



# GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



Araştırma Makalesi • Research Article

DOI: 10.21547/jss.1831491

## Kokpitten Terminale Liderlik Anlayışlarının İş Tatminine Yansıması

*Reflection of Leadership Approaches on Job Satisfaction from the Cockpit to the Terminal*

Fatih KARAMAN<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Havaçılık Yönetimi Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

ORCID: 0000-0001-5915-8054

### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 27 Kasım 2025

Kabul tarihi: 18 Şubat 2026

*Anahtar Kelimeler:*

Havaçılık Sektörü,

Liderlik,

İş Tatmini,

Havaçılık Yönetimi.

### ÖZ

Bu çalışma, dijital dönüşümün hızlandığı günümüzde havaçılık alanında farklı liderlik tarzlarının - dijital, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik- çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmayı hedeflemektedir. Dijital teknolojilerin iş süreçlerine kapsamlı bir şekilde entegre olduğu bu dönemde, liderlik yaklaşımlarının yalnızca operasyonel verimliliği değil, bununla beraber çalışanların bağlılıkları ve motivasyonları üzerinde de önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Araştırma, Türkiye'deki bir havalimanında çalışan uçuş, kabin, terminal ve yer hizmetleri personelini içeren bir nicel çalışma olarak planlanmıştır. Veriler, yapılandırılmış anket tekniğiyle toplanmış ve liderlik tarzları, dijital liderlik yeterlilikleri ile iş tatmini düzeylerini ölçmeye yönelik ölçeklerden yararlanılmıştır. Analiz aşamasında SPSS ve AMOS yazılımlarından faydalanılarak doğrulayıcı faktör, korelasyon ve regresyon işlemleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, dijital ve dönüştürücü liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte etkileşimli liderlik tarzının etkisi sınırlı kalmıştır. Araştırmanın sonuçları, havaçılık sektöründe liderlerin dijital yetkinlikleri ile dönüştürücü vizyonlarının çalışan memnuniyetini ve kurumsal bağlılığı artırmada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu bulgular hem literatüre teorik katkı sunmakta hem de dijital dönemde etkili liderlik stratejilerinin oluşturulmasına dair önemli pratik önerilerde bulunmaktadır. Gelecek çalışmalarda, liderlik tarzlarının çalışan performansı, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi değişkenlerle birlikte ele alınması ve farklı havalimanları ile havayolu işletmelerini kapsayan karşılaştırmalı araştırmaların yapılması önerilmektedir.

### ARTICLE INFO

*Article History:*

Received: November 27, 2025

Accepted: February 18, 2026

*Keywords:*

Aviation Industry,

Leadership,

Job Satisfaction,

Aviation Management.

Bu çalışma için İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Komisyonu'nun 02.06.2025 tarih ve 288 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

### ABSTRACT

This study aims to investigate the effects of different leadership styles—digital, transformational, and transactional leadership—on employee job satisfaction in the aviation industry today, as digital technologies are increasingly integrated into business processes. In this era, where digital technologies are being comprehensively integrated into business processes, leadership approaches are believed to play a significant role not only in operational efficiency but also in employee engagement and motivation. The research was designed as a quantitative study involving flight, cabin, terminal, and ground handling personnel working at an airport in Türkiye. Data were collected using a structured survey technique and scales used to measure leadership styles, digital leadership competencies, and job satisfaction levels. Confirmatory factor, correlation, and regression analyses were conducted using SPSS and AMOS software during the analysis phase. The findings reveal that digital and transformational leadership styles have a significant and positive impact on employee job satisfaction. However, the impact of transactional leadership style was limited. The results of the research demonstrate that leaders' digital competencies and transformational vision are key factors in increasing employee satisfaction and organizational commitment in the aviation industry. These findings both contribute theoretically to the literature and offer important practical recommendations for developing effective leadership strategies in the digital age. Future studies are recommended to examine leadership styles in conjunction with variables such as employee performance, organizational commitment, and burnout, and to conduct comparative research encompassing different airports and airlines.

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [fatih.karaman@medipol.edu.tr](mailto:fatih.karaman@medipol.edu.tr)

## EXTENDED ABSTRACT

In today's business world, especially the aviation industry, which requires high safety standards and operational excellence, it is essential to examine the impact of leadership approaches on the employee experience. In this context, leadership is considered not only a managerial function but also a determining factor in shaping organizational culture and influencing employee motivation, commitment, and job satisfaction. Multi-layered structures in the aviation industry, such as flight crew, cabin services, and terminal management, require the simultaneous implementation of different leadership approaches and a holistic understanding of their impact on employees. Leadership should not be perceived solely as a chain of command; rather, it should be considered a multidimensional form of interaction, encompassing mutual trust, empathy, team interaction, psychological resilience, and fostering individual development. Within this framework, the effects of leadership styles on job satisfaction are critical for both individual psychological outcomes and organizational sustainability and service quality.

The study examined the effects of transformational, digital, and transactional leadership styles on employee job satisfaction. Transformational leadership refers to an approach that not only directs employees with a focus on tasks and goals, but also supports their individual development, inspires them, prioritizes ethical values, and values personal differences. This leadership style enhances employees' intrinsic and extrinsic motivation, ensuring they experience meaningful fulfillment in their duties. The motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and paternalism dimensions of transformational leadership have been observed to have strong effects on employee job satisfaction. This enables employees to develop positive emotional states related to their work and actively participate in work processes. Furthermore, transformational leadership enhances team resilience during times of crisis and uncertainty and contributes to the achievement of organizational goals. Thus, this leadership style plays a vital role not only in operational efficiency but also in the psychological well-being and overall satisfaction of employees.

Digital leadership, on the other hand, is an approach that goes beyond technological capabilities and plays a critical role in achieving an organization's strategic goals, particularly during digital transformation processes. Digital leaders guide their teams with rapid access to information, data-driven decision-making, agile management, and innovative thinking skills, encouraging employee participation in processes and creating an environment that enhances job satisfaction. Digital leadership enhances employees' mastery of technical systems, enabling them to perform their duties more effectively and confidently. At the same time, elements such as open communication, encouraging collaboration, and fostering a culture focused on continuous learning stand out as important factors supporting employee internal and external satisfaction. This leadership style is critical for flight safety, operational efficiency, and crisis management, particularly in the aviation industry.

Transactional leadership, on the other hand, adopts a performance-oriented, reward-and-punishment-based approach. This style of leadership contributes to the orderly and safe execution of business processes by ensuring employees perform their duties in accordance with established standards. While transactional leadership can increase short-term motivation, it has limited effects on creativity, individual development, and long-term job satisfaction. This demonstrates that traditional leadership approaches alone are insufficient in modern, flexible, and collaborative work environments. However, in the aviation industry, where operational processes require high discipline and standards, transactional leadership plays a crucial role in maintaining certain checks and balances.

Research findings indicate that all leadership styles have significant and positive effects on job satisfaction. Transformational leadership has the greatest impact on both intrinsic and extrinsic job satisfaction, while digital leadership supports employee satisfaction through technological and cultural alignment. Transactional leadership, while effective in maintaining operational order, is limited in meeting employees' emotional and motivational needs. These results demonstrate that leadership, beyond being merely a managerial tool, plays a critical role in shaping organizational culture, improving the employee experience, and increasing job satisfaction.

The impact of leadership in the aviation industry is directly related to employee motivation and satisfaction levels. The industry's unique conditions, such as high stress, shift work, time pressure, and safety obligations, make the effects of leadership behaviors more visible. Employees not only want to be guided, but also to be included, supported, and have access to development opportunities. In this context, digital leadership addresses employee expectations through data-driven decision-making, agile management, and technological adaptability, while transformational leadership addresses employee expectations through vision-setting, inspiration, and respect for individual differences. Transactional leadership, on the other hand, provides a certain order and balance by ensuring that processes are carried out in accordance with standards.

The holistic evaluation of the research demonstrates that effective leadership in the aviation sector cannot be based solely on a single leadership style. Rather, a multidimensional leadership approach that combines transformational and digital leadership characteristics in a balanced manner will increase both operational efficiency and employee satisfaction. This approach strengthens organizational culture, increases employee motivation and job satisfaction, and contributes to the effective and sustainable execution of business processes in high-stress, safety-focused work environments. Consequently, integrating leadership with digitalization and change-focused transformation processes in the aviation sector is strategically important for employee experience and organizational success.

## Giriş

Günümüz iş dünyasında küresel rekabetin artışı ve dijital teknolojilerin hızla gelişimi, organizasyon yapılarında köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Verhoef vd. (2021) ile Warner ve Wager'e (2019) göre dijital dönüşüm; örgütlerin yapısal esnekliğini artırmakta, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve iş yapma biçimlerini yeniden şekillendirmektedir. Bu dönüşüm süreci, Cortellazzo vd.'ne (2019) göre liderliğin yalnızca yönetsel bir fonksiyon değil, aynı zamanda stratejik değişim ve kültürel adaptasyon sürecinin merkezinde yer alan bir unsur olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla liderlik, dijital çağda organizasyonel çevikliğin ve sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Diğer sektörlerden farklı olarak nispeten yüksek güvenlik standartları gerektiren ve operasyonel süreçlerin hata kabul etmediği havacılık sektöründe liderlik tarzlarının etkilerinin daha güçlü olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla uçuş ekibinden terminal yöneticilerine kadar uzanan bu çok katmanlı yapı, farklı hiyerarşi düzeylerindeki liderlik davranışlarının çeşitliliği ve bunların çalışan deneyimlerine olan etkilerini incelemek için bir gereklilik doğurmaktadır.

