

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARINA
ETKİSİNDE DİJİTAL LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ:
SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ALAN
ÇALIŞMASI**

Songül ELÇİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GAZİANTEP - 2024



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Songül Elçi** tarafından hazırlanan “**Dijital Dönüşümün Çalışan Davranışlarına Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü: Sivil Havacılık Sektörüne Yönelik Bir Alan Çalışması**” başlıklı tez, **08/07/2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Unvanı, Adı ve Soyadı	Kurumu/Üniversitesi	İmzası:
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
Jüri Başkanı	Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. İnci KURTULGAN	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Fatmagül BİLGİNER ÖZSAATÇI	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ufuk AKBAŞ
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

İmza

Songül ELÇİ

Tarih: 08/07/2024

ÖNSÖZ

Dijital dönüşüm, modern iş dünyasının kaçınılmaz bir unsuru haline gelmiş olup teknolojinin sürekli gelişimi, işletmeleri iş süreçlerini ve çalışma metodolojilerini yeniden değerlendirmeye zorlamaktadır. Bu evrim, yalnızca teknolojik altyapıları değil aynı zamanda çalışanların davranış kalıplarını ve liderlik stratejilerini de temelden dönüştürmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, dijital dönüşüm sürecinde dijital liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini aracılık rolü çerçevesinde incelemektir. Araştırma özellikle sivil havacılık sektörüne odaklanarak bu alandaki dijital liderlik pratiklerinin çalışanların davranışsal dinamikleri üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde ele almayı hedeflemektedir.

Bu tez, dijital dönüşümün yönetimine yönelik liderlik yaklaşımlarının kritik önemini vurgulamakta ve dijital liderliğin çalışanların adaptasyon ve dönüşüm süreçlerinde nasıl merkezi bir rol üstlendiğini göstermektedir. Sivil havacılık sektöründe gerçekleştirilen bu alan çalışması, dijital liderlik uygulamalarının çalışanların yenilikçilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi davranışları üzerindeki etkisini inceler.

Bu araştırmanın gerçekleşmesine katkı sağlayan her bireye içtenlikle teşekkür ederim. Özellikle değerli zamanlarını ayırarak bu çalışmaya katılım sağlayan sivil havacılık sektörü çalışanlarına ve literatür taraması sürecinde rehberlik eden akademik danışmanlara minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Bu tez sürecinde bana her daim destek olan danışmanım Prof. Dr. TUBA BÜYÜKBEŞE'ye en derin şükranlarımı sunarım. Prof. Dr. BÜYÜKBEŞE'nin engin bilgisi, deneyimi ve yol gösterici ışığı bu çalışmanın her aşamasında bana rehberlik etmiş, sabrı ve akademik titizliği ise motivasyon kaynağım olmuştur.

Sonuç olarak bu çalışmanın dijital dönüşüm sürecinde liderlik yaklaşımlarının önemini altını çizerek sivil havacılık sektöründe dijital liderlik uygulamalarına dair derinlemesine bir anlayış kazandırmasını ve bu alanda farkındalığı artırmasını temenni ediyorum.

Songül ELÇİ
Gaziantep – 2024

**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE DİJİTAL
LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ:
SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Songül ELÇİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. TUBA BÜYÜKBEŞE**

ÖZET

Bu tez, dijital dönüşüm sürecinde dijital liderliğin sivil havacılık sektöründeki çalışan davranışlarına etkilerini araştırmaktadır. Araştırma dijital dönüşümün ve liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ve bu süreçlerin etkin yönetimini ele almaktadır. Bulgular, teorik kavramları derinleştirirken sivil havacılıkta dijital dönüşüm ve liderlik stratejilerinin yönetimi için pratik öneriler sunmaktadır. Araştırma verileri, İstanbul Havalimanı İşletmesi IGA'daki 525 çalışandan anket aracılığı ile toplanmıştır. Çevrimiçi anketler aracılığıyla toplanan veriler, çalışanların demografik özellikleri ve dijital dönüşüm, dijital liderlik, iş tatmini, performans, yenilikçilik, psikolojik iyi oluş, duygusal tükenmişlik, işten ayrılma niyeti değişkenlerini kapsamaktadır. Dijital dönüşümün çalışan davranışlarına etkisinde dijital liderliğin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada anonimlik ve gizlilik esas alınarak toplanan veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve SmartPLS 4 programları ile analiz edilmiştir. Sonuçlar dijital dönüşüm ve liderlik süreçlerinin sivil havacılık sektöründe çalışanların davranışları üzerinde belirgin etkileri olduğunu ve bu süreçlerin yönetiminin kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu tez, sivil havacılık sektörüne ve ilgili akademik camiaya stratejik öneriler sunarak dijital dönüşüm ve liderliğin çalışan davranışlarına etkilerine dair kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır

