



JOEEP

e-ISSN: 2651-5318

Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joeeep>

Araştırma Makalesi • Research Article

Sivil Havacılık Sektöründe Çevik ve Dijital Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik ve Çalışan Performansı İle İlişkisi**Türkiye'de Sefalet Endeksi ile Bazı Makroekonomik Faktörler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hacker ve Hatemi-J (2006) Nedensellik Testi*Fatih Karaman^{a,**}^a Dr. Öğr. Gör., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, 34815, İstanbul / Türkiye
ORCID: 0000-0001-5915-8054

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 2 Nisan 2024

Düzeltilme tarihi: 24 Haziran 2024

Kabul tarihi: 29 Temmuz 2024

Anahtar Kelimeler:

Çevik Liderlik

Dijital Liderlik

Örgütsel Çeviklik

Çalışan Performansı

Sivil Havacılık

ARTICLE INFO

Article history:

Received: April 2, 2024

Received in revised form: June 24, 2024

Accepted: July 29, 2024

Keywords:

Agile Leadership

Digital Leadership

Organizational Agility

Employee Performance

Civil Aviation

ÖZ

Çalışmanın amacı, günümüz sektörleri içinde teknoloji ve performans olgularını yapısı gereği mecburen kullanması gereken sivil havacılık sektöründe, liderlik türleri içinde diğerlerine oranla daha güncel olan dijital ve çevik liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik ve çalışan performansı ile etkileşiminin incelenmesidir. Türkiye'de sivil havacılık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarının aştan tarafından nasıl algılandığının anlaşılması ve bu algının iş performansları ile örgütsel çevikliğe etkilerinin belirlenmesi de araştırmanın amaçları arasında belirlenmiştir. Bunun yanında belirtilen kavramlar arasında çalışan performansının aracı etkisi de incelenmiştir. Ülkemizde sivil havacılık sektöründe hizmet veren farklı işletmelerde çalışan toplamda 610 mavi yakalı ve ofis çalışanlarına uygulanan araştırma verilerinin sonuçları SPSS 26.0 ve AMOS programları kullanılarak incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda elde edilmiş istatistiksel neticelere göre çevik liderlik, dijital liderlik, çalışan performansı ve örgütsel çeviklik arasında pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür. Ayrıca çoklu regresyon analizi sonucu çalışan performansı üzerinde hem dijital liderliğin hem de çevik liderliğin pozitif etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber yapılan diğer analiz neticesinde elde edilen istatistiksel neticelere göre dijital liderlik tarzının örgütsel çevikliğe olan etkisinde çalışan performansının aracı rolünün olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

The aim of the study is to examine the interaction of digital and agile leadership styles, which are more up-to-date than others, with organizational agility and employee performance in the civil aviation sector, which is required to use technology and performance phenomena within today's sectors. Understanding how the leadership styles of managers working in the civil aviation sector in Türkiye are perceived by their subordinates and determining the effects of this perception on their job performance and organizational agility were also determined among the aims of the research. In addition, the mediating effect of employee performance among the mentioned concepts was also examined. The results of the research data applied to a total of 610 blue-collar and office workers working in different enterprises serving in the civil aviation sector in our country were examined using SPSS 26.0 and AMOS programs. According to the statistical results obtained as a result of the correlation analyses, it was seen that there were positive relationships between agile leadership, digital leadership, employee performance and organizational agility. In addition, as a result of multiple regression analysis, it is understood that both digital leadership and agile leadership have positive effects on employee performance. However, according to the statistical results obtained as a result of the other analysis, it was seen that employee performance had a mediating role in the effect of digital leadership style on organizational agility.

* Bu çalışmanın anket uygulaması için İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu tarafından 2024/02 toplantı sayılı ve 15.02.2024 tarihli kararı ile etik kurul izni verilmiştir.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: fatihkaraman1@gmail.com

Atf/Cite as: Karaman, F. (2024). Sivil Havacılık Sektöründe Çevik ve Dijital Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik ve Çalışan Performansı İle İlişkisi. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(2), 129-147

This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors.

1. Giriş

Organizasyonların her bölümüne çevik işletme kültürünün egemen olabilmesi için özellikle organizasyon yöneticilerinin çevik liderlik kabiliyetlerinin geliştirmeleri gerekmektedir. Günümüz dünyasında organizasyonel verimliliğin neticesi olarak karşılaşılan çevik liderlik kavramı, herkes tarafından yönetim biliminin tüm kısımlarında sıklıkla kullanılmak istenen bir tarz haline gelmektedir. Söz konusu tarz incelendiğinde içinde değişim odaklılık, esneklik, ivedilik, takım odaklılık ve sonuç odaklılık gibi bir kısım özelliklerin olduğu görülmektedir. Organizasyonlar için en önemli faktörün lider olduğu bilinmesine rağmen çeviklik kavramının oluşmasında farklı nedenlerin de olduğu düşünülebilir. Zira günümüz yönetim çeşitlerinde işletmeler daha güçlü, hızlı, etkin ve yeri geldiğinde esnek stratejiler uygulayabilen liderlere gereksinim duymaktadırlar. Ayrıca çevik liderlikte yaşanan liderin çalışanları ile etkileşimi, organizasyonun asıl hedefleri etrafında toplanmasını ve en iyiyi yapma isteğini etkileyebilmektedir. Tam tersi lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimin, iş tatmini olgusunu pozitif olabileceği kadar negatif de etkileyebileceği düşünülmektedir.

Dijital dönüşümün hızlı şekilde yaşandığı günümüz dünyasında dijital liderlik kavramının da önemi artmaktadır. Organizasyonların ve işletmelerin dijital dönüşüm ve entegrasyon sürecini başarılı biçimde yönetebilmeleri için teknolojiye hakim olmaları yeterli olmamakla birlikte bu konuda uzman ve becerikli liderlere de ihtiyaçları bulunmaktadır. Lyu (2024: 2) dijital liderleri, işletmelerin uyumunda teknolojik trendleri önceden tahmin edebilen, buna göre yönlendirme yapabilen ve olası yaşanacak zorlukları atlabilecek stratejiler hazırlayan vizyonerler şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca dijital liderler, organizasyonda sürekli öğrenmeyi teşvik ederek yaşanan değişimde direnç gösteren birimlerin de dönüştürülmesi ve yeni iş modellerinin benimsenmesi amacıyla kurumsal bir kültür meydana getirilmesinde de önemli rol almaktadırlar. Xia vd.'ne (2023: 3) göre işletmelerin rekabetçi, sürdürülebilir ve yenilikçi yapıyı oluşturabilecekleri bütüncül bakış açısı, dijital liderliğin etkisi ile sadece teknolojik bir evrim değil, organizasyonların işlerini yapma biçimleri, kurumsal kültür ve liderlik tarzlarının da değişime uğradığını ortaya koymaktadır.

Yapılan çalışmalarla dijital liderliğin de üzerinde etkilerinin olduğu ortaya konulan örgütsel çevikliği Khalil ve Winkler (2023: 3), organizasyonların değişken piyasa koşullarına, tüketici taleplerine, dış ve iç zorluklara süratli ve güçlü biçimde karşılık verme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla hızlı ve sürekli değişim yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal dinamiklere karşılık örgütsel çevikliğin öneminin de aynı biçimde arttığını belirtmektedirler. Silva-Martinez (2024: 103), günümüz dünyasındaki global anlamda lider olan işletmelerin sürekli değişkenlik gösteren tüketici taleplerine karşılık vererek lider konularını sürdürebilmek amacıyla örgütsel çeviklik kavramından faydalandıklarını açıklamaktadır. Ayrıca modern çalışma hayatında dijital liderliğin sadece teknolojik yönetimle

alakalı olmadığı, buna karşılık organizasyonların yaşanacak dijitalleşme süreçlerine karşı gösterdiği reaksiyon, süreçleri ne şekilde dönüştürdüğü ve yönettiği ile ilgili görülmesi de gereklidir. Müller vd. (2024: 2) dijital liderlerin teknolojiyi sadece araç olarak değil stratejik bir üstünlük olarak da gördüklerini belirterek bu tarz liderlerin değişiklikleri yakından takip ettiklerini ve işletmelere olası etkilerini önceden öngörebildiklerini belirtmektedir. Aslında örgütsel çeviklik tüm dijital değişim süreçlerinin etkili biçimde yönetilmesinde ve uygulanmasında kilit rol oynamaktadır. Süreçlerin dinamik olmasından dolayı organizasyonların bu hıza etkili biçimde karşılık verebilmeleri örgütsel çeviklik seviyelerinin yüksekliği ile bağlantılıdır. Arsawan vd. (2022: 3) değişken piyasa şartlarına, teknolojiye yaşanan yeniliklere ve tüketici isteklerine, örgütsel çeviklik seviyeleri yüksek olan organizasyonların daha iyi uyum sağlayabildiklerini belirtmektedirler.

Günümüz ticari ve sosyal hayatında yaşanan dijital dönüşüm, ortaya çıkan yeni talep ve şartlara göre davranış göstermeye ve çevikliğe olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Dijitalleşme yoluna giren iş süreçleri çoğaldıkça daha yeni ve modern yönetim ihtiyacı ile stratejik davranış gereksinimleri artmaktadır. Bunu oluşturacak sistemden önce iyi yöneticilere ve nihayet iyi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü organizasyonlar açısından uyum sağlama ve hızlı değişimdeki çeviklik olgusunun etkileri, ihtiyaç duyulan liderlik özellikleri bakımından dış dünyadaki olası fırsatları yakalamada çok önemli görülebilmektedir. İlgili süreçte çalışanların tam motive şekilde işleyişe dâhil olabilmeleri, dijital liderlerin sahip olmaları gereken vizyoner bakış açısı ve tecrübeleri ile daha kolay sağlanabilecektir. Tüm organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerinde ihtiyaçlarına, finansal durumlarına ve buldukları pozisyona göre farklı yönetim biçimlerine, dolayısıyla alınacak radikal kararlara ihtiyaçları olmaktadır. Ayrıca işletmelerde çalışanların sürekli değişim gösteren piyasa şartlarında rekabete dayanabilmeleri, yine dijital liderlerin sahip olduğu üstün ikna kabiliyetleri ve sürekli öğrenmeyi destekleyen kültürün oluşturulmasındaki becerileri ile desteklenebilecektir. Çünkü çoğunlukla gerçek dijital liderlerde görülen beceri ve tecrübe etkisiyle yöneticiler, gelişim sürecine odaklanan organizasyonların karşılaşacakları engel ve olumsuzlukları daha iyi yönetebilmektedirler. Dolayısıyla dijital liderlik kavramının öneminin daha iyi anlaşılması ile bulunulan organizasyonların günümüz dijitalleşme çağında uyum ve stratejik yönetimi pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Çağımızdaki gelişim ve değişim, işletmeler açısından da sürekli farklılaşma uygulamalarının değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Bununla beraber teknoloji alanındaki lider işletmelerin sahip oldukları hâkimiyetlerini ileride kaybedebilme olasılıkları da daha mümkün görülebilmektedir. Geçmiş dönemlere bakıldığında kendi alanlarında her anlamda ilk sıralarda bulunan işletmelerin, değişen pazar şartlarına ayak uyduramamaları sonucu