Yüksek güvenlik standartları uygulanan havacılık sektörü, çok daha düşük hata toleransı ve sürekli koordinasyona ihtiyaç duyulan yapısıyla yüksek güvenilirlikli organizasyonlar kapsamında değerlendirilmektedir. Lekka (2017) ile Sommer vd.'ne (2016) göre bu tarz organizasyonlardaki güvenlik kültürü, liderlik davranışları ve iletişim süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Salas vd.'ne (2017) göre havacılık operasyonları; zaman baskısı, çok disiplinli ekip çalışması ve karmaşık teknik sistemlerin eş zamanlı yönetimi gibi özellikleri nedeniyle liderliğin sadece teknik yeterlilik değil, aynı zamanda kriz yönetimi, durumsal farkındalık ve ekip koordinasyonu boyutlarında da etkin olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda Newman vd.'ne (2017) göre liderin psikolojik güvenlik ortamı oluşturabilmesi, çalışanların hata bildirme davranışlarını ve operasyonel güvenliği doğrudan etkilemektedir.

Liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisi ise son yıllarda yapılan meta-analitik çalışmalarla da güçlü biçimde ortaya konulmaktadır. Hoch vd. (2018) ile Wang vd.'ne (2021) göre dönüşümcü liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyileşme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Aynı anlamda Bedi vd.'ne (2016) göre de etik liderlik ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının çalışanların stres düzeylerini azaltarak iş tatminini artırdığı belirtilmektedir. Bu sebeple liderlik ile çalışan psikolojisi arasındaki bu ilişkinin, özellikle yüksek stresli sektörlerde daha belirgin hale geldiği düşünülmektedir.

Havacılık sektöründe vardiyalı çalışma düzeni, zaman baskısı, güvenlik sorumlulukları ve operasyonel belirsizlik gibi faktörlerin çalışanların psikolojik yükünü artırabildiği düşünülmektedir. Arnold (2017) ve Montano vd.'ne (2017) göre belirtilen şartlar altında liderlik tarzlarının, çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde belirleyici rol oynadığı açıklanmaktadır. Rasool vd.'ne (2019) göre de iş tatmini; bireyin işine, yöneticisine ve çalışma koşullarına ilişkin bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini içeren çok boyutlu bir yapı olduğundan, performans ve örgütsel sürdürülebilirlik ile yakından ilişkili olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla havacılık organizasyonlarında liderlik anlayışlarının analizinin, yalnızca bireysel psikolojik sonuçlar açısından değil; hizmet kalitesi, operasyonel güvenlik ve kurumsal dayanıklılık bağlamında da kritik öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Havacılık sektörü, insan hatasının en az seviyeye indirilmesi, sürekli koordinasyon gereksinimi ve zaman yönetimindeki mükemmeliyet açısından farklı bir çalışma ortamına sahiptir. Böyle bir ortamda, liderlerin yalnızca teknik yeterlilik göstermesi yeterli olmamaktadır. Ek olarak etkili iletişim becerileri, duygusal denge, empati, güven inşa etme ve ekip dinamiklerini yönlendirebilme yeteneği gibi özelliklere de ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla liderlik, sadece bir emir verme mevkisi değil, karşılıklı güven, psikolojik dayanıklılık ve organizasyona bağlılık gibi

kavramlarla iç içe geçmiş bir etkileşim biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Uçuş operasyonları, kabin hizmetleri ve terminal yönetimi gibi bağlantılı sistemlerin uyum içinde çalışabilmesi, liderlik stillerinin de bu karmaşık yapı ile uyumlu bir şekilde çalışabilmesi ile mümkündür. Bu açıdan, liderlik yaklaşımlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri, yalnızca bireysel psikolojik sonuçlar değil, aynı zamanda organizasyonel sürdürülebilirlik ve hizmet kalitesi açısından da önemli bir rol oynamaktadır.

Özellikle kokpit ile terminal arasında bulunan geniş çalışma ve iletişim alanı, değişik liderlik yaklaşımlarının eş zamanlı olarak sergilendiği dinamik bir yapıyı kapsamaktadır. Uçuş ekibindeki bir kaptan pilotun liderlik tarzı, kabin ekibinin psikolojik güvenliği ve görev memnuniyeti üzerinde etkili olurken; terminal yöneticisinin liderlik şekli, yüzlerce çalışanın organizasyona bağlılığını, müşteri odaklı davranışlarını ve genel hizmet kalitesini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, liderlik anlayışlarının iş tatmini üzerindeki yansımalarını incelemek, bireysel memnuniyetin ötesine geçerek havacılık sisteminin bütünsel işleyişine dair önemli bulgular sunabilmektedir. Çalışmanın ana hedefi, havacılık sektöründe farklı seviyelerde sergilenen liderlik tarzlarının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini kavramsal ve organizasyonel düzeyde ortaya koymaktır. Ayrıca, liderlik olgusunun havacılık sektöründeki özel koşullar altında nasıl şekillendiği, hangi organizasyonel ve psikolojik unsurlarla etkileşimde bulunduğu kısmında yorumlamalar yapılacaktır. Açıklanan etkileşimlerin uçuş güvenliği, operasyonel verimlilik ve çalışanların refahı açısından ne tür sonuçlar doğurabileceği konularında da farklı bakış açılarının oluşturulması planlanmaktadır. Böylelikle çalışma, havacılık yönetimi alanında liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair teorik bir çerçeve sunmayı ve ilerleyen bölümlerde yapılacak empirik analizler için kavramsal bir zemin yaratmayı amaçlamaktadır. Araştırmada ele alınan liderlik tarzlarının, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların içsel ve dışsal iş tatminlerini istatistikî olarak etkilediği, bu araştırmadan elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır.

## Literatür Özeti

### Dijital Liderlik

Günümüzde dijital teknolojilerin hızlı gelişimi ile birlikte, liderlerin bu değişen duruma nasıl yanıt vereceği, takımlarını nasıl yönlendireceği ve yenilikçiliği nasıl artıracacağı gibi konular da önem kazanmaktadır. Bu durum, Braf ve Melin'e (2020, s. 3) göre sadece liderliğin yalnızca iş uygulamaları ve stratejileri bakımından önemli görülmemektedir. Bunlara ek olarak çalışan bağlılığı ve kurumsal kültür anlamında sosyal yönleriyle ne şekilde etkilenip etkilenmediğini kavramak açısından da kritik öneme sahiptir. Dijital çağ ile birlikte, liderliğin anlamı ve ihtiyaçlarının da önemli ölçüde evrim geçirdiği düşünülmektedir. Geleneksel liderlik anlayışı otorite anlamında bilinen denetim ve hiyerarşi üstünde inşa edilirken, dijital liderliğin buna oranla fazla iş birliği, esneklik ve uyum sağlama gerektirebilmektedir. Prince'e (2017, s. 135) göre dijital dönüşüm yalnızca teknoloji veya iş akışlarındaki modifikasyonları değil, aynı bağlamda kurumsal kültür, liderlik tarzları ve çalışan yetkinliklerinde de kapsamlı değişiklikleri zorunlu kılmaktadır.

Endüstri 4.0, aslında bir anlamda şirketlerin üretim ya da imalat yöntemlerini ve çalışma biçimlerini tamamen farklılaştıran bir evrim gibi görülmektedir. Bu sebeple geleneksel liderlik düşüncesinden ayrı olması gereken Endüstri 4.0 liderliğinden, nispeten fazla iş birliğine dayalı, proaktif ve uyum sağlama yeteneği olan bir yaklaşım sergilemesi beklenmektedir. Dijital liderlerin, yalnızca teknoloji konusunda yetkin olmaları yetmemekle birlikte, dijital dönüşümün oluşturduğu kültürel ve yapısal farklılıkları da etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. AlNuaimi vd.'ne (2022, s. 638) göre ilgili liderler, dijital teknolojileri iyi bilmelerinin yanında, farklılık gösterebilen iş ortamında ekiplerini motive etmekte, iş birliğini desteklemekte ve

yenilikçi düşüncelerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Özellikle teknolojinin hızlı değişim göstermesi ve gelişmesi, organizasyonların yapılarını ve liderlik stillerini farklılaştırma ihtiyacını gündeme getirmiştir. Avolio vd.'ne (2000, s. 617) göre bilgiye erişim olanaklarının artması, liderlerin bilgi sistemlerini ve liderliğin özünü de etkilemektedir. Bu nedenle, günümüzde liderlik anlayışında farklılaşmayı sağlayan, uyum gösteren ve bunu organizasyon işleyişlerine ve yapısına katan liderlik stiline önemi büyük olarak dikkate alınmaktadır. Ayrıca, değişimin ortaya çıkardığı yeniliklerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, organizasyonel dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital okuryazarlık yeteneğine haiz olma gibi özellikler, dijital liderlerin sahip olmaları gereken nitelikler arasında sayılabilmektedir.

Dijital liderlik, işletmenin dijital dönüşümü için gerekli olan dijitallik, piyasa, çalışma becerilerini ve liderlik kabiliyetlerini (stratejik düşünme ve karar alma biçiminde çalışma değerini artırmak için bireysel ve sosyal kabiliyetler) kapsamaktadır. Bundan dolayı dijital liderler, Benitez vd.'ne (2022) göre iş bilgisine sahip olan teknoloji liderleri ile uygulamalı dijital yeteneklere sahip iş liderleri olarak tanımlanmaktadır. Antonopoulou vd. (2019) ise dijital liderlerin, insan kaynakları ve bilgi iletişim teknolojilerinden faydalanmada dengeleyici ve bu teknolojilerle ilgili belirli bir hedefe ulaşmada etkili olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle dijital liderlik tanımlarında dikkati çeken kısım, dijital liderliğin yalnızca dijital dönüşüm süreçlerine rehberlik etmediği, bunun yanında ortaya çıkan dijital organizasyonlara da rehberlik ettiği gerçeğidir. Bu bağlamda, Klein'a (2020, s. 886) göre günümüzde dijital liderliği geleneksel liderlikten farklı kılan en temel unsur, organizasyonun dijital dönüşüm süreci ile dijital ortamda yönlendirilmesiyle alakalıdır.