Anahtar Kelimeler: Dijital dönüşüm, çalışan davranışları, dijital liderlik

**HASAN KALYONCU UNIVERSITY
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE
DEPARTMENT of BUSINESS ADMINISTRATION**

**"THE MEDIATING ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP IN THE IMPACT OF
DIGITAL TRANSFORMATION ON EMPLOYEE BEHAVIORS:
A FIELD STUDY IN THE CIVIL AVIATION SECTOR."**

Songül ELÇİ

MASTER THESIS

**Advisor
Prof. Dr. TUBA BÜYÜKBEŞE**

ABSTRACT

This thesis investigates the impact of digital leadership on employee behavior in the civil aviation sector during the digital transformation process. The research addresses the effects of digital transformation and leadership on employee behaviors and the effective management of these processes. Findings deepen theoretical concepts while offering practical recommendations for managing digital transformation and leadership strategies in civil aviation. Data were collected through surveys from 525 employees at Istanbul Airport Operations IGA. Data collected through online surveys include employee demographic characteristics and variables such as digital transformation, digital leadership, job satisfaction, performance, innovation, psychological well-being, emotional burnout, and intention to leave. This study aims to identify the mediating role of digital leadership in the impact of digital transformation on employee behaviors. Data, collected under principles of anonymity and confidentiality, were analyzed using SPSS for Windows 25.0 and SmartPLS 4 programs. Results indicate that digital transformation and leadership processes have significant effects on employee behaviors in the civil aviation sector and that managing these processes is of critical importance. This thesis provides the civil aviation sector and the related academic community with strategic recommendations, offering a comprehensive perspective on the impacts of digital transformation and leadership on employee behaviors.

Keywords: digital transformation, employee behaviors, digital leadership

İÇİNDEKİLER

i. Tablo Listesi	ix
ii. Şekiller Listesi (Grafik, Harita, Diyagramlar vb.)	x
iii. Kısaltmalar Listesi	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Temel Problemi ve Yapılma Gerekçesi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Özgün Değer ve Katkısı.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlıkları ve Varsayımları.....	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Dijital Dönüşüm	5
2.1.1. Dijital dönüşümün tanımı ve tarihçesi	5
2.1.2. Dijital dönüşümün iş dünyası üzerindeki etkileri	6
2.1.3. Sivil havacılık sektöründe dijital dönüşüm	8
2.2. Çalışan Davranışları ve Dijital Dönüşüm.....	10
2.2.1. Çalışan davranışlarının tanımı ve önemi	10
2.2.1.1. İş tatmini.....	11
2.2.1.2. İş performansı	12
2.2.1.3. Yenilikçi iş davranışı	14
2.2.1.4. Psikolojik iyi oluş	16
2.2.1.5. İşe bağlı duygusal tükenmişlik	17
2.2.1.6. İşten ayrılma niyeti	18
2.2.1.7. Dijital dönüşüm ve çalışan davranışları	21
2.3. Dijital Liderlik	23
2.3.1. Dijital liderlik kavramı ve gelişimi	23
2.3.2. Dijital liderliğin özellikleri ve işlevleri	25
2.3.3. Dijital liderlik ve çalışan etkileşimi	29
2.3.4. Sivil havacılık sektöründe dijital liderliğin önemi	32
2.4. Dijital Dönüşüm ve Liderlik İlişkisi.....	35
2.4.1. Dijital dönüşüm ve liderlik arasındaki ilişki	35
2.4.2. Dijital dönüşüm, dijital liderlik ve çalışan davranışları.....	38

2.4.3. Sivil havacılık sektöründe dijital dönüşüm, dijital liderlik ve çalışan davranışları	41
3. YÖNTEM	43
3.1. Araştırma Yöntemi	43
3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli	43
4. BULGULAR.....	49
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	49
4.2. Değişkenliklerin Normallik ve Tamamlayıcı Analizleri.....	50
4.3. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi.....	52
4.4. Faktör yükleri, Fornell-Larcker kriteri ve Heterotrait-Monotrait Analizleri	54
4.5. Değişkenler Arası İlişki Analizi	61
4.6. Yapısal Model Analizi.....	63
4.7. Aracılık Analizi	67
4.8. Değer Ölçüm Modeli.....	69
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	71
6. KAYNAKÇA.....	79