rakiplerinin gerisinde kaldıkları birçok örnek bilinmektedir. Hatta sadece marka örneğine bakıldığında yakın zamana kadar cep telefonu piyasasında lider olmuş Motorola, Ericsson ve Nokia gibi markaların, fotoğrafçılık sektöründe Kodak ve Polaroid markalarının sonraki zamanlarda ne durumlara düştükleri herkesin hatırlayabileceği örneklerdir. Aslında ilgili firmalar günümüzde de varlıklarını eski pazar paylarının çok da altında olmalarına rağmen sürdürmektedirler. Bu firmaların başarısızlık nedenleri araştırıldığında ise en fazla etkili olan faktörün, tüketici istek ve beklentilerine göre mal veya hizmet üretiminde yaşanan eksiklikler olduğu anlaşılmaktadır. Downes ve Nunes'e (2014: 18) göre benzer şekilde 90'lı yıllardan sonra çok fazla ilerleme görülen harita ve navigasyon sistemlerinde GPS olarak adlandırılan Global Konumlandırma Sistemlerinin, günümüzde özellikle akıllı telefon kullanıcılarına ücretsiz sunulması sonucu, on sekiz ay içinde bağımsız hizmet veren GPS cihaz üreticilerinin buldukları piyasalardaki değerlerinin yüzde 85 civarı azaldığını belirtilmektedir. Tüm bu örneklerden anlaşılacağı üzere günümüz organizasyonlarının buldukları pazarlarda rekabet avantajı elde edebilmeleri ve konumlarını güçlendirebilmeleri için iç ve dış çevrelerinde bulunan etkenlerin istek ve beklentilerine uygun mal, hizmet veya süreçler geliştirmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ganguly vd.'ne (2009: 410) göre belirtilen adaptasyon süreçlerini kolaylaştıran örgütsel çeviklik kavramı bu sebeple gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Dinamik yapıya dönüşen iç ve dış çevre etkilerinden sebep tüketici talepleri ile bunlara karşılık müşteri memnuniyetinin maksimize edilmesi amacıyla işletmelerin değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Stratejik yönetim bakımından organizasyonları bu derece değişken çevreye uyum sağlamaları ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri için örgütsel çeviklik seviyelerinin de en üst derecede olması gerekmektedir. Kettunen'e (2009: 409) göre çeviklik kavramı bir organizasyonun ön görülemeyen değişimlere en ivedi biçimde uyum sağlamasına denilmektedir. Buna karşılık Hormozi'ye (2001: 132) göre kişiselleştirilmiş üretim, kitlesel ve yalın üretim harici geliştirilmiş, örgütsel çeviklik kavramı düşüncesindeki gelişimin son noktası olarak görülerek mal veya hizmet üreten işletmeler bakımından devrim niteliğindeki bir yaklaşım tarzı olarak kabul edilmektedir.

Günümüz rekabetçi pazar ortamında organizasyonlar için bir diğer husus ise çalışma sürelerinin iyi kullanılması ile kazanılan verimlilik ve gelir artışı olmaktadır. Burada etkili olan durumlardan birisi ise çalışanlar ile kendilerine verilen görevler arasında yaşanan uyumsuzluk ve neticesinde görülen hoşnutsuzluk olmaktadır. İşinden memnun olmayan çalışanların meslekleri ile ilgili gelecek planları yapmaları mümkün olmayacaktır. Hatta bu tarz uyumsuzlukların yaşanması neticesinde çalışanların strese girmeleri ve performanslarının düşmesi de söz konusu olabilmektedir. Günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik alandaki gelişmeler neticesinde çalışma sürelerinin de esnek hale getirilmesi bir çeşit ihtiyaç halini almaktadır. Hatta

çalışılmayan zamanın telafi edilmesi, fazla çalışma karşılığında ücret yerine serbest zaman verilmesi, yoğunlaştırılmış iş hafızası ve kısa zamanlı çalışma tarzı gibi uygulamalar oluşturulmuştur. Klasik çalışma hayatı ve süreleri, günümüzde yaygın bir şekilde görülen çalışma tarzlarıdır. Fakat tüketici taleplerindeki çeşitlenme ve artış neticesinde ortaya çıkan aşırı iş yükü, çalışanlarda performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir. İş yükü fazlalığı algısı, çalışanlar üzerinde daha başlangıçta negatif duygular üretmekte, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından performans seviyelerinin düşmesine neden olabilmektedir. Bu sebeple günümüz çalışma hayatındaki liderlerin veya yöneticilerin işletmelerin yapılarında teknolojik gelişmelere istinaden bilimsel iyileştirme ve geliştirmeler yapmaları gerekmektedir. Çalışanların kendilerini daha önemli ve değerli hissetmeleri, işlerini sahiplenmeleri, kalıcı olduklarını düşünmeleri, neticede performanslarını artırmalarına etki edebilmektedir. Buldukları piyasa şartlarında başarılı olmak isteyen organizasyonlar çoğunlukla kabiliyet seviyeleri yüksek olan çalışanları işe almaya çalışmaktadırlar. Bunun sebebi ise becerileri çok olan çalışanlardan daha fazla performans beklenmesi olmaktadır. Aynı zamanda günümüz organizasyon yöneticilerinin daha çok kullandıkları çağdaş yönetim tarzları, rekabet avantajı kazanabilmek ve yüksek gelir elde edebilmek için çalışanların önemsenmelerini ve performanslarının bu sayede artırılabilirliğini göstermektedir. Biçer ve Düztepe (2003: 13), kabiliyet ve tecrübe seviyeleri yüksek olan çalışanların aynı orantıda performanslarının da arttığını, bunun da dolaylı bir biçimde örgüt performansına etki ettiğini belirtmektedirler. Güçray (2001: 110) da tecrübe ve becerilerini göstererek çalışan kişilerin performanslarının arttığını belirterek, bu artışların aynı zamanda çalışanın kendisine saygı duyması ve işine önem vermesinde önemli etken olduğundan bahsetmektedir.

Bu çalışmada hız ve teknoloji denildiğinde taşımacılık sektöründe ilk akla gelen yol olan sivil hava taşımacılığı sektöründe örgütsel çeviklik üzerine çevik liderlik, dijital liderlik ve çalışan performansı kavramlarının etkileri incelenmiştir. Özellikle hız olgusunun dikkat edildiği sivil havacılık sektöründeki performans seviyeleri, liderlik türlerinden seçilen kavramlar ile karşılaştırılarak kurulan hipotezlere cevaplar aranmıştır. Buradan yola çıkılarak öncelikle çevik ve dijital liderlik kavramları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Aynı şekilde çalışan performansı ve örgütsel çeviklik kavramları da ayrı ayrı literatür taramasına istinaden anlatılarak kavramlar ve etki seviyeleri araştırılmıştır. Literatür taraması sonucu çalışmanın yapıldığı havacılık sektörü ile ilgili fazla araştırmaya rastlanılmamaktadır. Bulunan çalışmaların ise daha çok bilinen ve güncelliği azalmış kavramlarla ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle daha yeni olarak görülen dijital liderlik kavramının çok fazla araştırma yapılmayan sivil havacılık sektörü ile ilgili araştırmada beraber kullanılmasının literatüre farklı bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının bu alanda çalışan yöneticilere işletmelerinde performans artırma veya

yaşayabilecekleri aksaklıklara çözüm arama durumlarında fikir verebilmesi amaçlanmaktadır.

2. Literatür Taraması

Sivil Havacılık Sektörü

Teknoloji, bilim ve bilgi sistemlerinin etkileri her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de artmaktadır. Dünyada sivil havacılık çalışmalarının genel olarak başlangıcı kabul edilen 19. yüzyıl sonrası, teknoloji, bilim ve kalite kavramlarındaki gelişmelerin de etkileri ile talep, sürekli artış göstermiş, buna bağlı gereksinim olarak da hava alanları ile diğer bağlı tesisler yapılagelmiştir. Sivil havacılık sektörü, aslında sadece havayolu işletmelerinden ibaret görülmemelidir. Zira hava araçlarının ve bu araçları kullanacak tüketicilerin hizmet alabilmeleri için hava alanları, yakıt, catering, yer hizmetleri, güvenlik ve benzeri birçok hizmet kuruluşunun da bulunmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu işletmelere gereksinim duyulmasının yanında son yıllarda özellikle internet, bilgi sistemleri, sosyal medya ve haberleşme kısımlarındaki gelişmeler ile havacılık sektöründeki tüketici talep ve beklentileri de değişim göstermektedir. Organizasyonların buna ayak uydurabilmeleri için stratejilerini, planlamalarını, politikalarını ve vizyonlarını gözden geçirmeleri veya güncellemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde buldukları zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, rakipleri ile yarışabilmeleri ve sürdürülebilirlikleri tehlikeye girmektedir. Hız, kalite ve performans kavramları, doğası gereği havacılık alanında mecburi kullanımı olan olgulardır. Havacılık sektörünün doğal olarak bulundurduğu güvenlik, hız ve kalite kavramlarının stratejik öneme sahip olmasından dolayı bu seviyede teknolojilere sahip olunması ve kurallara uyumdaki zamanlama, firmalara ve buldukları ülkelere her anlamda yüksek seviyede faydalar sağlamaktadır (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2020: 5). Bu sebeple ilgili alanda hizmet veren tüm organizasyonların tüketici talep ve beklentilerini karşılayabilmek için belirtilen kavramları en güncel biçimleriyle sürekli birlikte kullanmaları gerekmektedir. Emtiaların ve insanların hem güvenilir hem de hızlı biçimde, ekstra stok maliyetleri eklenmeden taşınabilmelerinin, ayrıca ülkelere ekonomik, kültürel, sosyal ve stratejik faydalar da kazandırdığı unutulmamalıdır (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2020: 381). Havacılık sektörü, Karaman'a (2023: 1473) göre tüketiciler açısından tek çeşit olarak düşünülse bile, özellikle turizm ve taşımacılık sektörlerinde etkilerini son zamanlarda artırarak temel etken olmaya başlamıştır. Bu durum aynı zamanda ülkelerin sosyo-ekonomik ilerleme derecelerini gösterirken, tüketiciler açısından ise tercih sebebi olarak da neticelerini ortaya koymaktadır.

Türkiye'de sivil hava taşımacılık sektörü, ilk olarak 1930'lu yıllarda 5 uçaklık filo ile kurulan işletme ile başlayıp, sonrasında çeşitli kurumların çalışmalarına katılması ile gelişerek, Türk Hava Yolları ile ilk dış hat uçuşunu 1947 yılında Yunanistan'ın başkenti Atina'ya yapması ile farklı

bir seviyeye geçiş yapmıştır (SHGM, 2018: 26). Sırasıyla 1945, 1955 ve 1989 yıllarında Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO), Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC) ve Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı'na (EUROCONTROL) üye olunması bu konudaki ciddiyet ve kararlılığı daha iyi ortaya koymaktadır. 1983 yılında yerli ve yabancı ticari işletmelerin kurulmasına izin veren kanunlar neticesinde ise Kline'a (2002: 320) göre iç ve dış hat uçuş iznine sahip ilk özel havayolu şirketi olan İstanbul Havayolları'nın uçuşlarına başladığı belirtilmektedir. Fakat Türk sivil havacılığı bakımından esas dönüm noktası, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü raporlarına (SHGM, 2019: 42) göre 2003 yılı olarak gösterilmektedir. Zira bu tarihte yapılan kanuni değişiklikler sayesinde özel işletmelerin de sektöre katılmaları sağlanarak hem kalitenin hem de rekabetin yükseltilmesi sağlanmıştır. Yine aynı raporlarda havacılık sektöründeki istihdam sayılarının 2003 yılında 65.000 kişi olarak belirtilmesine karşılık 2018 yılı sonunda 209.049 sayısına ulaşıldığı açıklanmaktadır. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün (DHMİ, 2020: 135) raporlarına göre 2002 yılında taşınan toplam iç ve dış hat yolcu sayısı 33.783.892 olarak belirtilirken bu rakamın 2018 yılı toplamında 210.498.164 kişi olduğu raporlanmaktadır. Tarihler 2019'u gösterdiğinde ise tüm dünyada yaşanan salgın etkisiyle birçok sektörde yaşanan olumsuzluklar, havacılık sektöründe de fazlasıyla etkisini göstermiştir. Nispeten en fazla etkinin yaşandığı 2020 yılı ile ilgili istatistiklere bakıldığında havayolu yolcu taşımacılığı oranlarının % 60 oranında düşüş yaşadığı, dolayısıyla 2003 yılı rakamlarına geri döndüğü anlaşılmaktadır. Türkiye Ulaştırma Bakanlığı raporlarında (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2020: 386), 2019 yılı sonunda Türkiye, yolcu trafiği bakımından dünya genelinde Brezilya'nın ardından 10. sırada, Avrupa'da ise daha fazla vatandaşımızın bulunmasından dolayı 5. sırada yer aldığı görülmektedir.