Dijital bir evren, doğal olarak dijital liderlere ihtiyaç duymaktadır. Fisk (2002, s. 45), hızlı, bağlantılı, geleneklerin dışına çıkan, sanal ortamda etkin olan yeni nesil liderlerin ve bunların davranış özelliklerinin günümüz iş dünyasının niteliklerini yansıttığını belirtmektedir. Shenger (2014), dijital liderliğin temel unsurlarını incelediği çalışmasında, okul yöneticilerinin öğrencileri teknoloji ile şekillenen dinamik bir ortamda hazırlamak için yönetim tarzlarını ve önceliklerini değiştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca teknolojik konularda eski yöntemleri, standartları ve yanlış bilgileri destekleyerek liderlik yapmanın hem öğrenciler hem de eğitim kurumu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini de ifade etmektedir. Porfirio vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada ise, liderlerin dönüşüm süreçlerine yön verecek dijital bir plan geliştirmesi ve böylelikle kuruma modern teknolojiler kazandırması gerektiği ifade edilmektedir. Özellikle günümüz iş ortamı göz önüne alındığında, örgütlerin etkileşimde bulunduğu dalgalı veya sakin gibi çevresel şartlar, liderlerin yeterliliklerini ön plana çıkarmaktadır. Head'a (2005, s. 82) göre dalgalı bir ortamda, bilgi eksikliğinin yanı sıra hızlı değişim nedeniyle belirsizliğin de hâkim olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple, böyle bir ortamda organizasyonların başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için liderlerin öz yeteneklerini dijital çağın gereksinimlerine uygun hale getirebilmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında teknoloji ve bilgi gibi faktörlerin, çevrenin dinamik işleyişine göre organizasyonla nasıl entegre edileceğini de öğrenmelidirler. Dolayısıyla bir dijital lider, organizasyonu için dijital bir vizyon geliştirmeli, teknolojinin ne şekilde verimli bir biçimde kullanılacağını bilmelidir ve asıl organizasyon dahilinde iş birliği ve etkileşimi sağlamaya yetkin olmalıdır. Böylelikle dijital liderler, bilgi ve teknoloji çağına ait yenilikleri liderlik becerileri ile bir araya getirerek organizasyonları geleceğe taşıyacak bireyler haline gelebileceklerdir.

Havacılık sektörü, gelişmiş dijital sistemlerin yoğun biçimde kullanıldığı, bilgiye dayalı karar alma süreçlerinin kritik olduğu ve operasyonel hataya toleransın çok düşük olduğu bir örgütsel ortama sahiptir. Cortellazzo vd. (2019) ile Braf ve Melin'e (2020) göre dijital liderlik, yalnızca teknolojiyi yönetmekle sınırlı kalmayıp çalışanların dijital sistemler aracılığıyla görevlerine hâkimiyet kazanmalarını ve karar süreçlerine katılım göstermelerini teşvik

etmektedir. Bu durum Öz-Belirleme Kuramı perspektifinden değerlendirildiğinde, Ryan ve Deci'ye (2017) göre dijital liderliğin çalışanların yeterlik ve özerklik ihtiyaçlarını destekleyerek içsel motivasyonu güçlendirdiği ve dolayısıyla iş tatminini artırdığı düşünülmektedir. Bu sebeple özellikle kokpitte ve uçuş operasyonlarında görev alan pilotların, dijital liderlerin yönlendirdiği ortam sayesinde teknolojik sistemleri etkin biçimde kullanabileceği, bilgi akışına katkı sağlayabileceği ve iş süreçlerinde aktif rol oynayarak görev tatminini yükseltebileceği sonucuna varılmaktadır.

### **Dönüşümcü Liderlik**

Günümüzün hızla değişen iş ortamında liderliğin önemi her zamankinden daha fazla artmaktadır. Bununla beraber birçok farklı liderlik tarzlarının da ortaya çıktığı görülmektedir. Krishnan'a (2005, s. 442) göre şirketler, özellikle gelecekte karşılaşacakları rekabet zorluklarını aşmak, yeni pazar fırsatlarını hızlı bir şekilde belirlemek ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla dönüşümcü liderlik kavramına odaklanmışlardır. İlk olarak Burns'un (1978) 'Leadership' adlı eseri ile tanıtılan ve ardından Bass'ın (1985) 'Leadership and Performance Beyond Expectations' adlı çalışmasıyla derinleştirilen dönüşümcü liderlik kavramı, Brown ve Keeping'e (2005, s. 245) göre hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar arasında büyük bir ilgi görmüştür. Beugre vd.'ne (2006, s. 54) göre dönüşümcü liderlik, liderlerin karizmatik olduğu ve takipçilerine bireysel ilgi, entelektüel teşvikler ve ilham verici motivasyon sağladığı bir liderlik tarzını tanımlamaktadır. Giddens'e (2018, s. 117) göre dönüşümcü liderlik, takipçilere ilham verme, teşvik etme ve motive etme yeteneği ile öne çıkmaktadır. Burns (1978) dönüşümcü liderliği, liderler ve takipçilerin kendi aralarında daha üst seviyede motivasyon ve ahlaki değer kademelerine taşıyan bir ilişki kurmaları olarak tanımlamıştır.

Dönüşümcü liderlik stiline kabulü, çalışanların organizasyon için son derece değerli olduğuna ve onların iyi bir durumda olmalarının örgütün temel amacı olduğuna dair bir anlayış geliştirir. Bu nedenle, Ghafoor vd.'ne (2011, s. 7391) göre bu duygu, çalışanların organizasyona karşı tutumlarını ve gerçekleştirdikleri işlerin kalitesini iyileştirmektedir. Kopperud vd.'ne (2014, s. 31) göre dönüşümcü liderler, takipçilerinin çıkarlarını gözetmeli, belirli hedefler üzerinde ortak bir anlayış geliştirmeli ve takipçilerini ekiplerine en iyi şekilde hizmet ettirerek, kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye teşvik etmelidirler. Ayrıca, Abolnasser vd. (2023, s. 20) tarafından ifade edildiği gibi, takipçilerin motivasyonunu artırmalı, onların olumlu gelişimlerini desteklemeli ve yaratıcı, yenilikçi fikirlerini teşvik etmelidirler. Etik değerlerin kuşatıldığı bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla açık kurallar, öncelikler ve değerler belirlemeli, güvenilir ve yardımsever olmalıdırlar. Bunun yanında Ariyani ve Hidayati'ye (2018, s. 282) göre çalışanların işlerini daha istekli bir şekilde yapabilmesi için rahat ve ilgi çekici bir çalışma ortamı sunabilir, başarılı çalışanları ödüllendirebilir ve onların sosyal etkileşimlere katılımlarını teşvik edebilirler. Görüldüğü üzere özellikle belirsizlik, rekabet ve dinamik çevre koşullarının yoğun olduğu anlarda dönüşümcü liderlere olan talep artış göstermektedir. Aslında dönüşümcü liderler, değişimin ustası olarak algılanmakta ve çalışanların örgüt içinde zorluk yaşadığı dönemlerde vizyoner bakış açılarıyla onlara rehberlik etme, destek olma ve alternatif çözümler sunma konusunda oldukça etkili olmaktadır.

Dönüşümcü liderler, Beugre vd.'ne (2006, s. 53) göre buldukları kuruluşlarda değişimi gerçekleştirmektedirler. Giddens'e (2018, s. 117) göre dönüşümcü liderler, takipçileriyle etkileşim kurmaya ve örgüt içindeki değerlerin önemini göz önünde bulundurarak değişiklikler yapmaya odaklanırlar. Kriz ve belirsizlik gibi durumlar söz konusu olduğunda Guay'a (2013, s. 59) göre dönüşümcü liderlerin daha belirgin hale gelmesi sıkça görülmektedir. Madi Odeh vd. (2023, s. 444), dönüşümcü liderlerin değişimi başlatmak ve bu süreçle başa çıkmak açısından vazgeçilmez olduklarını, eskiyi yenileyerek yeniden şekillendirebildiklerini belirtmektedir. Bu tarz liderler, hem takipçilerini hem de ait oldukları örgütleri geliştirirken,

aynı zamanda onların ilerlemesini desteklemektedirler. Dönüşümcü liderlik, Ramsey vd.'ne (2017, s. 462) göre liderin belirlediği hedeflere ulaşmak için kişisel çıkarların ötesine geçmeyi teşvik eden bir kişisel ve entelektüel gelişim anlayışı sunmaktadır. Oreilly ve Chatman'a (2020, s. 5) göre dönüşümcü liderler mevcut duruma meydan okur, umut dolu bir gelecek tasarımı sunar ve takipçilerine hayatı nispeten daha iyi bir ortam biçimine getirmeyle ilgili cesaret ve ilham verirler. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin motivasyonlarını artıracak ve onlarla güçlü bir bağ kuracak davranışlar sergilerler. Ayrıca, Ramsey vd.'ne (2017, s. 463) göre takipçilerinin ihtiyaçlarına ve onları motive edecek olan konulara odaklanarak, potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirmelerine yardımcı olmaya çalışırlar. Schmitt vd. (2016, s. 588), örgütlerin çalışanlarının proaktifliğini artırmak için yöneticilere eğitim ve koçluk gibi yöntemlerle dönüşümcü liderlik yeteneklerini kazandırabileceklerini ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderler, takipçilerinden yenilikçi fikirler bekleyerek, onları yeni yöntemler kullanmaya teşvik ederler. Bu tür bir lider, Sun ve Henderson'a (2017, s. 555) göre takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, onların gelişimini destekleyen bir ortam oluşturur.

Dönüşümcü liderliğin, havacılık sektöründe özellikle kriz ve belirsizlik durumlarında kritik bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Genel anlamda bu liderlik tarzının, Bass ve Riggio'ya (2006) göre çalışanlara ilham verme, bireysel gelişimlerini destekleme ve örgütsel vizyona bağlılık kazandırma odaklı olduğu belirtilmektedir. Yine Öz-Belirleme Kuramı açısından düşünüldüğünde, Ryan ve Deci (2017) ile Hoch vd.'nin (2018) dönüşümcü liderliğin ilişkisellik ve anlam ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanların psikolojik iyi oluşlarına ve iş tatminlerine olumlu etkilerinin olduğunu açıkladıkları görülmektedir. Dolayısıyla sivil havacılık bağlamında, kaptan pilot veya kabin amirinin dönüşümcü liderlik davranışları, ekibin kriz anlarında soğukkanlı kalmasını sağlayarak, iletişimi güçlendirdiği ve aidiyet duygusunu pekiştirdiği düşünülmektedir. Aslında bu yol ile dönüşümcü liderliğin, yalnızca operasyonel başarıya değil, aynı zamanda çalışanların duygusal ve psikolojik tatminine de katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır.

