonuçlarının yöneticilere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Sınırlılıklar ve Öneriler

Bu çalışma bulgularının, belirli sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. İlk olarak belirli bir bölgedeki yükseköğretim kurumlarında akademisyen olarak çalışan 318 kişinin kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmaya dahil edilmesi eleştiriye açık bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak Batı Karadeniz Üniversiteler Birliği'ne üye üniversiteler oldukça çeşitli sosyo-kültürel özelliklere sahip olması nedeniyle tercih edilmiştir. İkinci olarak, çalışma, hizmet sektörünün bir unsuru olarak belirli bir sektöre -yükseköğretime- odaklanmıştır. Ancak, eğitim kurumlarının dijital dönüşüm çalışmalarına öncülük etmesi gerektiği düşünüldüğünde, bu odaklanma haklıdır. Üçüncü olarak, dijital liderlik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma, tartışmanın derinliğini sınırlamıştır. Gelecekteki çalışmalarda, farklı sektörlerden ve daha geniş bir örneklemden elde edilen veriler çerçevesinde, değişkenler arasındaki etkileşimler ileri modeller kullanılarak test edilebilir ve cinsiyet, deneyim vb. değişkenler önerilen model(ler)e dahil edilebilir. Kontrol değişkenlerinin dahil edilmesi konunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca, gelecekteki çalışmalar dijital liderlik becerilerinin inovasyon performansı, işe angaje olma, yenilikçi iş davranışı, örgütsel girişimcilik ve örgütsel destek gibi değişkenler üzerindeki etkisini incelemelidir.

Beyan ve Açıklamalar

1. Araştırmacıların katkı oranı beyanı: Birinci yazar 40%, İkinci yazar 30%, Üçüncü yazar 30%.

2. Çıkar çatışması: Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

3. Etik Raporu: Bu çalışma için etik kurul onayı Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Tarih: 16.04.2025, Sayı: E-26428519-050.99-167816/55-4). Bu makale, Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Kongresi'nde (ICMEB'24) sözlü olarak sunulan "Dijital Liderliğin Psikolojik İyi Oluş ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi" başlıklı yayınlanmamış konferans sunumunun gözden geçirilmiş ve geliştirilmiş halidir.

4. Araştırmanın Modeli: Bu çalışma bir araştırma makalesidir.

References

Abbasov, A., & Tolay, E. (2021). The impact of digital leadership on individual performance: Research in a firm implementing industry 4.0 technologies in Azerbaijan. *İzmir Journal of Management, 2*(1), 59-74.

Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S., & Roy, I. (2017). *Leadership disrupted: Pushing the boundaries* (B. Walsh & E. Volini, Eds.). Deloitte University Press

Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R. P., & Hoffman, E. P. (2023). E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. *Sustainability, 15*(8), 6506. https://doi.org/10.3390/su15086506

Aktaş, H., & Gürkan, G. Ç. (2015). Mediating role of occupational commitment in the interactions of work-family & family-work conflict with individual performance: A research on nurses. *Dogus University Journal, 16*(2), 139-154.

Alcan, G. (2021). The relationship between job demands-business resources model and the psychological well-being of the employees. *Management and Political Sciences Review, 2*(2), 86-103.

Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2024). Countering technostress in virtual work environments: The role of work-based learning and digital leadership in enhancing employee well-being. *Acta psychologica, 248*, 104377. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104377

Altınöz, M. (2008). Ofis otomasyon sistemlerinin bireysel performans üzerine etkisi (The effect of office automation systems on individual performance). *The Journal of Selcuk University Social Sciences Institute*(20), 51-63.

Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021). Does The Digital Marketing Capability of Indonesian Banks Align with Digital Leadership and Technology Capabilities on Company Performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal, 15*(1), 9-17. https://doi.org/10.21512/commit.v15i1.6663

Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioural data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 19*(4), 110-129. https://doi.org/10.26803/ijlter.19.4.8

Anwar, S., & Saraih, U. N. (2024). Exploring the abilities of emotional intelligence in psychological empowerment: digital leadership as mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education, 16*(4), 1246-1257. https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2023-0245

Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20*(40), 97-120. https://doi.org/10.46928/iticusbe.761479

Asri, A. A. S. M. A. N., & Darma, G. S. (2020). Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. *International Journal of Business, Economics & Management, 4*, 93-100. https://doi.org/10.31295/ijbem.v3n1.135

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801-823. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 615-668. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*(1), 16-38. https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management, 59*(2), 103590. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590

Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K., & Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations: The International Journal, 44*(5), 1048-1063. https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236

Çöl, G. (2008). The effects of perceived empowerment on employee performance. *Dogus University Journal, 9*(1), 35-46.

Damar, A., Güney, A., & Eskiler, E. (2024). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between humble leadership and work engagement. *Journal of the Human and Social Science Researches, 13*(2), 505-523. https://doi.org/10.15869/itobiad.1384781

Damar, A., Kaçay, Z., Eskiler, E., & Soyer, F. (2020). Adaptation of the global academic performance scale: Reliability and validity study. *Sakarya University Journal of Education, 10*(3), 560-576. https://doi.org/10.19126/suje.707838

de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations: An overview *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership, 2*(1), 45-56.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of happiness studies, 9*, 1-11. https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1

Dewi, R. K., & Sjabadhymi, B. (2021). Digital Leadership as a Resource to Enhance Managers' Psychological Well-Being in COVID-19 Pandemic Situation in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management, 15*(2), 153-168. https://doi.org/10.21002/seam.v15i2.12915

Dooris, M., Powell, S., Parkin, D., & Farrier, A. (2021). Health promoting universities: effective leadership for health, well-being and sustainability. *Health Education, 121*(3), 295-310. https://doi.org/10.1108/HE-12-2020-0121

El Sawy, O. A., Amsinck, H., Kræmmergaard, P., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive, 15*(2), 141-166.

Ertürk, A., Kara, S. B. K., & Güneş, D. Z. (2016). Emotional labor and psychological well-being: perception of administrative support as a predictor. *Bolu Abant Izzet Baysal University Journal of Faculty of Education, 16*(4), 1723-1744.

Eser, E., Çevik, C., Baydur, H., Güneş, S., Esgin, T. A., Öztekin, Ç. S., Eker, E., Gümüşsoy, U., Eser, G. B., & Özyurt, B. (2019). Reliability and validity of the Turkish version of the WHO-5, in

adults and older adults for its use in primary care settings. *Primary health care research & development, 20*, e100. https://doi.org/10.1017/S1463423619000343

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18*(3), 382-388. https://doi.org/10.1177/002224378101800313

George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference* (14th ed.). Routledge.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition ed.). Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall.

Huzooree, G., & Tiandem-Adamou, Y. M. (2025). From Vision to Action: How Digital Leadership in Higher Education Supports SDG 2030. In *Digital Leadership for Sustainable Higher Education* (pp. 1-32). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9989-7.ch001

İrge, N. T., & Şen, E. (2020). The effect of employees'attitudes towards digital technology and intrapreneurship features on individual business performance. *Journal of Business Research, 12*(3), 2556-2579. https://doi.org/10.20491/isarder.2020.993

Keleş, H. N. (2017). The relationship between meaningful work and psychological well-being *The Journal of Happiness & Well-Being, 5*(1), 154-167.

Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural modelling*. Guilford.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği (Business Administration)* (16. Baskı ed.). Beta Yayınları.

Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkiniemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. 26th Annual RESER Conference 2016, Naples, Italy.

Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., & Maio, G. R. (2015). Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process. *The Leadership Quarterly, 26*(6), 910-934. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.003

Maheshwari, G., Clarke, S., Nguyen, Q.-A. N., McClelland, R., & Kunte, M. (2024). Effect of E-leadership on employees' outcomes in the higher education sector during COVID-19 and beyond: A case study from Vietnam. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-28. https://doi.org/10.1177/17411432231222715

Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M., & Russell, D. W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. *Journal of counseling psychology, 53*(3), 372. https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.3.372

Mohamed, S. M. (2022). Employee Performance as affected by the digital Training, the digital Leadership, and subjective wellbeing during COVID-19. *Journal of Positive School Psychology*, 540–553-540–553.

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of organizational behavior, 38*(3), 327-350. https://doi.org/10.1002/job.2124

Mortazavi, F., Mousavi, S.-A., Chaman, R., & Khosravi, A. (2015). Validation of the world health organization-5 well-being index; Assessment of maternal well-being and its associated factors. *Turkish Journal of Psychiatry, 26*, 48-55.

Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2023). A Study on Digital Leadership Scale Adaptation. *International Journal of Organizational Leadership, 11*, 407-425. https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60342

Okur, S., & Totan, T. (2019). The investigation of Bradburn affect balance scale evaluating psychological well-being on Turkish. *Adnan Menderes University Journal of Social Sciences Institute, 6*(2), 1-12.

Öz, Ö. (2020). Digital Leadership: Being School Leader in Digital World. *International Journal of Leadership Studies : Theory and Practice, 3*(1), 45-57.

Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., & Özer, P. S. (2020). A review on digital leadership studies. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 25*(1), 57-69.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business, 7*(8), 577-588. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577

Raharjo, F. Y. S. (2023). E-leadership: Unveiling the role of digital era leadership in enhancing employee performance in higher education institution. *International Journal of Current Science Research and Review, 6*(07), 3918-3930. https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-09

Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research, 61*(7), 739-752. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003

Roothman, B., Kirsten, D. K., & Wissing, M. P. (2003). Gender differences in aspects of psychological well-being. *South African journal of psychology, 33*(4), 212-218. https://doi.org/10.1177/008124630303300403

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology, 57*(6), 1069-1081. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069

Sağlam, M. (2021). Achieving digital transformation as the vision of the future in businesses and turkish adaptation of digital transformation scale. *İstanbul Ticaret University Journal of Social Sciences, 20*(40), 395-420. https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online, 8*(2), 23-74. https://doi.org/10.23668/psycharchives.12784

Schütte, S., Chastang, J.-F., Malard, L., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., & Niedhammer, I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International archives of occupational and environmental health, 87*, 897-907. https://doi.org/10.1007/s00420-014-0930-0

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *55*(1), 5-14.

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

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Pearson Education Company.

Telef, B. B. (2013). The adaptation of psychological well-being into turkish: a validity and reliability study. *Hacettepe University Journal of Education, 28*(28-3), 374-384.

Turunç, Ö. (2015). The role of person-organization fit in the relationship between strategic management-organizational performance. *International Journal of Economics and Administrative Sciences, 1*(1), 16-30.

Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). The effect of organizational climate on employee performance: A study on the employees of ostim manufacturing enterprises. *Ankara University SBF Journal, 65*(02), 196-218. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162

Uysal, Ş. (2015). Description of performance management system, history, an overview on purpose and basic elements. *Electronic Journal of Vocational Colleges, 5*(2), 32-39. https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational dynamics, 33*(4), 338-351. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002

Yuan, F., & Khan, M. S. (2024). Investigating the impact of digital leadership on innovation performance of public universities in Yunnan. *China. Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8*(9), 7663. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7663

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health, 16*(14), 2628. https://doi.org/10.3390/ijerph16142628

Zheng, J., Hong, H., Wang, N., Sun, J., & Xu, X. (2025, 2025/05/28). Impact of mindfulness, emotional ıntelligence, and employee well-being on mental healthcare of workers' affectiveness: the mediating role of employee satisfaction and the moderating effect of digital leadership. *Health Care Analysis*. https://doi.org/10.1007/s10728-025-00523-4