Çevik Liderlik

Sürekli artış gösteren dinamik performansa ihtiyaç ve değişken piyasa şartları dikkate alındığında çeviklik kavramı, uluslararası arenada iş sektörünün yaşamaya başladığı zorluklardan biri olarak gösterilmektedir (Hoek vd., 2001: 126). Çevik liderlik ise, Joiner'e (2009: 29) göre süratli değişimin ve belirsizliklerin hâkim olduğu, birçok fikir ve önceliklere dikkat edilmesi gereken hallerde etkili biçimde yapılan liderlik becerisi olarak açıklanmaktadır. Buna göre dijital liderlik, işletme ve çevresinin önemli seviyede hem faydalı hem de güçlü biçime getirme hedefinin olduğu liderlik tarzıdır. Joiner ve Josheps'e (2007: 36) göre çevik liderlik, hâlihazırda anlık değişim yaşanan ve gittikçe takibi zorlaşan şartların olduğu günümüzde etkin bir biçimde liderlik yapabilme becerisine denilmektedir. Çevik lider, sürekli değişiklik gösteren ortam ve sistemlere adapte olabilen, ileriki zamanlarda meydana gelebilecek tehdit ve fırsatları ön görebilme becerisi olan ve bu farklılıklara uyum sağlama sürecini yönetebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Hayward, 2021: 10). Diğer tanımlamada ise Horney vd. (2010: 34), globalleşen dünyaya adapte

olmayı başaran, teknolojik ve çevresel ilerlemeleri sıkı takip edebilen, etkili ve zamanında kararlar alabilen liderleri çevik lider olarak tanımlamaktadırlar. Todd, (1999: 5), farklı bir alan olan otel işletmeciliğindeki çevik liderlik çeşidini çevresel etkenleri, bilimsel ve teknolojik ilerlemeleri, tehdit ve fırsatları daha güçlü analiz etmek için ihtiyaç duyulan bir liderlik tarzı olarak açıklamaktadır.

Çevik liderlik kavramını Akkaya vd. (2020: 1620), altı farklı boyutta incelemiştir. Sonuç odaklılık, yetkinlik, hız, değişim odaklılık, takım odaklılık ve esneklik olarak belirlenen bu altı boyut tek tek ele alındığında daha iyi anlaşılacaktır. İlk olarak sonuç odaklılık; ana temelleri belirlenen çalışmaların sonuçlarına bakılarak muhtemel durumların görülmesi, varsa yapılan yanlışların tespit edilmesi, verimliliği yükselten ve azaltan etkenlerin ayrımının yapılması, ihtiyaç duyulan değişikliklerin yapılması ve denetim uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Burada belirtilen denetim ve incelemelere istinaden Geabler (1993: 19), organizasyonun geleceğine yön verilmesinin hedeflendiğini belirtmektedirler. Aynı zamanda Jain ve Das (2017: 105), sonuç odaklılık boyutu ile verimliliğe etki eden faktörlerin ölçülmesi sonucunda işletme geleceğine yönelik kararlar alınmasının amaçlandığını açıklamaktadırlar. Diğer boyut olan yetkinlik, Boyatzis'e (1991: 386) göre güçlü bir performans ile yapılan, bireylerde ihtiva edilen hususlar olarak açıklanmaktadır. Yetkinlik boyutu Shippman vd.'ne (2000: 706) göre ise liderlerin ortaya koydukları üst seviye performanslarının diğer performanslarından ayrı tutulmasını sağlayan sahip oldukları bilgi birikimleri ile kabiliyetlerine denilmektedir. Burada aslında açıklanan durum, liderin organizasyon içindeki işlerini ve sorumluluklarını yapabileceği seviyeleridir. Hız boyutunda Akkaya ve Tabak'a (2018: 206) göre sürekli değişim ve gelişim yaşanan dünyamızda her türlü duruma karşı önceden ve güçlü bir biçimde karşılık gösterme durumu anlatılmaktadır. Diğer boyut olarak değişim odaklılık Demirgil ve Antalyalı'ya (2017: 128) göre pozitif veya negatif bir yön belirtmeden şartların bir kısmının veya tamamının başka bir çeşide dönüştürülmesi olarak açıklanmaktadır. Günümüzde organizasyonların hem iç hem de dış faaliyetleri mütemediyen değişiklik yaşadığı için değişim kavramı işletmeler için hafife alınmayacak bir etken haline gelmiştir. Bu sebeple de Tunçer'e (2011: 58) göre organizasyonlar, piyasadaki rakiplerine karşı farklılık göstererek sürekli kendilerini daha üst seviyeye çıkaracak değişimleri araştırmak, bulmak ve takip ederek uygulamaya koymak zorundadırlar. Bir diğer boyut olarak takım odaklılık, kısaca çevik liderlerin, buldukları işletme veya organizasyon ile beraber hareket etmeleri olarak açıklanabilmektedir. Buldukları organizasyonlarda ekipleri ile uyumlu çalışan liderlerin, günümüz yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı üstünlük kazanabilmeleri için, organizasyonel verimliliği yükseltme ve dinamik şekilde davranış gösterebilmeleri bakımından yapının kritik parçalarından birini oluşturdukları belirtilmektedir (Becerikli, 2013: 97). Son boyut olarak esneklik için de Akkaya vd. (2020: 1621),

organizasyon içindeki çalışanların daha bağımsız davranış göstermelerine olanak sağlayan, çalışanların kabul etmediği görevlerin yapılmasında ısrar edilmeyen ve takımlar arası çalışan geçişlerinin kolaylıkla yapılabildiği bir yapı olarak açıklamaktadırlar.

Takımların başarıyı yakalayabilmeleri için gerek duydukları ortamı geliştirme, çevik liderliğin ilgi alanına girmektedir. Çünkü sürekli değişim gösteren ve belirsizliğin yaşandığı ortamlara uyum sağlamada çevik liderler daha başarılı olmaktadır. Cestou (2020: 16) çevikliğin her anlamda daima kaliteyi daha iyi seviyelere çıkarma fikrine sahip olduğundan bahsetmektedir. Bunu yaşayan liderlik çeşidinde de duyarlılık, krizlere karşı hazırlıklı olma, karar ve risk almada hızlı davranma özellikleri görülmektedir. Prasongko ve Adianto'ya (2019: 130) göre çevik lider, inovasyona sahip olarak yaşanan değişim ve krizlere karşı çözümler üreten ve daima karşılaşılabilecek baskılara karşı hızlı davranışlar gösteren liderlik tarzı olarak belirtilmektedir. Attar ve Abdul-Kareem'e (2020: 184) göre çevik liderler emir komuta zincirini kabul etmezler, başkalarına empati gösterirler, düzenli iletişime dikkat ederler, başkalarına ilham verirler, ortak yönetim kurar ve ortak vizyonu güçlendirirler.

Dijital Liderlik

Günümüz organizasyonlarında çalışanların sürekli gelişim gösteren dünyada çevreye uyum sağlama ve rekabet edebilme konularında liderler tarafından yönlendirilmeleri gerekmektedir. Sürekli öğrenmenin teşvik edildiği ve buna bağlı örgüt kültürünün oluşturulmasında dinamik bir yapı kurulmasına ihtiyaç duyulabilmektedir. Teknoloji ve bilimin sürekli değişim gösterdiği çağımızda liderlerin de dijitalleşmeye dikkate almaları, gelişimlerinde dijitalleşmeden faydalanmaları da kaçınılmaz olmaktadır. Organizasyonlarının gelişim süreçlerine dikkat eden dijital liderler, istenilen dönüşümün yapılmasında ortaya çıkabilecek olumsuzluk ve engellemeleri, sahip olacakları teknolojik ve bilimsel yetileri sayesinde daha iyi yönetebileceklerdir. Dolayısıyla günümüz organizasyonlarında dijital liderlerin etki ve öneminin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tanım olarak incelendiğinde dijital liderliğe ait pek çok tanım bulunduğu görülmekle birlikte ortak tanım olarak dijital liderlerin bilgisayar sistemleri ve teknolojik gelişmelere yatkınlıklarının olduğundan, bu özellikleri ile organizasyonların dijital dönüşümlerine ve işletme kültürlerindeki olası değişikliklere etki edeceğinden bahsedilmektedir. Zeike vd.'ne (2019: 2) göre dijital liderliğin boyutları iki kısım olarak belirtilmektedir ve yetenek, davranışlar ve yeterlilikleri kapsayan dijital okuryazarlık ile dijital dönüşümün idare edilebilmesine etki eden üst seviye liderlik yetenekleri olarak belirtmektedirler. Bir başka tanımda Miller (2018: 4) ise teknolojiden büyük ölçekte faydalanma yolu ile başkalarının mevcut pozisyonlarını, hayatlarını ve refah seviyelerini daha güzel duruma getirmek olarak açıklamaktadır. Genel tanım olarak dijital liderlik, çalışanların veya takipçilerin bilgi

teknolojilerinden faydalanılarak bir araya getirilmesi şeklinde Anak ve Darma (2020: 95) tarafından belirtilmektedir. Dijital liderlerin özellikleri ile ilgili Promsri (2019: 6) ise, dijital liderlerin tüketiciyi anlama, risk alma, çevik olma, işbirliğine dikkat etme özelliklerine ek olarak dijital bilgidan faydalanma ve dijital okuryazarlık kısımlarından fazlaca faydalanan vizyonu olduğundan bahsetmektedir. Dijital liderliğin faydaları ve etkileri, organizasyonlarda sürekli bir gelişim ve değişimin yaşanması ile daha iyi anlaşılabilir. Araujo vd. (2021: 48), işbirlikçi lider anlayışı ile dijital liderlik tarzının, geleneksel liderlikteki kontrol ve komuta etme anlayışından farklı olduğundan bahsetmektedirler. Tanniru (2018: 94), dijital liderlik sürecini dijital teknolojiler ile bir iş yapısı oluşturma sonucu yeni fikir ve düşüncelerin uygulanmasını hızlandırmak, inovasyon kültürü oluşturup sürdürülebilirliğini sağlama olarak açıklamaktadır. Aslında dijital liderlik kavramı biraz karışık bir yapıya sahiptir. Eberl ve Drews (2021: 5), öncelikle yapılması gerekenin liderin kabiliyetlerini, stilini ve rolünü dijital olarak dönüştürebilen, vizyon, yönetim, yapı, değerler ve karar süreçlerini kapsayan dijital bir organizasyon planı meydana getirilmesi olduğundan bahsetmektedirler. Bununla beraber kişisel seviyede çalışırken yönetim, sanal takımlar, bilgi, işbirliği ve iletişim etkenlerini düzenleyen, teknolojik olarak etkili iş çeşidini uygulayan kişi dijital lider olarak adlandırılmaktadır. Bu anlamda dijital lider çok daha fazla esnek ve çevik bir anlayışa sahip olarak düşünülmektedir. Wirtz (2021: 478), dijital liderlerin daha esnek, iletişim temelli ve paylaşımcı bir yapıya sahip olduklarını belirterek geleneksel liderlik yaklaşımlarında organizasyon içinde reaktif yapıyı savunduklarını, buna karşılık dijital liderlerin ise farklı olarak dijital bir liderlik kültürü meydana getirmeyi düşünerek dijital iletişim oluşturmayı hedeflediklerini belirtmektedir. Diğer liderlik tiplerine göre daha yeni olan dijital liderlik, Mack'a (2015: 15) göre bilimin, teknolojinin, iletişimin ve düşüncenin bulunduğu dijital ortamlarda çalışacak fikir yürütme, aksaklıkları çözüme ve temel disiplinlere ehemmiyet verilen bir sistemi öngörmektedir. Yeni yüzyılda etkili olan dijital liderlerin fazla konuşmadan görevleri yerine getiren, küçük işlere değil büyük resme odaklanan, diğerlerinin işlerini kolaylaştıran, takım çalışması için ortam ve imkânlar sağlayan hizmet anlayışına sahip olması gerektiğini belirten Prentice (2013: 179), aynı zamanda çevresine ilham veren, motive eden, görevlerini yapmada tutkulu ve sessiz hareket edebilen bir lider olması gerektiğinden bahsetmektedir. Bir diğer tanımlamada El Sawy vd. (2016: 142) liderlerin bireysel olarak etkili olmalarından bahsederken dijital liderlik kavramını organizasyon ve işletme doğası gereği dijitalleşmenin stratejik olarak başarılı olması için yapılması gerekenleri doğru biçimde uygulayabilme olarak tanımlamışlardır. Dijital çağın yaşandığı günümüzde karşılaşılabilecek olumsuzluklardan ivedi biçimde haberdar olunabilmesi, hızlı refleks gösterilebilmesi bakımından bir nimet olarak görülmektedir. Liderlerin de teknoloji ve dijitalleşme ile yükselen şeffaflık seviyesinden dolayı kullanılan teknolojik araç ve programların gücünün ne