### **Etkileşimci Liderlik**

Günümüz liderlik tarzlarından bir diğeri ise etkileşimci liderlik olarak gösterilmektedir. Bu liderlik tarzında nispeten daha iyi bir iletişimin olduğu düşünülebilir. Bass'a (1985, s. 12) göre etkileşimci liderlik, temelinde liderlerin takipçilerine taleplerini açık bir biçimde ifade ettiği ve talep edilen performans seviyesine ulaşıldığında sağlanacak ödülün belirgin şekilde açıklandığı bir yönetim uygulamasıdır. Etkileşimci liderler yalnızca iş odaklıdır. Hedefler doğrultusunda takipçilerine çeşitli ödüller sunarlar. Bu aşamada karşılıklı bir çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan, istenilen performans seviyesine ulaştığında kendisine ait ödülü elde edecektir. Bu yapı, geleneksel görüş açısına sahip liderlerden motivasyon ve ilham verme gibi özelliklerin beklenemeyeceği formal bir yönetim tarzıdır. Bass'a (1997, s. 135) göre karlılığı artırmayı ve maliyetleri düşürmeyi amaçlayan etkileşimci liderler, geçmişte başarılı olmuş yöntemleri takipçilerine aktarırlar. İzleyicileri ile karşılıklı bir anlaşma içinde olup arabulucu rolü üstlenirler. Bu kapalı sistemde örgüt, dışsal etmenlerden ziyade içsel etkenler, yani hiyerarşik yapı ve güven ilişkisi gibi unsurlarla şekillenir. Marotto vd.'ne (2001, s. 12) göre belirlenen standartlar doğrultusunda ilerleyen etkileşimci lider, bu standartlarda bir farklılık olduğunda devreye girerek müdahale eder.

Etkileşimli liderlikte takipçilerinin emeklerine karşılık olarak liderler, onlara bir şey sunarak iş birliğini sağlar. Bu sebeple Gomes'e (2014, s. 65) göre elde edecekleri bir şey bulunduğu için takipçiler, liderlerinin otoritesine uymayı seçerler. Etkileşimci liderlikte denetim, organizasyon ve grup başarıları oldukça kritiktir. Etkileşimci liderler, takipçilerini ödül veya ceza ile yönlendirirler. Arzi ve Farahbod'a (2014, s. 187) göre takipçiler, liderin

belirlediği görevleri başarıyla tamamladıklarında, liderin sunduğu ödülleri alırlar. Smith vd.'ne (2004, s. 80) göre bu tarz liderler ayrıca çalışanlarının performansını takip eder ve gerektiğinde düzeltici eylemler gerçekleştirirler. Etkileşimci bir lider, hedefler belirleyerek performans ile ödül arasındaki bağlantıyı çalışanlara net bir şekilde iletir. Çalışanlar, ödül alabilmek için hangi adımları atmaları gerektiğini bilirler. Performansları beklenen standartlara uymuyorsa, yaptırımlar da uygulanabilir. Çalışanların beklenen sonuçları sağlaması için onlara belirgin ve açık yönergeler sunulmaktadır. Etkileşimci liderler, ekonomik değişim modeline göre altlarının kısa süreli fiziksel ve güvenlik gereksinimlerine dikkat ederler. Bu bağlamda, Koh vd.'ne (1995, s. 319) göre etkileşimci liderler, öngörülemez tepkisel davranışlar sergilerler. Bu sebeple Nazim'e (2016, s. 19) göre çalışanların liderin karar alma süreçleri üzerinde etkin olma şansları oldukça düşüktür.

Burns tarafından tanımlanan ve başta Bass olmak üzere farklı birçok araştırmacının da incelediği etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlikten fazla geleneksel bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu tarz liderlik, Luthans'a (2011, s. 431) lider ile takipçiler arasındaki karşılıklı etkileşim üzerine kurulmuştur. Etkileşimci liderler, haiz oldukları yetkilerini takipçilerini ödüllendirmek veya daha fazla performans ortaya koymaları için bir üst seviyeye çıkartmak amacıyla kullanabilirler. Takipçiler ise, ödülün çekiciliği veya cezanın etkisi doğrultusunda liderle hemfikir olduklarını gösterebilir veya mevcut şartları kabul edebilirler. Howell vd.'ne (1999, s. 681) göre lider ile takipçiler arasında ödül ve ceza unsurlarının belirlenmesi konusunda müzakere yapılması mümkündür. Kuhnert ve Lewis'e (1987, s. 649) göre lider ve takipçiler arasındaki karşılıklı etkileşim göz önünde bulundurulduğunda; liderin başarı göstermesi için takipçilerin beklentilerini dikkate alması ve bunları karşılama kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Göreve odaklı davranışları sayesinde takipçilerini etki altına alan etkileşimci liderlerin, takipçilerin çalışma biçimlerine de katkıda bulunarak onları daha yüksek performans göstermeye teşvik ettikleri düşünülmektedir. De Hoogh vd.'ne (2005, s. 840) göre etkileşimci liderler, takipçilerin belirlenmiş görevlerini yerine getirmeleri ve örgütsel hedeflere ulaşmaları konusunda yönlendirmelerde bulunmaktadır.

Havacılık sektörü, standart operasyon prosedürleri (SOP), güvenlik protokolleri ve performans ölçütleri bakımından yüksek derecede işleyiş sistemleri ile yapılandırılmıştır. Bu bağlamda etkileşimci liderlik, Bass'a (1985) göre ödül-ceza ve performans sözleşmesine dayalı davranışlarla operasyonel disiplini sağlamakta kritik bir rol oynamaktadır. Etkileşimci liderler, görev netliği sağlayarak ve rol belirsizliğini azaltarak çalışanların kısa vadeli motivasyonunu destekler. Ancak Öz-Belirleme Kuramı perspektifinden değerlendirildiğinde, Ryan ve Deci'ye (2024) göre aşırı kontrol ve dışsal ödül vurgusunun özerklik ihtiyacını sınırlayabildiği ve bu nedenle uzun vadede iş tatmininin derinleşmesinin de etkilendiği açıklanmaktadır. Dolayısıyla özellikle havacılık operasyonlarında etkileşimci liderliğin, güvenlik ve prosedürlerin korunmasında kritik bir denge unsuru sağlarken, yaratıcı katılım ve içsel motivasyon üzerinde sınırlı etki göstereceği düşünülmektedir.

### **İş Tatmini**

İş tatmini kavramının, görev alanların çalışmalarından memnuniyetlerini artırarak performanslarını geliştirmede önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. İş tatmini, bireyin çalıştığı alandan zevk duyması, çabalarının karşılığını alması ve işine yönelik heyecan ve mutluluğunu göstermesi anlamına gelir. Araştırmalar, iş tatmininin genellikle verimlilik ve bireysel mutluluk ile sıkı bir bağlantısı olduğunu ortaya koymaktadır (Sutoro, 2020, s. 362). Spector'a (1997, s. 2) göre iş tatmini, işin farklı unsurları veya yönleri hakkındaki tutumlar olarak tanımlanabilir. İçsel pazarlama uygulamaları ve kurumsal itibar algıları, iş tatmini ile ilişkili bir hale gelebilir. Zira işverenin toplumda tanınması, çalışanların işyeri ile ilgili görüşlerini etkileyebilmektedir. Saygın bir firmada bulunmak, çalışanlar açısından daha fazla

tatmin sağlayabilmektedir. Ayrıca çalışanın önemli kaynaklarından biri olan sosyal kimliği sayesinde, organizasyonel bağlılık ve iş tatmini gibi diğer davranış değişkenleri üzerinde de pozitif etkiler oluşturulması da muhtemeldir.

İş tatmini üzerinde etkili olan etkenler arasında kişisel faktörler büyük bir öneme sahiptir. Ahmed vd.'nin (2010, s. 71) gerçekleştirdiği çalışma, motivasyon unsurlarının iş tatmini üzerindeki tesirlerini araştırarak bu unsurların iş tatmininde pozitif yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İş tatmini konusundaki çalışmalarda Andrade ve Westover (2018, s. 288), Hoppock'un 1935'te gerçekleştirdiği kapsamlı çalışmadan başlayarak, kişisel faktörlerin iş tatmini üzerindeki rolünün ön plana çıkmaya başladığından bahsetmektedirler. Yaş gibi unsurların da çalışanların iş tatmini seviyelerini belirlemede kritik bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Sudershana vd.'ne (2019, s. 4842) göre araştırmalarda yaşça büyük bireylerin genellikle daha yüksek pozisyonlarda çalışmalarından dolayı daha fazla iş tatmini yaşadıkları belirtilmektedir. Bunun yanında genç bireylerin ise daha yüksek iş beklentilerine sahip olmalarından dolayı daha düşük tatmin seviyeleri yaşayabilecekleri de yine aynı araştırma sonucunda ortaya koyulmaktadır. Araştırmalar, iş tatmininin farklı yaş grupları arasında değişkenlik gösterebileceğini de ortaya koymaktadır. Örneğin, Bui'ye (2017, s. 21) göre yükseköğretim alanındaki akademisyenler arasında iş tatmininin yaşa göre değişebileceği ve profesyonel çalışanların mavi yaka işçilere nazaran daha az tatmin hissettikleri belirtilmektedir. Tu vd.'ne (2015, s. 260) göre bulgular, iş tatmininin ilk başta yüksek olduğunu, zamanla düştüğünü ve yaş ilerledikçe tekrar arttığını göstermektedir.

Locke'ye (1976) göre iş tatmini, çalışanın iş ya da işe ait tecrübelerinin değerlendirilmesi neticesinde meydana gelen beğenilen veya pozitif bir duygusal durum şeklinde açıklanmaktadır. Oplatka ve Mimon (2008, s. 135), bu kavramı her koşulda çalışanın aklında yer eden sürekli bir eğilim olarak açıklamışlardır. Pepe'ye (2010, s. 99) göre iş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili pozitif ya da negatif tutumlarını içeren yorumlamalardan oluşmaktadır. İş tatmini kişinin işiyle ilgili genel duygu durumunu yansıtır. Çeşitli unsurlar ve etkenler, bireyin işine dair memnuniyet hissini şekillendirir. Brief ve Weiss'e (2002, s. 279) göre iş tatmini, bir bireyin işinden memnun olduğunu söylemesine yol açan psikolojik, fiziksel ve çevresel faktörlerin bir kombinasyonu olarak tanımlanır. Aslında bu açıklamalarda iş tatmini, bir çalışanın kendisinin işine duyduğu duygular olarak ortaya konulmaktadır.

Havacılık sektöründe çalışanların iş tatmini, liderlik tarzlarının doğrudan etkisinin ötesinde, bu tarzların çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını ne ölçüde desteklediğiyle şekillenir. Locke (1976) ve Spector'a (1997) göre iş tatmini, bireyin iş deneyimlerinden doğan pozitif duygusal bir durum olarak tanımlanmaktadır. Öz-Belirleme Kuramı bağlamında düşünüldüğünde çalışanların özerklik, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanması, Ryan ve Deci'ye (2017) göre iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla dijital liderliğin çalışanların özerklik ve yeterlik algısını güçlendirirken, dönüşümcü liderliğin ise ilişkisellik bağlar ve işin anlamına dair farkındalık sağlayarak tatmini artırabileceği düşünülmektedir. Etkileşimci liderlik ise operasyonel düzen ve rol netliği sunma ile kısa vadeli tatmin sağlayarak, ancak uzun vadede çalışanların içsel motivasyonunu sınırlayabileceği dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, havacılık sektöründe yüksek iş tatminine, farklı liderlik tarzlarının psikolojik ihtiyaçları dengeli biçimde desteklediği hibrit bir liderlik modeli sonucunda ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Günümüzdeki iş ortamı, dijitalleşme, küreselleşme ve hızla değişen rekabet koşulları nedeniyle liderlik anlayışlarını yeniden değerlendirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Özellikle yüksek stres seviyesi, güvenlik endişeleri ve koordinasyonun kritik olduğu havacılık sektörü, liderlik tarzlarının sadece yönetsel değil, aynı zamanda psikolojik ve kültürel bir boyut kazandırdığı bir alan haline gelmiştir. Terminal yönetiminden uçuş ekibine kadar her seviyedeki

liderlik tarzı, çalışanların iş tatmini açısından doğrudan etkileyici bir güç oluşturmaktadır. Dolayısıyla dijital, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimlerinin birbirleriyle etkileşimi, havacılık organizasyonlarında çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve verimliliğini anlamak için hayati bir önem taşımaktadır. Dijital teknolojilerin hızla geliştiği günümüzde, dijital liderlik kavramının organizasyonların dönüşüm süreçlerinin merkezine yerleştiği anlaşılmaktadır. Braf ve Melin (2020) ile Prince (2017), dijital liderliğin yalnızca teknolojiyi yönetmeyi değil, aynı zamanda kurumsal kültürü, çalışan bağlılığını ve yenilikçiliği de kapsadığını ifade etmektedirler. Dijital liderlik, geleneksel otorite temelli yapıları esnek, işbirlikçi ve öğrenmeyi teşvik eden bir kültürle biçimlendiren bir anlayıştır. AlNuaimi vd. (2022) ile Benitez vd. (2022), dijital liderlerin teknik ve stratejik yeteneklere sahip olarak, dijital dönüşüm sürecindeki kültürel değişimle ekiplerini uyum içinde tutmaları gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Bu tip bir liderlik, özellikle uçuş ekiplerinin teknolojik sistemleri yoğun bir şekilde kullanmaları ve bilgiye dayalı karar verme süreçleri açısından büyük önem taşımaktadır. Dijital liderler, uçuş güvenliği ve operasyonel etkinliği artırmayı amaçlayan teknolojik sistemleri etkili bir şekilde kullanarak bilgi akışını hızlandırmakta ve çalışanların sürece aktif bir şekilde dahil olmasını teşvik etmektedir. Bu durum, ekip üyelerinin işlerine olan hâkimiyetini ve tatmin seviyelerini artırabilmektedir.

Dijital liderliğin dönüşümcü liderlikle birleştiği noktada insan odaklı bir fayda anlayışı ortaya çıkmaktadır. Burns (1978) ve Bass'ın (1985) oluşturduğu dönüşümcü liderlik modeli, çalışanları sadece hedeflere yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda onların duygusal, entelektüel ve etik gelişimlerini desteklemeyi de hedefler. Ghafoor vd. (2011) ile Kopperud vd. (2014), dönüşümcü liderlerin takipçilerini motive ettiğini, örgütsel değerlerle bağlılığı artırdığını ve yaratıcılığı teşvik ettiğini belirtir. Havacılık sektöründeki bu liderlik türü, belirsizlik ve stresin yüksek olduğu zamanlarda çalışanların psikolojik dayanıklılığını güçlendirerek ekip içindeki iletişimi geliştirir ve aidiyet duygusunu pekiştirmektedir. Örneğin, bir kaptan pilot veya kabin amirinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesi, ekibin kriz anlarında soğukkanlı kalmasını ve görev motivasyonunu sürdürmesini kolaylaştırır. Bu açıdan dönüşümcü liderlik, uçuş operasyonlarında güvenliği artırmanın yanında iş tatminini de destekleyen bir organizasyon iklimi oluşturur. Öte yandan, etkileşimci liderlik tarzı, özellikle havacılık gibi belirli prosedür ve standartların önemli olduğu alanlarda büyük bir rol oynamaktadır. Bass (1985) tarafından tanımlanan etkileşimci liderlik, ödül ve ceza temelli bir değişim ilişkisine dayanır. Bu modelde lider, çalışanlardan beklenen performans karşılığında ödül verirken standartların dışına çıkılması durumunda ise ceza uygulamaktadır. Marotto vd. (2001) ile Arzi ve Farahbod (2014), bu liderlik biçiminin operasyonel süreçlerin düzgün işlenmesini sağlamakta etkili olduğunu belirtmektedirler. Havacılık terminallerinde zamanlama, güvenlik ve hizmet kalitesi gibi belirli standartların korunmasında etkileşimci liderlik önemli bir denge unsuru olabilmektedir. Ancak bu liderlik tarzı, çalışanların yaratıcılığını ve duygusal katılımını sınırlayabildiği için uzun vadede iş tatmininde durağanlığa da yol açabilir. Bu üç liderlik tarzının ortak noktası, çalışanların iş tatminine olan etkileridir. Locke (1976) ve Spector (1997), iş tatmini takipçilerin iş deneyimlerinden ortaya çıkan pozitif bir duygusal sonuç şeklinde tanımlamışlardır. İş tatmini, çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve verimliliği üzerinde doğrudan etkili olduğundan, liderlik tarzlarından bağımsız düşünülemez. Dijital liderlik, çalışmalara yenilikçi ve özgür bir ortam sunarak tatmini artırırken, dönüşümcü liderlik ise duygusal bağ kurma, ilham verme ve bireyin gelişimini destekleme gibi yönleriyle tatmini zenginleştirebilmektedir. Etkileşimci liderlik, düzen ve tahmin edilebilirlik sağlayarak kısa vadede tatmin imkânı sunarken, çalışanların daha yüksek psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalabilir.

Günümüz iş dünyasında, dijitalleşme ve hızla değişen çevresel koşullar altında liderlik anlayışlarını yeniden şekillendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Literatürde Braf ve Melin (2020) ile Prince'e (2017) göre dijital liderlik, yalnızca teknolojiyi yönetmekle sınırlı olmayıp, aynı zamanda çalışan bağlılığı, kurumsal kültür ve yenilikçiliği destekleyen çok boyutlu bir yaklaşım olarak belirtilmektedir. AlNuaimi vd. (2022) ve Benitez vd. (2022) dijital liderlerin, teknik ve stratejik yetkinliklerin haricinde kültürel uyumu ve ekip motivasyonunu da etkin biçimde yönetmeleri gerektiğini açıklamaktadırlar. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik, Burns (1978) ve Bass'a (1985) göre, çalışanları motive etme, ilham verme ve entelektüel gelişimlerini destekleme üzerine odaklanmaktadır. Ghafoor vd. (2011) ve Kopperud vd.'ne (2014) göre ise özellikle kriz ve belirsizlik ortamlarında çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırmaktadır. Etkileşimci liderlik ise, Bass (1997) ve Marotto vd.'ne (2007) göre ödül ve ceza temelli performans yönetimi ile kısa vadeli disiplin ve rol netliği sağlamada etkilidir. Ancak Öz-Belirleme Kuramı (Ryan ve Deci, 2017) açısından değerlendirildiğinde, etkileşimci liderliğin içsel motivasyonu sınırladığı ve uzun vadeli iş tatminini artırmada yetersiz kaldığı görülmektedir.