olduğunu anlamaları gerekmektedir. Bhanap (2015: 18), yapılan araştırmalarda organizasyonların %60'tan fazlasının dijital kabiliyetler ile donatılmadığından bahsetmektedir. Aynı çalışma sonuçlarında CIO yani Chief Information Officer'ların %65'ten fazlasının da dijital dönüşümde öncülük yapmak istemedikleri ortaya koyulmaktadır. Dijital değişim, aslında çalışma ortamında bilginin bol miktarda, kullanılabilir ve daha düşük maliyetli hale getirmektedir. Bu değişim Clerkin'e (2015: 175) göre yaratıcı liderlik, diğer insanlarla iletişim kurma, hassas yetenekler, sosyal akıl, tutku, empati, yaratıcılık, açık fikirli olunması, yenilikçilik özellikleri ile lider ve takipçilerin eleştirel anlamda düşüncelerine olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Yine benzer düşüncede olan Bolden ve O'Regan (2016: 438), dijitalleşme ve dijital teknolojinin, liderlik kuramının hem geliştirilmesi hem de uygulanması üzerinde önemli etkilerinin olduğundan bahsetmişlerdir. Liderlik alanında önemli yayınlar yapan Sheninger (2019: 2), istikamet bulan, başkalarını etki altına alabilen, bilgiye erişerek sürdürülebilir değişime destek olan, ilerideki başarıya temel oluşturacak değişimleri öngörerek iletişim kuran kişi olarak dijital lideri tanımlamaktadır.

Örgütsel Çeviklik

90'lı yılların başlarından itibaren ileri sürülen ve sürekli değişim gösteren çevre koşullarında Nafei'ye (2016: 297) göre organizasyonların ayakta kalabilmeleri için çözüm yolu olarak çeviklik kavramı gösterilmiştir. Bununla beraber örgütsel çeviklik kavramı ise, organizasyonların etraflarındaki değişimleri algılayarak ivedi bir biçimde karşılık verebilmesini, bu sayede her an değişim gösterebilen çevreye uyumunu kolaylaştırma ve varlığını devam ettirebilmesini sağlamaktadır. Overby vd.'ne (2006: 121) göre belirtilen çevresel değişim, organizasyonu ilgilendiren tüm değişimleri yani müşteri istek ve davranışlarındaki değişimleri, rakiplerin işlerindeki değişimleri, ekonomik ve yasal değişimleri kapsamaktadır. Örgütsel çeviklik Ravichandran'a (2018: 25) göre organizasyonun değişimlere ivedi cevap verebilme kapasitesi olarak açıklanmaktadır. Benzer açıklama ile Nafei (2016: 297), hızlı düşünerek kolay bir şekilde karşılık verme kabiliyeti olarak çevikliği açıklamaktadır. Bir diğer örgütsel çeviklik açıklamasında Zitkiene ve Deksnys (2018: 118), organizasyonun çevresindeki değişiklikleri fark ederek, elindeki mevcut kaynaklarından faydalanarak karşılaştığı farklılıklara cevap verebilme kabiliyeti olarak fikirlerini belirtmişlerdir ki aynı zamanda bu süreç işletmenin rekabetçiliğini de artırmaktadır. Organizasyonların buldukları pazarlardaki tehdit ve fırsatları hızlı biçimde algılayıp karşılık olarak aksiyon alabilmek amacıyla ellerindeki kaynakları kullanabilmeleri, Kanten vd. (2017: 698) tarafından örgütsel çeviklik olarak açıklanmıştır. Darvishmotevali ve Tajeddini (2020: 76) örgütsel çeviklik seviyeleri yüksek olan organizasyonların, etraflarındaki değişimleri basit bir şekilde algılayarak tahmin edebileceklerini, gerekli olmayan faaliyetleri azaltarak maliyetlerde tasarruf sağlayabileceklerini, bu yol ile yeni yatırım fırsatları yakalayabileceklerini, yeniliklerin

önemine haiz olacaklarını, kabiliyetlerini hem korumak hem de artırmak amacıyla ellerindeki kaynaklar ile becerilerini hızlı şekilde birleştirebileceklerini belirtmektedirler. Örgütsel çeviklik kavramı, Dahmardeh ve Banihashemi'ye (2010: 179) göre ilk karşılaşılan değişimlere hemen tepki göstererek bu değişimleri fırsata dönüştürme olarak tanımlanmaktadır. Olbert vd. (2017: 7) benzer açıklama ile örgütsel çevikliği bir organizasyonun verimlilikteki üstünlüğünün neticesinde meydana gelen sürekli değişikliklere ivedi, etkili ve uzun süreli uyum gösterme becerisi olarak açıklamaktadırlar. Farklı bir bakış açısı olarak Aghina ve Murarka (2015: 1) ise, örgütsel çevikliği hızlı davranış gösterme, dayanıklılık ve karşılık verebilme becerisi olarak tanımlayarak, dinamik kabiliyetin ve diğer özelliklerin sürekli değiştiklerini, değişmeyen kısmın ise organizasyonun sıçrama noktası olarak da görülen kısmın ise istikrarın mecburi tutulması olduğundan bahsetmektedirler. Örgütsel çeviklik, Park'a (2011: 28) göre üç kısma ayrılmaktadır. Algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve harekete geçme çekiciliği olarak üç boyutta incelenen kavramda algılama çevikliği, etraftaki değişim ve olaylar ile ilgili bilgi toplanması, değişikliklerin takip edilmesindeki organizasyonun sahip olduğu kapasite olarak belirtilmektedir. Karar verme çevikliği, başka etkenlere bağlı bilgilerin toplanması, bir araya getirilmesi, yeniden düzenlenerek iş planlarının geliştirilerek değerlendirme yapılması sonucu tehdit ve fırsatların ortaya konulmasıdır. Eisenhardt ve Martin'e (2000: 1107) göre harekete geçme çevikliği ise, karar verme sürecine istinaden organizasyonun sahip olduğu kaynakları yeniden toplamak ve eylem süreçlerini yeniden düzenleme faaliyetlerini kapsayan göreve denilmektedir. Günümüz organizasyonları değişken olayların bulunduğu aktif bir çevrede varlıklarını sürdürdüklerinden dolayı, hem örgütsel öğrenme hem de örgütsel performansı geliştirecek yeni bilgileri tamamlamaya ihtiyaç duymaktadırlar (Saha vd., 2017: 323). Organizasyonların çeviklikleri bir anlamda rekabet avantajı kazandırmaktadır ve yapının tamamına dâhil edilmelidir. Burada çeviklik, işletmelerin olası değişiklikleri ivedi biçimde görmeleri ve kabul etmeleri hallerinde etkili olabilmektedir. Dolayısıyla etkin bir bilgi yönetimi ile öğrenme kabiliyeti, örgütsel çeviklik için mutlak gerekliliktir. Molla ve Peszynski'ye (2012: 171) göre çevikliğin organizasyon yapısını meydana getiren teknoloji, bilim, çalışma süreçleri, çalışanlar ve strateji gibi bütün kısımlarını kapsamaktadır. Yapılan diğer çalışmada Nejatian vd. (2018: 224) ise organizasyonel başarı için örgütsel çevikliğin yüksek seviyede etkili ve ilişkili olduğunu belirtmektedirler. En kısa olarak Sharifi ve Zhang (1999: 10), organizasyonların beklenmeyen değişiklikler ve tehditler ile karşılaştığında üstesinden gelebilmeleri ve fırsat çevirebilme yeteneklerini örgütsel çeviklik olarak açıklamaktadırlar. Bununla beraber Bahrami vd. (2016: 193) ise, belirtilen örgütsel çeviklik kavramının boyutlarını hız, yetkinlik, cevap verme ve esneklik olarak açıklamaktadırlar. Teece vd. (2016: 13), örgütsel çevikliği, organizasyonların sürekli bir dönüşüm içinde olmaya mecbur olmaları biçiminde belirtmektedirler. Plonka (1997:

11) üst seviye çevikliğe sahip olan çalışanların, sürekli bir özümseme ve öğrenme içinde olacaklarından değişiklikler, yeni teknolojiler ve fikirler bakımından zorlanmayacaklarını anlatmaktadır. Birçok araştırmacı gibi Zhang ve Sharifi (2000) de yaptıkları araştırmalar neticesinde örgütsel çevikliğin boyutlarını hız, yetkinlik, esneklik ve cevap verme olarak belirtmişlerdir. Hız boyutunda, organizasyonların günümüz rekabetçi piyasasında varlıklarını devam ettirebilmeleri için hızlı davranış göstermeleri gerektiği, değişime karşılık yeni bilgi geliştirilmesi yani inovasyon becerilerinin üzerinde durulmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel çeviklik ile hızlı davranış gösterilmesi arasında kuvvetli bir iletişimin olduğu görülmektedir. Hızlı davranış gösterilmesi özelliğinin verilen kararların uygulama safhasına geçilmesi sürecini kapsadığı yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacılar tarafından açıklanmaktadır (Lin vd., 2006: 356; Sharp, Irani & Desai, 1999: 157; Jain, Benyoucef & Deshmukh, 2008: 6649). Yetkinlik boyutunda önemli olan kısım, hız, esneklik ve cevap verme olarak belirtilen üç kabiliyetin uygulanabilme potansiyelleri ve dinamiklik olmaktadır. Dinamiklik kavramı, Teece vd.'ne (1997: 509) göre organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlaması, eldeki yeteneklerini geliştirebilme becerisi ve kapasitesi olarak açıklanmaktadır. Günümüzdeki organizasyonların faaliyetlerini devam ettiren hem mevcut becerilerini geliştirmeleri, hem de rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla eldeki yeteneklerine dinamizm kazandırmaları gerekmektedir. Barreto'ya (2010: 271) göre de organizasyonların sahip oldukları becerilerini karşılarına çıkabilecek tehdit ve fırsatları önceden görerek zamanında piyasa merkezli karar vermeleri, dolayısıyla organizasyonların kaynak temelli becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütsel çevikliğin bir diğer boyutu olan esneklik ise Shahaei'ye (2008: 17) göre yöneticilerin organizasyonlarda örgütsel çevikliği oluştururken hedeflerine ulaşmak için farklı alternatif ve süreçleri kullanabilme becerilerine denilmektedir. Zhang ve Sharifi'ye (2000: 507) göre de organizasyonlar bakımından bu süreçler, üretilen mal veya hizmet miktarlarında esneklik, ürünün yapısındaki esneklik ve organizasyonların yapısal esneklikleri olarak bölümlere ayrılmaktadır. Esneklik boyutu Sharifi vd.'ne (2001: 859) göre ise bir organizasyonun üretim kapasitesindeki esneklik, işletimsel değişimdeki esneklik ve çalışanların yeni teknolojilere uyumlarındaki esneklik olarak açıklanmaktadır. Örgütsel çevikliğin son boyutu olan cevap verme, aslında organizasyonların ayakta kalmalarına ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamalarındaki temel unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Çağımızda özellikle bilimsel ve teknolojik alandaki gelişmelerden dolayı tüketicilerin talep ve gereksinimlerinde yaşanan sürekli değişimlere organizasyonların zamanında ve yerinde karşılık vermeleri çok önem kazanmıştır. İşletmeler karşılaştıkları bu değişimlere cevap verebildikleri ölçüde rekabet avantajlarını devam ettirebilmektedirler. Zaheer ve Zaheer (1997: 1496), bu boyutu organizasyonların cevap verme yeteneklerini çevresel işaret ve sinyallere karşılık verebilme

hızı şeklinde açıklamaktadırlar. Bununla beraber Shahaei (2008: 17) ise organizasyonların sahip oldukları öngörü özellikleriyle, kendi sektörlerindeki değişimleri önceden tahmin edebilme ve avantajları algılayabilme kabiliyetleri olarak cevap verme boyutunu belirtmektedir. Son olarak Zhang ve Sharifi (2000: 496) de işletmelerin çevresel değişimleri proaktif ve ivedi biçimde belirleyerek karşılık verebilme kabiliyeti şeklinde örgütsel çevikliğın cevap verme boyutunu açıklamaktadırlar.