Bu üç liderlik yaklaşımının karşılaştırmalı değerlendirilmesi, literatürde önemli ve farklı bir boşluğu ortaya koymaktadır. Literatüre bakıldığında dijital ve dönüşümcü liderliklerin genellikle ayrı ayrı incelendiği anlaşılmaktadır. Ayrıca etkileşimci liderlikle birlikte çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerindeki bütüncül etkileri sistematik olarak araştırılmamıştır. Özellikle havacılık sektörü gibi yüksek riskli ve bilgi yoğun ortamlarda, liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini, performansı ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkileri de çok sınırlı düzeyde ele alınmıştır (Cortellazzo vd., 2019; Braf ve Melin, 2020). Dolayısıyla dijital, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin dengeli bir sentezi olarak hibrit bir liderlik modelinin kullanılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu tarz bir yaklaşım çalışanların hem teknolojik hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatminini artırmada kritik bir araç olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, mevcut çalışma, havacılık sektöründe farklı liderlik türlerinin etkileşimlerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyerek literatürdeki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Sonuç olarak, havacılık sektöründe kokpitten terminale uzanan liderlik ağı, yalnızca operasyonel başarıyı etkileyen bir unsur değildir. Aynı zamanda çalışanların duygusal iyilik düzeyine ulaşmalarını ve iş tatminini belirleyen stratejik bir faktör haline gelmektedir. Uçuş ekibinin yüksek performans gösterebilmesi, liderin teknolojiye adapte olma yeteneği (dijital liderlik), çalışanlarına ilham verme ve gelişim fırsatları sunma becerisi (dönüşümcü liderlik) ve operasyonel disiplini koruyabilme yetisi (etkileşimci liderlik) ile doğrudan bağlantılı olarak görülmektedir. Buradan hareketle en etkili liderlik anlayışı, bu üç yaklaşımın dengeli bir sentezini oluşturabilen hem insan hem de teknoloji odaklı hibrit bir model olarak düşünülebilir. Bu tür bir liderlik olması durumunda, havacılık örgütlerinde güvenlik, verimlilik ve çalışan tatmini aynı anda artırılarak kurum kültürünün sürdürülebilir bir başarı seviyesine taşınabilmesi mümkün olabilecektir.

### **Metodoloji**

Bu çalışmanın amacı, havacılık sektöründe yöneticiler ile asları arasındaki ilişkinin, farklı liderlik modelleri ile iş tatminine olan etkisinin ne olduğunu ortaya koymaktır. Araştırma yöntemi seçiminde nicel yöntemin benimsendiği çalışmada, veri elde etme tekniği olarak ise anket seçilmiştir. Araştırmanın evreni için, Türkiye'de havacılık sektöründe çalışan 320.888 kişi seçilmiştir (SHGM, 2024, s. 27). Araştırma amacına göre hazırlanan ankette demografik ifadelerin haricinde, farklı liderlik tipleri ve iş tatmini algısına yönelik ifadeler yer almaktadır. Çalışmada liderlik tarzları için dijital, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları üzerinde durulmaktadır. Dijital liderlik ölçeği, Ören ve Atik'in (2025) çalışmasında, orijinal

geliştiricileri Claassen vd. (2023) tarafından oluşturulan ölçeğin uyarlanmış formu esas alınarak kullanılmıştır. Dijital ve etkileşimci liderlik tarzları ölçekleri ise Ay ve Keleş'in (2017) çalışmaları esas alınarak kullanılmıştır. Araştırmada liderlik tarzlarının haricinde iş tatmini ölçeği de kullanılmaktadır. İlgili ölçek ise Çalışkan ve Köroğlu'nun (2023) çalışmaları esas alınarak kullanılmıştır. Çalışmaya başlamadan önce ölçeklerin kullanımında etik bir uyumsuzluğun olmadığına dair etik kurul belgesi, İstanbul Medipol Üniversitesinin 02.06.2025 tarihli ve 288 no'lu etik kurulu kararından alınmıştır. Araştırma amacına yönelik araştırma değişkenleri ile oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik içsel iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>: Dönüşümcü liderlik dışsal iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

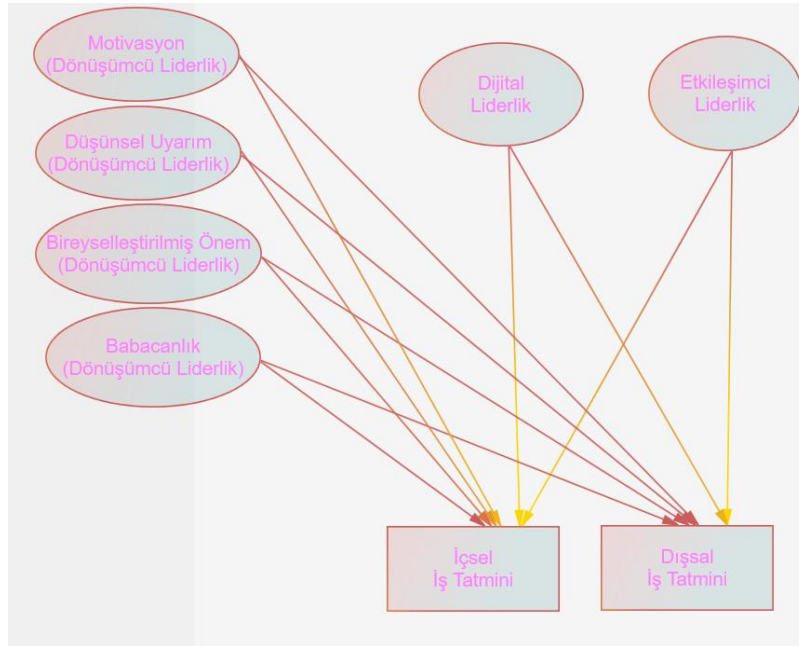
H<sub>3</sub>: Dijital liderlik içsel iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H<sub>4</sub>: Dijital liderlik dışsal iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H<sub>5</sub>: Etkileşimci liderlik içsel iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H<sub>6</sub>: Etkileşimci liderlik dışsal iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Araştırmanın amacına göre araştırma değişkenleri ile meydana getirilen model aşağıda Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Kullanılması planlanan ölçeklerin araştırma ile istatistiksel uyumunun anlaşılması için, araştırmanın evreni olarak planlanan 50 kişilik bir gruba ön test amacı ile anket uygulanmıştır. Bulunan veriler ile program olarak AMOS'tan faydalanılarak oluşturulan doğrulayıcı faktör analizleri (DFA), ilgili ölçeklere uygulanmıştır. Ölçeklerden dört alt boyutu olan (motivasyon, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem, babacanlık) dönüşümcü liderlik ve iki alt boyutu olan (içsel ve dışsal) iş tatmini ölçeklerinin uygulanan DFA'lar sonucu elde edilen uyum iyilikleri değerleri neticesinde (Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:  $\chi^2/df = 2.986$ , GFI = .905, AGFI = .892, CFI = .915, RMSEA = .061,  $p = .000 < .05$ ), (İş Tatmini Ölçeği:  $\chi^2/df = 4.021$ , GFI = .903, AGFI = .890, CFI = .910, RMSEA = .063,  $p = .000 < .05$ ) kabul edilebilir istatistiksel değer

aralıklarında oldukları anlaşılabilir, orjinalinden alındığı şekilde bir değişiklik yapılmadan kullanılacağı anlaşılmıştır. Diğer yandan orjinalinde iki alt boyutu olan (şartlı ödül/ceza, aktif istisnai yönetim) etkileşimci liderlik ve yine orjinalinde iki alt boyutu olan (öz yeterlilik, destek) dijital liderlik ölçeklerinin yapılan DFA'lar sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre (Etkileşimci Liderlik Ölçeği:  $\chi^2/df = 6.214$ , GFI = .871, AGFI = .854, CFI = .883, RMSEA = .091,  $p = .000 < .05$ ) (Dijital Liderlik Ölçeği:  $\chi^2/df = 5.782$ , GFI = .879, AGFI = .861, CFI = .887, RMSEA = .085,  $p = .000 < .05$ ) kabul edilebilir istatistiki sınırların altında kaldığı görüldüğünden, ölçeklere SPSS istatistik programı kullanılarak keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanması gerektiği anlaşılmıştır. Uygulanan KFA'lar sonucu orijinallerinde iki faktör altında toplanan her iki ölçek ifadelerinin de tek faktör altında yer aldıkları birer ölçek haline geldikleri anlaşılmıştır. KFA'lar sonucu elde edilen tek faktörleri olan ölçeklere DFA'lar tekrar uygulanarak uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir. Buna göre ölçeklerin uyum iyiliği değerleri (Etkileşimci Liderlik Ölçeği:  $\chi^2/df = 3.412$ , GFI = .918, AGFI = .903, CFI = .927, RMSEA = .056,  $p = .000 < .05$ ), (Dijital Liderlik Ölçeği:  $\chi^2/df = 3.645$ , GFI = .911, AGFI = .899, CFI = .906, RMSEA = .059,  $p = .000 < .05$ ) kabul edilebilir istatistiki aralıkta oldukları görüldüğünden, araştırmaya bu yapıda dahil edilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Ölçeklerin orijinal alındığı ya da değiştirilmesi ile ilgili değerlendirmelerin ardından, istatistiki olarak araştırmaya uygulanabilirliği yapılan analizler ile desteklenmiştir. Ölçek ifadeleri ve demografik soruların yer aldığı anket Eylül 2025'te araştırma evreni olarak seçilen kişilere uygulanarak, hata ve tekrarlı cevapların yer aldığı geri dönüşler elendikten sonra toplamda 599 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Elde edilen bu verilere araştırma amacı doğrultusunda analizler uygulanmıştır. Ölçeklere öncelikle güvenilirlik testleri yapılmış ve Cronbach's Alpha değerlerinden (Etkileşimci Liderlik Ölçeği:  $\alpha=.843$ , N=6; Dijital Liderlik Ölçeği:  $\alpha=.937$ , N=9; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:  $\alpha=.963$ , N=26; İş Tatmini Ölçeği:  $\alpha=.954$ , N=13) güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik dağılımları incelenmiş ve buna göre katılımcıların çoğu erkek (%55,8), 30-35 yaş aralığında (%30,4), lisans mezunu (%55,1), 32001 - 42000 TL arası gelir düzeyine sahip (%29,5), mevcut yöneticisi ile çalışma süresi 3-5 yıl arası (%31,4), sektördeki toplam çalışma süresi 5-7 yıl arası (%29) ve son olarak yer hizmetleri çalışanlarının ağırlığı (%22,4)'dür. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik dağılımlar aşağıda Tablo 1'de gösterilmektedir.

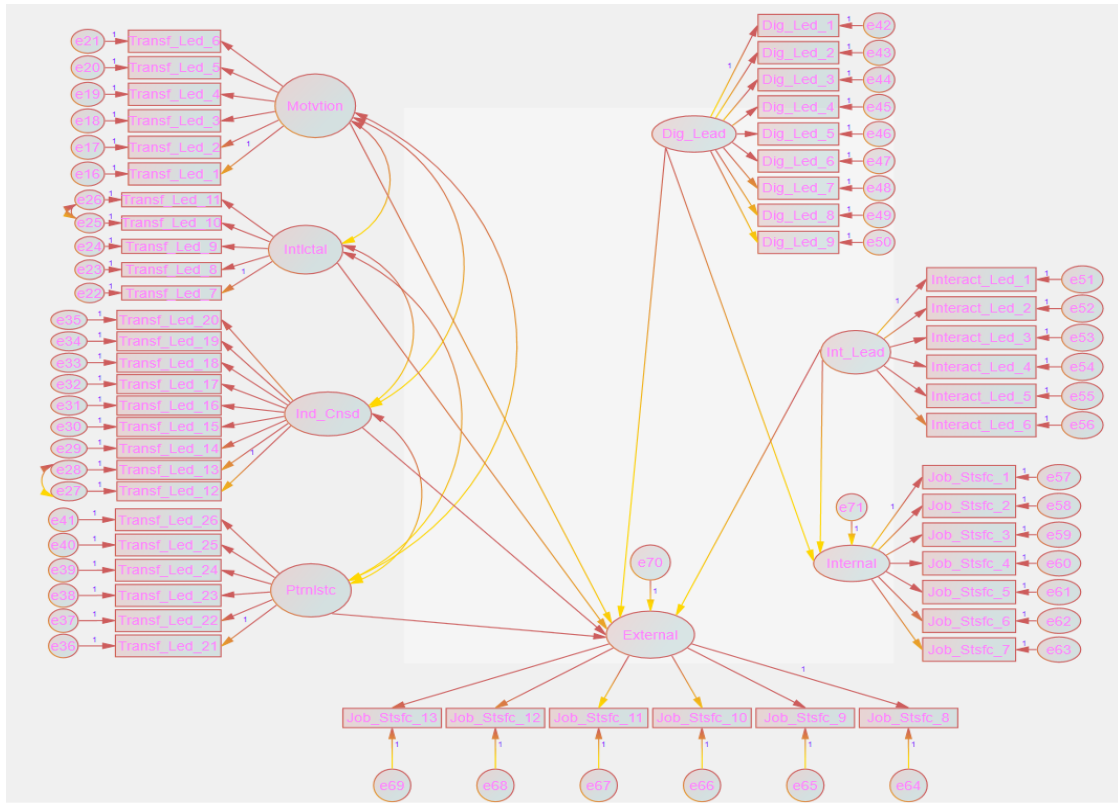
Değişken	Kategori	f (Frekans)	% (Yüzde)
Cinsiyet	Erkek	334	55.8
	Kadın	265	44.2
Yaş	18-23	74	12.4
	24-29	182	30.4
	30-35	168	28.0
	36-41	104	17.4
	42 ve üstü	71	11.8
Toplam Sektör Deneyimi	1-3 yıl	98	16.4
	3-5 yıl	172	28.7
	5-7 yıl	174	29.0
	7 yıl ve üzeri	155	25.9
Eğitim Düzeyi	Lise	53	8.8
	Ön Lisans	126	21.0
	Lisans	330	55.1
	Lisansüstü	90	15.0
Hane Geliri (TL)	22.104 TL ve daha az	69	11.5
	22.105-32.000 TL	148	24.7
	32.001-42.000 TL	177	29.5
	42.001-52.000 TL	121	20.2

	52.001 TL ve üzeri	84	14.0
<b>Mevcut Yöneticisi ile Olan Toplam Tecrübe</b>	1-3 yıl	172	28.7
	3-5 yıl	188	31.4
	5-7 yıl	142	23.7
	7 yıl ve üzeri	97	16.2
<b>Meslek Grubu</b>	Uçuş Ekibi	128	21.4
	Teknik Bakım ve Mühendislik Personeli	112	18.7
	Yer Hizmetleri Personeli	134	22.4
	Yönetim ve Destek Personeli	98	16.4
	Hava Trafik ve Güvenlik Personeli	74	12.4
	Eğitim ve Teknoloji Personeli	53	8.8

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Frekans Dağılımları (n = 599)

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Araştırma amacı doğrultusunda istatistiki analizler gerçekleştirmek üzere araştırma değişkenleri ile AMOS programı kullanılarak yol analizi uygulanmıştır ve aşağıda Şekil 2’de buna ait yol diyagramı gösterilmektedir.



**Şekil 2:** Yol Diyagramı

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda Şekil 2’deki araştırma değişkenleri ile kurulan yol analizine ait diyagramda, dijital liderliğin dört alt boyutunun (motivasyon, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem ve babacanlık), dijital liderlik ve etkileşimci liderlik değişkenlerinin iş tatminin içsel ve dışsal alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Oluşturulan yol diyagramının uyum iyiliği değerleri istatistiksel olarak bir engelin olup olmadığının anlaşılması için kontrol edilmiş ve kurulan modelin kabul edilebilir uyum iyiliği değer aralığında olduğu anlaşılmıştır ( $\chi^2/df = 3,452$ ,  $GFI = ,915$ ,  $AGFI = ,901$ ,  $CFI = ,906$ ,  $RMSEA = ,072$ ,  $p = .000 < .05$ ). Kurulan bu yol

diyagramına ait değişkenler arasındaki ilişkilerin değerleri ise aşağıda Tablo 2’de verilmektedir.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
İçsel İş Tatmini	<---	Motivasyon (Dönüşümcü Liderlik)	0.41	0.08	5.12	***
İçsel İş Tatmini	<---	Düşünsel Uyarım (Dönüşümcü Liderlik)	0.29	0.07	4.14	***
İçsel İş Tatmini	<---	Bireyselleştirilmiş Önem (Dönüşümcü Liderlik)	0.33	0.09	3.67	***
İçsel İş Tatmini	<---	Babacanlık (Dönüşümcü Liderlik)	0.26	0.08	3.25	.001
Dışsal İş Tatmini	<---	Motivasyon (Dönüşümcü Liderlik)	0.38	0.09	4.21	***
Dışsal İş Tatmini	<---	Düşünsel Uyarım (Dönüşümcü Liderlik)	0.24	0.08	3.02	.003
Dışsal İş Tatmini	<---	Bireyselleştirilmiş Önem (Dönüşümcü Liderlik)	0.21	0.09	2.64	.008
Dışsal İş Tatmini	<---	Babacanlık (Dönüşümcü Liderlik)	0.28	0.07	4.00	***
İçsel İş Tatmini	<---	Dijital Liderlik	0.36	0.09	4.00	***
Dışsal İş Tatmini	<---	Etkileşimci Liderlik	0.31	0.08	3.87	***
- <b>Estimate:</b> Tahmin edilen katsayı ( $\beta$ katsayısı)			- <b>C.R.:</b> Kritik oran (t değeri)			
- <b>S.E.:</b> Standart hata			- <b>P:</b> Anlamlılık düzeyi (p değeri)			

**Tablo 2:** Regresyon Ağırlıkları

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Kurulan yol analizi ile elde edilen değerleri gösteren yukarıdaki Tablo 2 incelendiğinde, tüm durumlar için bir etkinin varlığı anlaşılmaktadır ( $p > .05$ ). Dönüşümcü liderliğin motivasyon alt boyutunun hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = 0.41$ ;  $\beta = 0.38$ ), düşünsel uyarım alt boyutunun hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler gösterdiği ( $\beta = 0.29$ ;  $\beta = 0.24$ ), bireyselleştirilmiş önem alt boyutunun hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğu ( $\beta = 0.33$ ;  $\beta = 0.21$ ) ve son olarak babacanlık alt boyutunun da hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu ( $\beta = 0.26$ ;  $\beta = 0.28$ ) görülmektedir. Diğer yandan dijital liderliğin hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler gösterdiği ( $\beta = 0.36$ ;  $\beta = 0.41$ ) araştırmanın istatistiksel bir sonucu olarak elde edilmiştir. Son olarak etkileşimci liderliğin hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler gösterdiği ( $\beta = 0.31$ ;  $\beta = 0.29$ ) istatistiksel sonucu elde edilmektedir. Araştırma amacına göre oluşturulmuş araştırma hipotezlerinin, elde edilen istatistiki bu değerlerle reddedilemeyeceği anlaşılmaktadır.