Çalışan Performansı

Bir organizasyondan bahsedilirken performans kavramının dikkat edilmesi gereken en önemli faktörlerden biri olduğu unutulmamalıdır. Bedarkar ve Pandita'ya (2014: 107) göre bütün organizasyonlar, performans yükseltme ve çekici biçime getirmenin önemini farkındadırlar ama çok az bir oranı çalışanların kendilerinden taleplerini ve ne ile meşgul olmaları gerektiğini araştırmaya çalışır. Organizasyonlar için öncelikli olan alan kişisel performanstır. Çöl'e (2008: 39) göre bir organizasyonun başarı seviyesi sadece işgörenlerin ortaya koyacakları performans kadar iyi olabilmektedir. Çalışanların üst düzey bir performans ortaya koyabilmeleri için öncelikle kendilerini organizasyonlarına bağlı hissetmeleri, kuvvetli duygular oluşturmaları ve güzel bir motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Performans yönetiminin ana amaçlarından birisi de bu görülmektedir. Gruman ve Saks (2011: 123), performans yönetiminin işletme etkinliğinde kritik bir faktör olmasından bahsederek insan kaynağının yönetiminin başarılı olabilmeleri için anahtar olduğunu işaret etmektedirler. Performans kavramı birçok farklı disiplinde kullanılmasına rağmen tanımının açık bir biçimde yapılmamasının ve araştırmacılar tarafından çalışılan sahalara göre farklı anlamlar verilmesinin sebebi Lebas ve Euske'ye (2002: 66) göre kelime olarak performansın içine her türlü anlamı alabilecek bir çeşit baval kelime olmasından dolayıdır. Schermerhorn vd. (1994: 32), eğer performans bir faaliyetin neticesinde elde edilen çıktı seviyesi olarak açıklanacaksa, bu seviyenin görev veya amacın yapılabilme derecesi olduğunu belirtmektedir. Çalışan performansı, kavram olarak bakıldığında Lado ve Alonso'ya (2017: 176) göre lider veya yöneticilerinin kontrolü altında ama çalışanların becerileri istikametinde değiştirilebilen herhangi bir hareket veya iş olarak belirtilmektedir. Performans kavramına maddiyat olarak bakan araştırmacılarından Anitha (2014: 313), bu kavramı çalışanların emeklerinin mali olan ve mali olmayan neticeleri olarak tanımlandırmıştır. Bir diğer bakış açısında Gosselin (2005: 420) ise, çalışan performanslarının her ne olursa olsun işletme karlılığında etkili olduğundan, işletmeler bakımından verimlilik ve etkinlik sağlayarak kalite seviyesinin anlaşılmasına katkıda bulunduğundan ve tüketiciler bakımından önemli görüldüğünden organizasyonun başarısını göstermesi bakımından etken olarak görülebileceğini belirtmektedir. Günümüzde işletmeler bakımından en önemli görülen işletme sermayesi çalışanlar olmakla beraber beşeri sermaye anlamında performans kavramının önemi de sürekli artmaktadır. Performansın olması yanında ölçülebilir ve

değerlendirilebilir olması ise yönetim bölümünün en önemli fonksiyonlarından biri olarak görülmektedir. Diğer açıklamalara karşı Mensah (2015: 551) ise birçok araştırmada bulunmasına rağmen performans kavramının ne demek olduğu ile ilgili genel kabul gören bir açıklamanın bulunmadığından bahsetmektedir. Aslında köken olarak Fransızca "performance" kelimesinden alınan bu kavramın, başarı elde etme, verim işlevinin göstergesi, hedefe ulaşma, zorluklarla savaşıma gibi anlamları da bulunmaktadır. Ekber ve Mirzayeva'ya (2016: 123) göre performansın fonksiyonel bakımdan açıklaması, herhangi bir görevin yerine getirilmesi amacıyla önceden ortaya koyulan kurallara uygun hareketlerin gösterilmesi ve amaçlanan hedeflere ulaşma düzeyi olarak yapılmaktadır. İş performansına etki eden birçok örgütsel veya davranışsal etken bulunmaktadır. Örgütsel faktörlere örnek olarak Badayai (2012: 488), ortam sıcaklığının düşük veya yüksek olması, doğal aydınlatmanın az olması, çalışılan ortamdaki gürültü seviyesi ile havalandırma düzeyi ve çalışma ortamının darlığı gibi etkenleri belirtmektedirler. Davranışsal faktörlere Mansi ve Levy (2013: 592), çalışma arkadaşların oluşturulan yatkınlık ve işbirlikleri, yönetici hal ve hareketleri ile çalışanlar arasındaki iletişim gibi etkileycileri örnek olarak göstermektedirler. Aslında kişisel performans, işletmelerde stratejik bir konu olarak görülmelidir. Çünkü kişisel performans öncelikle takım performansına etki ederek belirlemekte, takım performansı da zincirleme etki olarak amaçları finansal olarak düşünebilen genel organizasyon performansını belirlemektedir. Samsudin vd. (2020: 277), kişiler bakımından gösterilecek iyi bir performans seviyesinin iş tatmini, ikramiyeler, ödüller ve benzeri karşılığının olacağından bahsetmektedirler. Buradan anlaşılacak özet ise işletme performansının artırılması için öncelikle bireysel performansların yükseltilmesi gerektiği olmaktadır. Dolayısıyla çalışan performanslarına etki eden faktörlerin incelenmesi hayati önem taşımaktadır. Çalışanların bireysel performans tanımları, kendi iş açıklamalarına paralel olarak yerine getirdikleri görevlerini kabul edilebilir sınırlar içinde yapabilmeleri olarak açıklanabilir. Armstrong'a (1996: 261) göre organizasyonlar hem kişisel performansları hem de takım performanslarını yükselterek kurumsal sinerjinin meydana gelmesini hedef alırlar. Bu sebeple her organizasyonun çalışanlarını ödüllendirmek amacıyla bir araç kullanmayı düşünmeleri durumunda ilgili aracın, çalışan performansının seviyeleri ile etkileşimli olması gerekmektedir. Çünkü her çalışan, göstereceği performansa karşılık elde edeceği ödüller ile etkileşim olduğunu düşünebilir. Dolayısıyla Avant ve Lyman'a (1975: 207) göre işgörenlerin kazanacağı ödüllerin az olması durumunda performanslarının düşmesi normal olacağı gibi farklı olarak ödüllerin adaletli olduğuna inanmaları durumunda tam tersi olarak performans seviyelerinin artması da beklenebilir. İşgörenlerin performans verimliliklerinin yükseltilmesi organizasyonun genel verim ve performansına etki edeceği için çalışanların motive konularda tatminleri sağlanarak hayal kırıklığı yaşamalarının önüne geçilmelidir. Noe vd.'ne (1997: 239) göre çalışanların tatminsizlik yaşamaları

halinde performanslarında düşüklük, iş devamsızlığı ve işgücü devir düzeyinde yükselme gibi negatif durumların yaşanacağı bilinmelidir. Organizasyon ile özdeş olduğunu düşünen ve kendilerini işletmenin bir elemanı olarak gören çalışanların görevlerini yürütmelerinde daha fazla çaba gösterecekleri, hem içeride hem de dışarıda kendilerini organizasyonun bir temsilcisi gibi görerek alınacak tüm kararlarda işletme menfaatlerini dikkate alacakları Miller vd. (2000: 652) tarafından belirtilmektedir. Temelde işgören performansı, çalışanların yapamadıkları veya yapabildikleri her şey olarak açıklanabilmektedir. Mathis ve Jackson (2000: 381), organizasyona çalışan performanslarının ne kadar katkıda bulduklarını açıklayan kriterleri çıktı kalitesi, çıktı miktarı, çıktının zamanlılığı, yapılan işbirliği ve iş yerindeki varlık olarak sıralamaktadırlar.

3. Metodoloji

Bu çalışmada sivil havacılık sektöründe çalışanların yöneticileri ile ilgili çevik ve dijital liderlik tarzlarının, iş performansına ve örgütsel çevikliğine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı, Türkiye’de sivil havacılık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarının, asları tarafından nasıl algılandığını anlamak ve bu algının iş performanslarına ve örgütsel çevikliğe etkisinin ne olduğunu belirlemektir. Ayrıca çalışmada konu edinilen dijital ve çevik liderlik tarzlarının, örgütsel çevikliğe etkisinde çalışan performansının aracı etkisi de incelenmiştir. Araştırma evreni olarak Türkiye’de sivil havacılık sektöründe 2021 yılı sonu itibarıyla toplam 253.885 çalışan seçilmiştir (SHGM, 2022: 28).

Kantitatif araştırma yönteminin tercih edildiği bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket seçilmiştir. Araştırmada liderlik tarzlarının, örgütsel çeviklik ve çalışan performansına etkileri incelenerek tanımsal bir sonuç elde edileceğinden, gözlemsel araştırmalar sınıfı içinde yer alan betimsel araştırma sınıfına dâhildir. Araştırmanın evren büyüklüğü bilindiğinden %5 örneklem hatasına göre minimum örneklem büyüklüğü 386 olarak hesaplanmıştır (Kestek, Çolakoğlu ve Atay: 2018: 58). Anket toplamda beş kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplamda yedi ifade yer almaktadır. İkinci kısımda ise katılımcıların dijital liderlik algılarını belirlemeye yönelik altı ifadeli dijital liderlik ölçeği yer almaktadır ve bu ifadeler Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlayan Sürücü vd. (2022) çalışmasından alınmıştır. Anketin üçüncü kısmında, **Tablo 1: Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri**

| | Dijital Liderlik | Çevik Liderlik | Çalışan Performansı | Örgütsel Çeviklik | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|------------|------------------|----------------|---------------------|-------------------|-------------|-----------------------|
| X^2 / df | 2,607 | 2,414 | 2,305 | 2,511 | ≤ 2 | $2 < X^2 / df \leq 3$ |
| GFI | ,946 | ,938 | ,911 | ,920 | $\leq 1,00$ | $,90 \leq GFI < ,95$ |
| AGFI | ,852 | ,842 | ,901 | ,912 | $\leq 1,00$ | $,85 \leq AGFI < ,90$ |
| CFI | ,927 | ,941 | ,916 | ,927 | $\leq 1,00$ | $\geq ,90$ |
| RMSEA | ,061 | ,072 | ,077 | ,066 | $\leq 0,05$ | $\leq 0,08$ |

Notlar: P = ,000 < 0,05; X^2 / df : Ki-Kare / Serbestlik Derecesi; GFI: Uyum İyiliği Endeksi; AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum Endeksi; RMSEA: Yaklaşımın Ortalama Karekök Hatası.

katılımcıların çevik liderlik algılarının belirlemeye yönelik 32 ifadeli çevik liderlik ölçeği yer almaktadır ve bu ifadeler Akkaya vd. (2020) çalışmasından alınmıştır. Anketin dördüncü kısmında ise çalışan performansına yönelik dört ifade yer almaktadır ve bu ifadeler Kirkman ve Rosen’in (1999) geliştirdiği ve Çöl (2008) tarafından Türkçe hali ile kullandığı çalışmadan alınmıştır. Anketin son bölümü olan beşinci bölümde ise örgütsel çevikliğe ait 17 ifade yer almaktadır ve bu ifadeler Sharifi ve Zhang’ın (2001) geliştirdiği örgütsel çeviklik ölçeğinden alınmıştır.