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, kokpitten terminale liderlik anlayışlarının iş tatminine yansımaları başlığı altında dönüşümcü, dijital ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının havacılık sektöründe çalışanların dışsal ve içsel iş tatminlerine etkileri incelenmiştir. Araştırma evreni olarak seçilen Türkiye’de havacılık sektöründe çalışan kişilerden anket yolu ile araştırma amacı kapsamında görüşleri alınmış ve bu doğrultuda analizler yapılmıştır. Araştırma değişkenleri ile kurulan yol analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri incelenmiş, tüm liderlik tarzlarının iş tatmininin hem içsel hem de dışsal boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen istatistiki bulgular, liderlik anlayışlarının çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik, çalışanlara ilham veren, bireysel önem gösteren ve gelişimi destekleyen yapısıyla, iş tatminini artırıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgunun, benzer değişkenlerle gerçekleştirilen önceki araştırmaların sonuçlarıyla örtüştüğü de anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu sonuçları ayrıca dönüşümcü liderlik teorisiyle de paralellik göstermektedir. Teoriye göre, dönüşümcü liderler çalışanlarını sadece ödül-ceza sistemiyle değil, değer yaratma, vizyon paylaşımı ve kişisel gelişimle motive ederler. Bu çalışmada özellikle dönüşümcü liderliğin

babacanlık ve bireyselleştirilmiş önem alt boyutlarının anlamlı bulunması da bu teorik çerçeveye desteklendiğini bize göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen diğer istatistiksel bulgu ise dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisidir. Literatürde dijital dönüşüm süreçlerinin liderlik anlayışını yeniden şekillendirdiğini ortaya koyan araştırmadan hareketle elde edilen bu bulgu ile dijital liderliğin günümüzdeki iş ortamında artık sadece teknik bir yeterlilik değil, çalışan bağlılığı ve iş tatmini açısından da stratejik bir unsur olarak anlaşılacağı söylenebilir. Araştırmadaki diğer bir değişken olan etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin istatistiksel bulguları üzerinden hareketle, literatürde bu iki değişkenle yapılmış çalışmalarla uyumlu olduğu da söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları, havacılık alanındaki liderlik tarzlarının çalışan deneyimi üzerindeki etkilerinin yalnızca yönetsel değil, kültürel ve teknolojik unsurlarla da şekillendiğini ortaya koymaktadır. Dijital dönüşümün hızlandığı bu dönemde, liderlik anlayışı geleneksel hiyerarşilerin ötesine geçmekte; bilgiye ulaşım, karar alma süreçlerine katılım ve yenilikçi düşünme yöntemleri sayesinde çalışanlar arasında farklı bir örgütsel algı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, dijital ve dönüşümcü liderlik stillerinin çalışan memnuniyetini artırmasında, bu stillerin değişime açıklık, öğrenmeye istek ve iletişimde şeffaflık gibi modern liderlik özelliklerini pekiştirmesi etkili olmaktadır.

Havacılık sektöründeki operasyonel yapı, yüksek güvenlik gereksinimleri, stresli çalışma ortamları ve sürekli koordinasyon ihtiyacı, liderlik davranışlarının çalışan psikolojisi üzerindeki etkilerini daha belirgin hale getirmektedir. Bu nedenle, çalışanların yalnızca yönlendirilmekle kalmayıp, aynı zamanda desteklenmeyi ve sürecin içine dâhil olmayı arzuladıkları düşünülmektedir. Dijital liderliğin veri odaklı karar verme, çevik yönetim ve teknolojik uyum sağlama yeteneği; dönüşümcü liderliğin ise vizyon oluşturma, ilham verme ve bireysel farklılıklara saygı gösterme unsurları, bu beklentilere yanıt veren nitelikler olarak ön plana çıkmaktadır. Elde edilen veriler, dijital dönüşümün sadece bir teknoloji yatırımı değil, aynı zamanda bir liderlik dönüşümü gerektirdiğini de düşündürmektedir. Bu aşamada liderler hem teknolojik sistemleri yönetirken hem de insan faktörünü ön planda tutarak örgütsel dengeyi sağlamaktadırlar. Bu durum, dijital çağın liderlik tarzlarında bilgi yönetimi ile duygusal zekanın birleştiği çok yönlü bir liderlik modelini işaret etmektedir.

Havacılık sektörü, sahip olduğu yüksek güvenlik standartları, karmaşık operasyonel süreçler ve düşük hata toleransı, liderlik uygulamalarının yalnızca teknik değil, aynı zamanda psikolojik ve kültürel boyutlarını da içermek zorundadır. Bu bağlamda dijital liderlik, teknolojik sistemlerin etkin kullanılmasını sağlayarak bilgi akışını hızlandırır ve ekiplerin süreçlere aktif katılımını desteklediği net olarak açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin, ekip üyelerine ilham vererek motivasyon, aidiyet ve kriz anlarında dayanıklılık seviyelerini artırdığı, çalışanların gelişimini ve iş tatminini desteklediği de bilinmektedir. Etkileşimci liderliğin ise ayrıca görevlerin net biçimde belirlenmesi, prosedürlere uyum ve operasyonel disiplinin sağlanması için kritik bir rol oynadığı düşünülmektedir. Aslında belki de havacılıkta en etkili liderlik yaklaşımının yalın biçimde bu liderlik çeşitlerinin olmadığı, özellikle bu üç liderlik türünün birbirini tamamladığı, güvenlik, iletişim, öğrenme ve verimlilik hedeflerini eş zamanlı olarak gözeten bütünlük bir model olabileceği düşünülebilir. Dolayısıyla bu tarz bir liderlik çeşidinin, sadece bireysel performansı ve motivasyonu artırmakla kalmayarak, aynı zamanda organizasyonun güvenlik kültürünü, operasyonel etkinliğini ve çalışan memnuniyetini de güçlendireceği de artık dikkate alınmalıdır.

Tartışmanın diğer bir boyutu ise etkileşimci liderliğin sınırlı etkilerine ilişkindir. Bu bulgu, performansın ödüllendirme veya yaptırımla bağlantılı olduğu geleneksel liderlik anlayışının, modern esnek ve işbirlikçi çalışma ortamlarında etkisini kaybettiğini

düşündürmektedir. Bugün, çalışan motivasyonu dışsal unsurlar yerine içsel etkenlerle şekillenmekte; anlamlı bir iş deneyimi ve örgütsel aidiyet hissi ön plana çıkmaktadır. Genel olarak bu veriler, havacılık sektöründeki liderliğin yalnızca bir yönetsel araç olmamakla birlikte, aynı zamanda örgütsel kültürün kritik bir belirleyicisi olduğunu; dijitalleşme ile birlikte liderlik anlayışının da değişmesi gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak bu araştırmadan elde edilen istatistikî bulgular, havacılık sektöründe araştırmaya konu olan liderlik tarzlarının sadece operasyonel verimlilik açısından değil, çalışan mutluluğu ve bağlılığı açısından önemli değişkenler olduğunu göstermektedir. Kazanılacak iş tatminindeki artışın, özellikle yüksek stresli çalışma ortamı ve güvenlik odaklı uygulamaları olan havacılık sektöründe hem bireysel performanslarda hem de toplam hizmet kalitesinde önemli avantajlar oluşturacağı düşünülmektedir.

### Etik Kurul İzni

Bu çalışma için İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Komisyonu'nun 02.06.2025 tarih ve 288 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

### Kaynakça

- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees after the height of the COVID-19 pandemic: a serial mediation model. *International journal of environmental research and public health*, 20(4), 3609.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., & Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International journal of business and management*, 5(3), 70.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2016). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzlari-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648.
- Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2018). Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction. In *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship* (Vol. 6, No. 3, pp. 287-304). Emerald Publishing Limited.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2019). Transition from educational leadership to e-leadership: A data analysis report from TEI of Western Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(9), 238-255.
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275-284.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 381.
- Arzi, S., & Farahbod, L. (2014). Relationship of transformational and transactional leadership style with job satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 6(3), 187-204.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.

- Ay, F. A., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Vol. 25, No. 3, pp. 481-484). New York: Free press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of business ethics*, 139(3), 517-536.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Beugré, C. D., Acar, W., & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*, 27(1), 52-62.
- Braf, E., & Melin, U. (2020). Leadership in a digital era-is “digital leadership” a buzzword or a significant phenomenon?
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Brown, D. J. ve Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 245-272.
- Bui, H. T. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management*, 42(3), 21-30.
- Burns, J. M. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18, 18-23.
- Claassen, K., Dos Anjos, D.R., Kettschau, J.P., Wrede, S.J.S., & Broding, H.C. (2023). DigiFuehr 2.0: Novel insights for digital leadership. *Journal of Occupational Health*, 65(1), e12383. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12383>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 456340.
- Çalışkan, A., & Köroğlu, E. Ö. (2023). Job satisfaction: a scale development study. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 112-134.
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 839-865.
- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), 7391.
- Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 117-121.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports.

- 
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.
- Head, T. C. (2005). Structural changes in turbulent environments: a study of small and mid-size Chinese organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 82-93.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*, 44(2), 501-529.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16(4), 319-333.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self-other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 29-42.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 442-457.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Lekka, C. (2011). High reliability organisations: A review of the literature. *Health and Safety Executive*, 1-34.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach twelfth edition*.
- Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468.
- Marotto, M., Roos, J., & Victor, B. (2007). Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra. *Journal of Management Studies*, 44(3), 388-413.
- Mert, G., Dördüncü, H., & İncaz, S. (2019). Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği. *Journal of International Social Research*, 12(65).
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of organizational behavior*, 38(3), 327-350.
- Nazim, F. (2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 18-22.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Oplatka, I., & Mimon, R. (2008). Women principals' conceptions of job satisfaction and dissatisfaction: An alternative view?. *International Journal of Leadership in Education*, 11(2), 135-153.
-

- 
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5-27.
- Ören, M. E., & Atik, S. (2025). Digital leadership in educational organizations: A scale adaptation study. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 12(1), 131-146. <https://doi.org/10.21449/ijate.1468887>
- Pepe, M. (2010). The impact of extrinsic motivational dissatisfiers on employee level of job satisfaction and commitment resulting in the intent to turnover. *Journal of business & economics research*, 8(9), 99.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.
- Prince, K. A. (2017). Industrie 4.0 and leadership.
- Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L., & Sant'anna, A. S. (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*, 52(4), 461-473.
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: the mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology research and behavior management*, 1009-1025.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6229-6235). Cham: Springer International Publishing.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 588-610.
- Sheninger, E. (2014). Pillars of digital leadership. *International Center for Leadership in Education*, 1(4), 1-4.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2024). *Faaliyet Raporu*. Ankara.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Sudershana, S., Satpathy, I., & Patnaik, B. C. M. (2019). Impact of age, gender and job satisfaction on employee engagement in the IT sector. *Int. J. Innov. Technol. Explor. Eng*, 9(2), 4841-4845.
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554-565.
- Tu, L., Plaisent, M., Bernard, P., & Maguiraga, L. (2005). Comparative age differences of job satisfaction on faculty at higher education level: China and Taiwan. *International journal of educational management*, 19(3), 259-267.
-

- 
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
-