Hazırlanan anket dijital ortama aktarılarak 01.01.2024 – 01.02.2024 arasında online olarak Türkiye’de sivil havacılık sektöründe hizmet veren farklı işletmelerde çalışan mavi yakalı ve ofis çalışanlarına uygulanmış ve toplamda 610 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler araştırma amacına göre hazırlanmış hipotezlerin testinde SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın anketi için İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu tarafından 2024/02 toplantı sayılı ve 15.02.2024 tarihli kararı ile etik kurul izni verilmiştir. Araştırma amacına göre hazırlanmış hipotezler ise aşağıda verilmektedir.

H₁: Dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: Çevik liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄: Çevik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₅: Çalışan performansının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₆: Dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisinde çalışan performansının aracı rolü vardır.

Araştırmanın anketinde yer verilmesi planlanan ölçeklerin, çalışmada kullanılabilirliğinin anlaşılması için AMOS istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Her bir ölçek için ayrı ayrı uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıkta oldukları anlaşılmıştır. Ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri aşağıda Tablo 1’de verilmektedir.

Tanım olarak faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve keşfedici faktör analizi olarak ikiye ayrılmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 472). Çalışmada kullanılan doğrulayıcı faktör analizi ile önceden kullanılmış bir ölçeğin gerçek değişken yapısına olası uygunluğunun bulunup bulunmadığı, uygun olması durumunda seviyesinin kontrol edilmesi hedeflenmektedir. Ölçekler için hesaplanan uyum indeksleri ve güvenilirlik katsayıları Uyum indekslerinin literatürde genel kabul gören alt sınırları ve ne anlama geldikleri ilgili araştırma ile karşılaştırılarak uygun görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2011).

Araştırmada kullanılması planlanan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonucu araştırma için kullanılabilirliğinin anlaşılmasının ardından, ölçeklere ait güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Buna göre dijital liderlik ($\alpha=0,902$ / $N=6$), çevik liderlik ($\alpha=0,970$ / $N=32$), çalışan performansı ($\alpha=0,891$ / $N=4$) ve örgütsel çeviklik ($\alpha=0,964$ / $N=17$)

ölçeklerine ait Cronbachs' Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu görüldüğünden, güvenilir oldukları anlaşılmaktadır.

4. Bulgular

Anketin uygulanması sonucu 610 katılımcıdan araştırma için kullanılabilir geri dönüş elde edilmiştir. İlk olarak bu katılımcı gruba ait demografik özellikler incelenmiş ve aşağıda Tablo 2'de paylaşılmıştır. Tabloya göre elde katılımcıların %57,2'si (349) erkek, %67,5'i (412) evli, %49,3'ü (301) 30-35 yaş aralığında, %77,2'si (471) lisans mezunu, %44,4'ü (271) 32001 TL ve üzeri aylık hane gelirine sahip, %36,1'i (220) 5-7 yıl arasında sektördeki toplam çalışma süresi ve son olarak %58,4'ü (356) 3 - 5 yıl arasında mevcut yöneticisi ile toplam iş deneyimine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Yapısına Ait Frekans Dağılımları

| Demografik Özellikler | Frekans | Yüzde | Demografik Özellikler | Frekans | Yüzde |
|---|---------|-------|--|---------|-------|
| Cinsiyet | | | Eğitim Düzeyi | | |
| Erkek | 349 | 57,2 | Lise | 18 | 3,0 |
| Kadın | 261 | 42,8 | Ön Lisans | 121 | 19,8 |
| Medeni Durum | | | Lisans | 471 | 77,2 |
| Bekâr | 198 | 32,5 | | | |
| Evli | 412 | 67,5 | | | |
| Yaş | | | Hane Geliri | | |
| 18-23 | 17 | 2,8 | 17002 TL ve altı | 20 | 3,3 |
| 24-29 | 81 | 13,3 | 17002-22000 TL arası | 111 | 18,2 |
| 30-35 | 301 | 49,3 | 22001-27000 TL arası | 102 | 16,7 |
| 36-41 | 104 | 17,0 | 27001-32000 TL arası | 106 | 17,4 |
| 42 ve üstü | 107 | 17,5 | 32001 TL ve üzeri | 271 | 44,4 |
| Sektördeki Toplam Çalışma Süresi | | | Mevcut Yönetici İle Toplam Çalışma Süresi | | |
| 1 – 3 Yıl Arası | 150 | 24,6 | 1 – 3 Yıl Arası | 126 | 20,7 |
| 3 – 5 Yıl Arası | 122 | 20,0 | 3 – 5 Yıl Arası | 356 | 58,4 |
| 5 – 7 Yıl Arası | 220 | 36,1 | 5 – 7 Yıl Arası | 52 | 8,5 |
| 7 Yıl ve Üzeri | 118 | 19,3 | 7 Yıl ve Üzeri | 76 | 12,5 |

Araştırma amacına göre oluşturulan hipotezlerin testlerinde korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca aracı etkinin varlığını test etmek adına da Hayes Process Macro özelliği kullanılarak regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın toplam dört değişkeninin birbiriyle olan ilişkisinin ne yönde olduğunu anlamak üzere öncelikle korelasyon analizi uygulanmış ve aşağıda Tablo 3'te gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, önem derecelerinin tamamının yüzde beşten küçük olduğu ($\text{sig.}<0,05$) görüldüğünden, değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan korelasyon analizi değerlerine bakıldığında ise, en yüksek ilişkinin dijital liderlik ile örgütsel çeviklik değişkenleri arasında olduğu ($r = ,957$) anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

| | | Örgütsel Çeviklik | | | |
|---------------------|---------------------|-------------------|------------------|----------------|---------------------|
| Örgütsel Çeviklik | Pearson Correlation | 1 | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | |
| | N | 610 | Dijital Liderlik | | |
| Dijital Liderlik | Pearson Correlation | ,957** | 1 | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | | |
| | N | 610 | 610 | Çevik Liderlik | |
| Çevik Liderlik | Pearson Correlation | ,947** | ,900** | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | |
| | N | 610 | 610 | 610 | Çalışan Performansı |
| Çalışan Performansı | Pearson Correlation | ,931** | ,856** | ,866** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 610 | 610 | 610 | 610 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmada yer alan H₁, H₂, H₃, H₄ ve H₅ hipotezlerini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. İlk olarak çalışan performansı değişkeninin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli kurulmuş ve aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4: Regresyon Modeline Ait ANOVA Test Sonuçları (Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

| Model | Kareler Top. | Serbestlik Derecesi | Kareler Ort. | F | p |
|-----------|--------------|---------------------|--------------|----------|-------------------|
| Regresyon | 343,437 | 2 | 171,718 | 1080,176 | ,000 ^b |
| Artık | 96,496 | 607 | ,159 | | |
| Toplam | 439,933 | 609 | | | |

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

b. Tahminciler: Çevik Liderlik, Dijital Liderlik

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

| Model | B | Std. Err. | Beta | t | Sig. | VIF |
|------------------|------|-----------|------|--------|------|-------|
| (Constant) | ,453 | ,097 | | -4,693 | ,000 | |
| Dijital Liderlik | ,435 | ,047 | ,402 | 9,223 | ,000 | 5,251 |
| Çevik Liderlik | ,631 | ,054 | ,505 | 11,582 | ,000 | 5,251 |

R= ,884 - R²= ,781

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Dijital ve çevik liderliğin çalışan performansı üzerine etkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmış ve yukarıda Tablo 4 ve Tablo 5'te gösterilmiştir. Tablo 4'te ANOVA testinde önem derecesi yüzde beşten küçük ($p < 0,05$) ve Tablo 5'te VIF değerleri 10'dan küçük olduğu için, regresyon analizinin uygulanmasında bir sakıncanın olmadığı anlaşılmaktadır (Narci, 2024: 63). Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R² değeri 0,781 olarak hesaplanmıştır. Tablo 5'te yer

alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini göstermektedir. Buna göre dijital ve çevik liderlik değişkenlerindeki birer birimlik artışlar bağımlı değişken olan çalışan performansını sırasıyla 0,402 ve 0,505 artırmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, araştırma amacına göre oluşturulmuş H₁ ve H₂ hipotezlerinin istatistiki olarak reddedilemeyeceğini göstermektedir.

İkinci olarak örgütsel çevikliğin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli kurulmuş ve aşağıda Tablo 6 ve Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 6: Regresyon Modeline Ait ANOVA Test Sonuçları (Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik)

| Model | Kareler Top. | Serbestlik Derecesi | Kareler Ort. | F | p |
|-----------|--------------|---------------------|--------------|--------|-------------------|
| Regresyon | 356,983 | 3 | 118,994 | 8364,6 | ,000 ^b |
| Artık | 8,621 | 606 | ,014 | | |
| Toplam | 365,604 | 609 | | | |

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

b. Tahminciler: Çalışan Performansı, Dijital Liderlik, Çevik Liderlik

Tablo 7: Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik)

| Model | B | Std. Err. | Beta | t | Sig. | VIF |
|---------------------|------|-----------|------|--------|------|-------|
| Const. | ,177 | ,029 | | -6,019 | ,000 | |
| Dijital Liderlik | ,417 | ,015 | ,422 | 27,651 | ,000 | 5,987 |
| Çevik Liderlik | ,336 | ,018 | ,295 | 18,687 | ,000 | 6,411 |
| Çalışan Performansı | ,287 | ,012 | ,315 | 23,622 | ,000 | 4,559 |

R= ,988 - R²= ,976

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

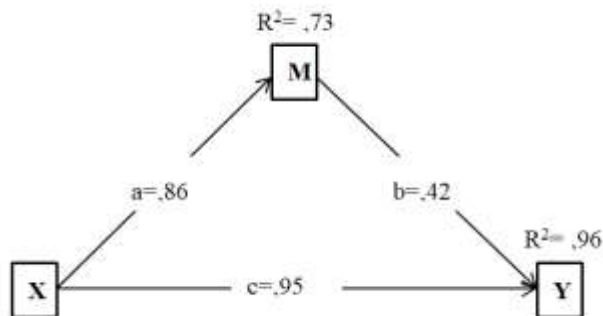
Dijital liderlik, çevik liderlik ve çalışan performansının örgütsel çevikliğe etkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmış ve yukarıda Tablo 6 ve Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablo 6'da ANOVA testinde önem derecesi yüzde beşten küçük ($p < 0,05$) ve Tablo 7'de VIF değerleri 10'dan küçük olduğu için, regresyon analizinin uygulanmasında bir sakıncanın olmadığı anlaşılmaktadır (Narci, 2024: 64). Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri 0,976 olarak hesaplanmıştır. Tablo 7'de yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini göstermektedir. Buna göre dijital liderlik, çevik liderlik ve çalışan performansı değişkenlerindeki birer birimlik artışlar bağımlı değişken olan örgütsel çevikliği sırasıyla 0,422, 0,295 ve 0,315 artırmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, araştırma amacına göre oluşturulmuş H_3 , H_4 ve H_5 hipotezlerinin istatistiki olarak reddedilemeyeceğini paylaşılmaktadır.

Tablo 8: Dijital Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Çalışan Performansının Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Tahmin Değişkenleri | Sonuç Değişkenleri | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------|-------------|------|--------|------------------------|-------|-------------|------|--------|------|
| | M (Çalışan Performansı) | | | | Y (Örgütsel Çeviklik) | | | | | |
| | | (β) | SH | t | p | | (β) | SH | t | p |
| X (Dijital Liderlik) | a | .86 | .023 | 40,770 | <.05 | c' | .95 | .012 | 81,150 | <.01 |
| M (Çalışan Performansı) | | - | - | - | | b | .42 | .014 | 27,810 | <.01 |
| Sabit | i_M | .109 | .09 | - | <.01 | i_Y | .112 | .031 | - | <.01 |
| $R^2 = .73$ | | | | | $R^2 = .96$ | | | | | |
| $F = 1662,23; p < .05$ | | | | | $F = 7862,36; p < .01$ | | | | | |

Aracılık analizinde Bootstrap yöntemiyle yeniden örnekleme için 5000 seçeneği kullanılmıştır. Bu yöntemle yapılan aracılık etkisi analizlerinde araştırma hipotezlerinin kabul edilebilmesi için, elde edilen güven aralığı değerlerinin (Confidence Interval, CI) "0" değeri içermemesi gerekir (MacKinnon, vd. 2004:108) ve yapılan Process macro analizinde elde edilen "CI" değerlerinin "0" içermediği anlaşılmıştır CI [LLCI=,5605; ULCI=,6191]. Aracılık etkisinin incelendiği regresyon analizi sonucu elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları aşağıda Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Dijital Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Çalışan Performansının Aracılık Testine İlişkin Standardize Regresyon Değerleri



Şekil 1'de yer alan standartlaştırılmış regresyon tahminleri

göstermektedir.

Dijital ve çevik liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerine etkisinde çalışan performansının bir aracı etkisinin olup olmadığı da çalışmada konu edinilmiştir. Aracılık analizinin amacı, bağımsız bir değişken ile bağımlı bir değişken arasındaki ilişkide aracı bir değişkenin etkisinin toplam etkide oluşturduğu farkı ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırma amacına göre oluşturulmuş H_6 hipotezinin testi için Hayes tarafından geliştirilmiş Model 4 yöntemi (Hayes, 2012:34) Process Macro özelliği kullanılarak aracılık regresyon analizi uygulanmıştır. Aşağıda ilk olarak dijital liderlik (X) ile örgütsel çeviklik (Y) arasındaki ilişkinin çalışan performansı (M) ile nasıl bir aracı etkisi oluşturduğunu ortaya koymak için aracılık analizi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 8'de

ve Tablo 8'de yer alan ayrıntılı regresyon katsayılarına göre, dijital liderliğin çalışan performansının ($\beta = .86$, $p < .01$) ve örgütsel çeviklik ($\beta = .42$, $p < .01$) değişkenlerinin anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Dijital liderlik ve çalışan performansı değişkenleri, birlikte örgütsel çeviklik değişkenindeki varyansın %96'sını açıkladığı görülmektedir. Dijital liderlik algısının örgütsel çeviklik üzerinde dolaylı etkisinin varlığının testi Bootstrap yöntemi ile elde edilen güven aralıklarına göre belirlenmiş, çalışan performansının dijital liderlik ile birlikte örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır ($R^2 = .96$). Elde edilen bu sonuçtan, araştırma amacına göre oluşturulmuş H_6 hipotezinin istatistiksel olarak reddedilemeyeceği anlaşılmaktadır.

5. Sonuç

Türk sivil havacılık sektöründe dijital ve çevik liderlik algısının çalışanların performansı ve örgütsel çeviklik ile ilişkisinin incelendiği bu çalışmada sayısal araştırma yönteminde en çok kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan anketten yararlanılmıştır. Anketin, Türk sivil havacılık sektörü çalışanlarına uygulanması sonucu elde edilen 610 kullanılabilir veri ile araştırma amacına göre oluşturulmuş hipotezler test edilmiştir.

Katılımcıların demografik bilgilerinin verilmesinin ardından, araştırma değişkenlerinin birbiri ile olan ilişkisini

ortaya koymak için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen istatistiki bulgulardan hareketle, dijital ve çevik liderlik algısı, çalışan performansı ve örgütsel çeviklik arasında pozitif ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu istatistik bulgunun, benzer değişkenler ile yapılan literatürdeki geçmiş çalışmalar ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Dijitalleşme sürecindeki firmalarda bulunan dijital liderlerin varlıklarının, çalışanların kişisel performanslarını yükselttiği Abbasov ve Tolay'ın (2021: 59) çalışmalarında belirtilmektedir. Benzer konudaki çalışmasında Artüz (2020), çalışan performansları üzerinde dijital liderlerin olumlu etkileri olduğunu açıklamaktadır. Yine başka bir çalışmada Setiawati (2021), çalışan performansı üzerinde çevik liderliğin etkilerini incelemiş ve çevik liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dijital ve çevik liderlik algısının çalışan performansı üzerine, ayrıca bu üç değişkeninin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanması sonucu, dijital ve çevik liderlik algılarının çalışan performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Geleneksel liderlik türlerine nispeten daha yeni bir kavram olarak dijital liderliğin günümüz çalışanlarına etkisinin pozitif yönde olabileceği, çalışma öncesinde de tahmin edilebilecektir. Çevik liderliğin de benzer şekilde özellikle hız kavramının göz ardı edilemeyeceği havacılık sektöründe pozitif yönde etki edebileceği mantıklı olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla ilgili kavramların birbirleri ile etkileşim sonuçlarının tahminler ile aynı istikamette çıkması, çalışmanın mantıksal zemininin de doğru olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu istatistik bulgunun, benzer değişkenler ile yapılan literatürdeki geçmiş çalışmalardan bazıları ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Çünkü daha yeni kavram olarak göze çarpan dijital liderlik kavramı ile ilgili fazla araştırma sonuçlarının olmadığı anlaşılmaktadır. Yine de bu konuda birçok çalışması bulunan Akkaya vd. (2022) çevik liderliğin kişisel ve takım performanslarına iş tatmini ile birlikte pozitif yönde etki ettiğinden bahsettikleri görülmektedir.

Ayrıca yapılan diğer çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu dijital liderlik, çevik liderlik ve çalışan performansının örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Çalışan performansının organizasyona pozitif etkilerinin organizasyon performansında da aynı istikamette neticeler vermesi mantıklı olarak beklenebilir. Ayrıca çalışmada etkileri araştırılan liderlik türlerinin de işletme performansına katkılarının pozitif yönde az da olsa mutlaka olması beklenmelidir. Zira liderlik türlerinin tamamı organizasyon performanslarını artırmaya ve koyulan hedeflere ilerlemede başarı sağlamaya yönelik etkenlerdir. Yine aynı şekilde elde edilen bu istatistik bulgunun, benzer değişkenler ile yapılan literatürdeki geçmiş çalışmalar ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Örnek olarak çalışan performansının işletme performansını olumlu istikamette

etkilediği sonucu, Schuster ve Zingheim (1996) ile Gosselin (2005)'in yaptıkları çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada ayrıca yeni liderlik tarzlarından olan dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çalışan performansının aracı rolü de incelenmiştir. Process Macro ek özelliği kullanılarak yapılan aracılı regresyon analizi sonucu elde edilen istatistiki bulgulara göre, dijital liderlik algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çalışan performansının aracı rolü olduğu anlaşılmaktadır. Altaweel ve Al-Hawary'nin (2021) imalat endüstrisinde dijital liderlik ile örgütsel çevikliğin aralarındaki ilişkilerinde çalışan performanslarının aracı rolünü araştırdıkları çalışmalarında çalışan performansının aracı rolü olduğunu ortaya koydukları görülmektedir. Ayrıca Wamba (2022), yapmış olduğu araştırmada örgütsel çeviklik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarındaki pozitif yönde güçlü etkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada Marhraoui ve El Manouar (2017), IT inovasyonu ve sürdürülebilir örgütsel performans üzerinde örgütsel çevikliğin aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonuçları benzer çıkmış ve örgütsel çevikliğin performans üzerinde pozitif ve güçlü etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışmadan elde edilen istatistiki bulgular sonucu, Türk sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların örgütsel çevikliğin oluşması için çalışanlarının performanslarını yüksek tutması önerilmektedir. Ayrıca, çevik liderlik ve teknolojik çağın gerekliliği neticesinde ortaya çıkan dijital liderlik tarzlarının algısı da çalışanların performansına ve örgütsel çevikliğe etki ettiği için, yöneticilerin bu liderlik tarzlarına sahip olması ya da bu liderlik tarzları ile koşullara göre hareket ederek örgütsel dinamikleri pozitif yönde tutması önerilmektedir.

Anketlerin uygulama dönemi olarak seçilen Ocak 2024 dönemi havacılık sektörü açısından yaz dönemlerine göre daha durağan bir periyot olarak bilinmektedir. Bu sebeple bu dönemdeki çalışanlar tarafından verilen cevaplarda yoğun sezon çalışanlarının vereceği cevapların daha farklı olması düşünülebilir. Ayrıca bu sektörde araştırma yapacakların anket toplama sürecini daha uzun tutmaları, alınacak cevap sayısında artışa etki edebilir. Bir diğer öneri olarak yapılan bu çalışmada beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerinin katılımları sağlandığından çoğunlukla üst düzey yöneticilerin daha fazla katıldıkları araştırmaların yapılması özellikle liderlik ölçeğinden daha verimli neticeler alınmasına fayda sağlayabilecektir. Dijital liderlik tarzlarının havacılık sektörü harici alanlarda daha fazla araştırılması, teknolojinin son yıllardaki etkisinin artmasına paralel farklı sektörlerdeki etkilerinin anlaşılması bakımından literatüre yeni bakış açıları getireceği düşünülmektedir. Son olarak literatür incelendiğinde özellikle sivil havacılık sektörü bağlamında çok fazla araştırmanın yapılmadığı, olan çalışmaların ise daha eski kavramlar ekseninde yapıldığı görülmektedir. İlgili sektör bağlamında özellikle yeni liderlik tarzları ile etkileşiminin

araştırılmasının faydalı olacağı önerilmektedir.

Kaynakça

- Abbasov, A., & Tolay, E. (2021). Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi-Azerbaycan'da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma. *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(1), 59-74.
- Aghina, W., De Smet, A., Murarka, M., & Collins, L. (2015). *The Keys to Organizational Agility*. McKinsey & Company.
- Akkaya, B., Kayalıdere, U. K., Aktaş, R., & Karğın, S. (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2): 1605-1621.
- Akkaya, B., Panait, M., Apostu, S. A., & Kaya, Y. (2022). Agile Leadership and Perceived Career Success: The Mediating Role of Job Embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4834.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2): 185-206.
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on The Relationship Between Strategic Agility and Organizational Performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
- Anak Agung Sagung, M. A., & Sri Darma, G. (2020). Revealing The Digital Leadership Spurs in 4.0 Industrial Revolution. *Asri, AASMAN, & Darma, GS, Revealing The Digital Leadership Spurs in*, 3(1): 93-100.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308-323.
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital Leadership in Business Organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1): 45-56.
- Armstrong, M., (1996). *Employee Reward*, Institute of Personnel and Development IPD House, London.
- Arsawan, I. W. E., ssy De Hariyanti, N. K., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 149.
- Artüz, S. D. (2020). *Dijital Liderlik Uygulaması İle Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. In *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (pp. 171-191). Emerald Publishing Limited.
- Avant, L. L., & Lyman, P. J. (1975). Stimulus Familiarity Influences Perceived Duration in Prerecognition Visual Processing. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1(3): 205-213.
- Badayai, A. R. A. (2012). A Theoretical Framework and Analytical Discussion on Uncongenial Physical Workplace Environment and Job Performance Among Workers in Industrial Sectors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 42: 486-495.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). Osong Public Health and Research Perspectives. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3): 190-196.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and An Agenda for The Future. *Journal of management*, 36(1): 256-280.
- Becerikli, Y. S. (2013). Takım Çalışmaları ve Verimlilik İlişkisi: Karar Alma Süreçlerinin Etkinlik Kazanmasında Liderin Rolü. *Verimlilik Dergisi*, (3): 93-116.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on The Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133: 106-115.
- Bhanap, R. (2015). Who is Responsible for Digital Leadership in the Boardroom. *Computer Weekly*, 7(13): 18-19.
- Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2): 13-20.
- Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). Digital Disruption and The Future of Leadership: An Interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*, 25(4): 438-446.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4): 470-483.
- Cestou, J. (2020). *The Role of Gender Expression in Agile Leadership* (Doctoral Dissertation, Benedictine University).
- Clerkin, C. (2015). *Creative Leadership and Social Intelligence: The Keys to Leading in The Digital Age*. Leadership, 2050: 175-187.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.

- Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational Agility and Agile Manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27: 178-184.
- Darvishmotevali, M., & Tajeddini, K. (2019). Understanding Organizational Agility: Evidence From The Hotel Industry in Iran. In *Tourism, Hospitality and Digital Transformation* (pp. 73-88). Routledge.
- Demirgil, Z., & Antalyali, Ö. L. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(18): 127-140.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. (2020). 2019 Faaliyet Raporu. Ankara.
- Downes, L., & Nunes, P. (2014). *Big Bang Disruption: Strategy in The Age of Devastating Innovation*. Penguin.
- Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital Leadership—Mountain or molehill? A literature review. *Innovation Through Information Systems: Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues*: 223-237.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10 - 11): 1105-1121.
- Ekber, Ş., & Mirzayeva, G. (2016). Motivasyon Yönlü Performans Değerlendirme-Örnek Olay Çalışması. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 4(1): 122-133.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO Built The Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive* (15:2).
- Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*. Plume.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2): 410-423.
- Gosselin, M. (2005). An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6): 419-437.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2): 123-136.
- Güçray, S. S. (2001). Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Öz Saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı İle İlişkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(8): 106-121.
- Hayes, A. F. (2012). Process: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling.
- Hayward, S. (2021). *The Agile Leader: How to Create An Agile Business in The Digital Age*. Kogan Page Publishers.
- Hoek, V.R.I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring Agile Capabilities in The Supply Chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2): 126-148.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile Manufacturing: The Next Logical Step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2): 132-143.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for A VUCA World. *Human Resource Planning*, 33(4): 33-38.
- Jain, K. K., & Das, R. (2017). Risks of Results Oriented Leadership: A Perspective in Need of a Re-evaluation. *NHRD Network Journal*, 10(4), 104-110.
- Jain, V., Benyoucef, L., & Deshmukh, S. G. (2008). What's The Buzz About Moving From 'Lean'to 'Agile' Integrated Supply Chains? A Fuzzy Intelligent Agent-Based Approach. *International Journal of Production Research*, 46(23): 6649-6677.
- Joiner, B. (2009). Creating A Culture of Agile Leaders: A Developmental Approach. *People and Strategy*, 32(4): 28-35.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing Agile Leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1): 35-42.
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). The Antecedents of Organizational Agility: Organizational Structure, Dynamic Capabilities and Customer Orientation. *PressAcademia Procedia*, 3(1): 697-706.
- Karaman, F. (2023). Türk Sivil Havacılık Sektöründe Farklılaştırma Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimine Etkisinde Çalışan Performansının Aracı Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1472-1491.
- Kestek, S. B., Çolakoğlu, Ü., & Atay, H. (2018). Otel Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Kuşadası Örneği. 1. *Journal of Travel and Tourism Research*, (13): 53-68.
- Kettunen, P. (2009). Adopting Key Lessons From Agile Manufacturing to Agile Software Product Development—A Comparative Study. *Technovation*, 29(6-7): 408-422.
- Khalil, S., & Winkler, T. J. (2023). How software as a service simultaneously affords organizational agility and inertia. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(4), 101804.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team

- Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kline, S. (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi. Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri, İstanbul.*
- Lado, M., & Alonso, P. (2017). The Five-Factor Model and Job Performance in Low Complexity Jobs: A Quantitative Synthesis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3): 175-182.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, 65-79.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). Agility Index in The Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2): 285-299.
- Lyu, J. (2023). How Does Digital Leadership Improve Organizational Sustainability: Theory and evidence. *Journal of Cleaner Production*, 140148.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Mack, T. C. (2015). *Leadership in The Future. Leadership*, 2050: 9-22.
- Mansi, G., & Levy, Y. (2013). Do Instant Messaging Interruptions Help or Hinder Knowledge Workers' Task Performance?. *International Journal of Information Management*, 33(3): 591-596.
- Marhraoui, M. A., & El Manouar, A. (2017, October). IT Innovation and Firm's Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Agility. In *Proceedings of The 9th International Conference on Information Management and Engineering* (pp. 150-156).
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2000). *Human Resources Management*, 9th ed. South-Western College Publishing: Ohio.
- Mensah, J. K. (2015). A "Coalesced Framework" of Talent Management and Employee Performance: For Further Research and Practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4): 544-566.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, C. L. (2018). Digital Leadership: Using The Internet and Social Media to Improve The Lives, Well-Being and Circumstances of Others. *Journal of Family & Consumer Sciences*, 110(1): 45-48.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4): 626-658.
- Molla, A., & Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of The Literature and Conceptual Framework. *Communications of The Association for Information Systems*, 31(1): 167-193.
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, 75, 102734.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5): 296-309.
- Narci, M. T. (2024). Examination of Turkish-Made Products with The Theory of Planned Behavior: A Research on Regular Migrants in Turkey. *Journal of Asian Scientific Research*, 14(1), 58-67.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A Hybrid Approach to Achieve Organizational Agility: An Empirical Study of A Food Company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1): 201-234.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. ve Wright, P.M., (1997). *Human Resource Management, "Gaining A Competitive Advantage"*, Second Edition, McGraw-Hill, Irwin, Chicago, ss.238-242.
- Olbert, S., Prodoehl, H. G., & Worley, C. G. (2017). Organizational Agility as A Competitive Factor: The "Agile Performer Index". *NEOMA Business School, Reims Cedex, France.*
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise Agility and The Enabling Role of Information Technology. *European Journal of Information Systems*, 15: 120-131.
- Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Plonka, F. E. (1997). Developing A Lean and Agile Work Force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 7(1): 11-20.
- Prasongko, A., & Adianto, T. (2019). The Role of The Agile Leadership Model as a Competitive Advantage for The Future Leader in The Era of Globalization and Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan: Media Informasi Tentang Kajian & Strategi Pertahanan Yang Mengedepankan Identity, Nasionalism & Integrity*, 5(3): 126-133.
- Prentice, A. E. (2013). *Leadership for The 21st Century. ABC-CLIO.*
- Promsri, C. (2019). *The developing Model of Digital*

- Leadership for A Successful Digital Transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(08): 01-08.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring The Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1): 22-42.
- Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational Agility and HRM Strategy: Do They Really Enhance Firms' Competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership*, 6: 323-334.
- Samsudin, A., Saputra, N., & Abdinegoro, S. B. (2020, December). Authentic Leadership, Work Engagement and Performance. In *The International Conference on Business and Management Research*, 160: 276-283.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, 5. Baskı, John Wiley & Sons., New York, USA, 332s.
- Schuster, J. R., & Zingheim, P. K. (1992). *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*. (No Title).
- Setiawati, L. (2021). The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees' Performance in A VUCA World (Study on Millennial Generation Employees in Jabodetabek). *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(11), 3123-3131.
- Shahaei, B. (2008). *Paradigm of Agility, Definitions, Features and Concepts*. Tadbir Publication, 194th Issue, 14-18.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile Manufacturing: A Management and Operational Framework. *Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 215(6): 857-869.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 7-22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice - Application of A Methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.
- Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working Towards Agile Manufacturing in The UK Industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 155-169.
- Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Corwin Press.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... & Sanchez, J. I. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53(3): 703-740.
- Silva-Martinez, J. (2024). Practical implications to becoming agile organizations: NASA case study. *Acta Astronautica*, 215, 102-106.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2018). 2019-2023 Stratejik Planı. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2019). Faaliyet Raporu. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2022). Faaliyet Raporu. Ankara.
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maşlakçı, A. (2022). Dijital Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1038-1050.
- Tanniru, M. R. (2018). Digital Leadership. In *Management of Information Systems*. IntechOpen.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in The Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4): 13-35.
- Todd, R. J. (1999). Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and The World Wide Web. *National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin*, 83(605), 4-12.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (2020). *Havacılık ve Uzay Teknolojileri - Ulaşan ve Erişen Türkiye*. Ankara.
- Wamba, S. F. (2022). Impact of Artificial Intelligence Assimilation on Firm Performance: The Mediating Effects of Organizational Agility and Customer Agility. *International Journal of Information Management*, 67, 102544.
- Wirtz, B. W., & Wirtz. (2021). *Digital Business and Electronic Commerce*. Cham: Springer International Publishing.
- Xia, Y., Liu, X., Wang, X., Deng, H., Han, C., Liu, Z., & Tsai, S. B. (2023). The power of role models in a team: The impact of lead entrepreneur's digital leadership on digital entrepreneurial success. *Information Processing & Management*, 60(6), 103498.
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching The Wave: Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks. *Management Science*, 43(11): 1493-1509.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations.

International Journal of Operations & Production Management, 20(4): 496-513.

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: 1-12.

Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*. Podgorica: Economic Laboratory Transition Research Podgorica-Elit, 2018, vol. 14, iss. 2.

Extended Summary

Purpose

In this study, the effects of the concepts of agile leadership, digital leadership and employee performance on organizational agility in the civil air transportation sector, which is the first way that comes to mind in the transportation sector when speed and technology are mentioned, were examined. The aim of the research is to understand how the leadership styles of managers working in the civil aviation sector in Turkey are perceived by their subordinates and to determine the effect of this perception on their business performance and organizational agility. In addition, the mediating effect of employee performance on the effect of digital and agile leadership styles, which were the subject of the research, on organizational agility was also examined. It is thought that there are not many such studies in the civil aviation sector and it is important to investigate the interaction of the concepts examined.

Literature Review

It is seen that there are no similar studies in the literature regarding the subject of the study. Although it seems that the relevant concepts have been researched individually, similar research has not been found, especially in the context of the civil aviation sector. When examined one by one, it is understood that there are similar results. For example, it is stated in the studies of Abbasov and Tolay (2021: 59) that the presence of digital leaders in companies in the digitalization process increases the personal performance of employees. Akkaya et al., who have many studies on digital leadership, which is thought to be a newer concept. (2022) appear to mention that agile leadership has a positive impact on personal and team performances along with job satisfaction. Therefore, it is thought that this study will fill an important gap in terms of examining the effects of relevant concepts, especially in civil aviation. In addition, examining the communication of relevant concepts with each other in the aviation industry, where concepts such as speed, performance and agility are indispensable, adds a special feature to the study.

Methodology

A total of 253,885 employees in the civil aviation sector in Turkey were selected as the research population as of the end of 2021 (SHGM, 2022: 28). In this research, where the quantitative research method was preferred, a survey was chosen as the data collection technique. The first part of the survey, which consists of five parts in total, determines the demographic characteristics of the participants, and the second part is determined by Zeike et al. (2019) and published in Turkish by Driver et al. (2022) adapted for the digital leadership scale. In the third part, Akkaya et al. (2020) study, and the fourth part includes the employee performance scale developed by Kirkman and Rosen (1999) and used in Turkish by Çöl (2008). In the last part, the organizational agility scale developed by Sharifi and Zhang (2001) was used. The prepared survey was transferred to

digital media and applied online to people working in the civil aviation sector in Turkey between 01.01.2024 and 01.02.2024, and a total of 610 usable data were obtained. These data obtained were analyzed using SPSS 26.0 and AMOS statistical programs to test the hypotheses prepared according to the research purpose. For the scales used in the study, there is a certificate of conformity with the ethics commission decision taken as a result of the Istanbul Aydın University meeting dated 15.02.2024 and numbered 2024/02.

Findings

As a result of the analysis, it was determined that there were positive relationships between digital and agile leadership perception, employee performance and organizational agility. However, it is understood that digital and agile leadership perceptions have a significant positive effect on employee performance. It is also understood that digital leadership, agile leadership and employee performance have statistical effects on organizational agility. Again, it is understood that employee performance has a mediating role in the effect of digital leadership perception on organizational agility. As a result of all these statistical findings, it is recommended that companies operating in the Turkish civil aviation sector keep the performance of their employees high in order to create organizational agility. In addition, since the perception of agile leadership and digital leadership styles that emerged as a result of the necessity of the technological age also affects the performance of employees and organizational agility, it is recommended that managers have these leadership styles or keep the organizational dynamics in a positive direction by acting according to the conditions with these leadership styles.