i. Tablo Listesi

1. Tablo 4.1. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı
2. Tablo 4.2. (a) Araştırmada kullanılan değişkenlerin normallik analizi sonuçları
3. Tablo 4.2. (b) Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri
4. Tablo 4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Cronbach's Alpha, Rho_A, Birleşik Güvenirlilik ve Açıklanan Ortalama Varyans
5. Tablo 4.4. (a) Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yükleri
6. Tablo 4.4. (b) Araştırma Değişkenlerine İlişkin HTMT oranı
7. Tablo 4.4. (c) Fornell Larcker kriteri
8. Tablo 4.5. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişki
9. Tablo 4.6. (a) Araştırma Değişkenlerine İlişkin R² Katsayıları
10. Tablo 4.6. (b) Araştırma Değişkenlerine İlişkin f Katsayıları¹²²
11. Tablo 4.6. (c) Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yol Katsayıları
12. Tablo 4.7. Aracılık rolüne ait sonuçlar
13. Tablo 5.2. Hipotezlerin Kabul/Red Sonuç Tablosu

ii. Şekiller Listesi (Grafik, Harita, Diyagramlar vb.)

1. Şekil 3.2. Ölçüm Model Şekli
2. Şekil 4.3. Ölçüm Model Şekli
3. Şekil 4.8. (b) Ölçüm Model Şekli (değerli)



iii. Kısaltmalar Listesi

1. **AVE:** Average variance extracted
2. **BT:** Bilgi Teknolojisi
3. **CR:** Composite reliability
4. **HTMT:** Heterotrait-Monotrait Ratio
5. **NB:** Olumsuz Davranış (Negative Behavior)
6. **PB:** Olumlu Davranış (Positive Behavior)
7. **Rho_a:** Composite reliability
8. **RHO_c:** Composite reliability
9. **ZB:** Sıfır Davranış (Zero Behavior)
10. **SEM:** Yapısal Eşitlik Modeli ((Structural Equation Models)



1. GİRİŞ

Teknolojideki hızlı değişimin iş dñnyasında önemli ve sürekli bir dönüşümü tetiklediği görñlmektedir. Özellikle son yıllarda dijitalleşme ve otomasyonun yükselişi ile bu dönüşüm daha da ivme kazanmaktadır. İş süreçleri ve iş yapış şekillerinde köklü değişiklikler meydana getiren dijital dönüşümün çalışan davranışları ve beklentileri üzerinde önemli etkileri olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkileri ve bu bağlamda dijital liderliğin oynadığı kritik rol incelenmektedir.

Dijitalleşen bir dünyada çalışanların karşılaştığı zorluklar, beklentiler ve fırsatlar geleneksel iş modellerinin dönüşümünü zorunlu kılmaktadır. İş yerindeki iletişim biçimlerinden iş tanımlarına, eğitimlerine ve performans değerlendirme yöntemlerine kadar çalışan deneyimini yeniden şekillendiren dijital teknolojilerin yaygınlaşması, çalışanlar ve yöneticilerin sürekli değişen teknolojik beklentilere uyum sağlamalarını ve bu yeni ortamda etkili olabilmek için yeni beceriler kazanmalarını ve eski alışkanlıklarını sorgulamalarını gerektirmektedir.

Dijitalleşme sürecinde hayati bir öneme sahip olan dijital liderlik, teknolojik değişimleri anlamak ve bu değişimleri kurumlarının lehine kullanmak için gerekli vizyonu ve stratejiyi sağlamakla sorumlu tutulmaktadır. Dijital liderlik aynı zamanda çalışanların değişen teknolojik ortama uyum sağlamalarını destekleyerek gelişimlerini ve katılımlarını teşvik etmekte ve teknolojik yetkinliklerin yanı sıra empati, adaptasyon ve iş birliğine dayalı bir liderlik anlayışını benimseyerek, değişime açık bir kültür oluşturarak çalışanların dijital dönüşüme uyum süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, havaalanlarında dijital dönüşüm risklerinin değerlendirilmesi üzerine yapılan bir çalışmada, iletişim alanındaki risklerin büyük bir kısmının üst yönetimle ilgili faktörlerle bağlantılı olduğu tespit edilmiştir (Yüksel vd., 2022).

Bu tez, dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkilerini derinlemesine incelenmekle başlamakta ve ardından dijital liderliğin bu dönüşüm sürecindeki rolüne ve çalışanların adaptasyon sürecindeki etkisine odaklanmaktadır. Özellikle Sivil Havacılık Sektörü bağlamında İstanbul Havalimanı örneğindeki uygulamaları ele alarak, sektörel bir perspektiften bu global dönüşümü analiz etmektedir.

1.1. Araştırmanın Temel Problemi ve Yapılma Gerekçesi

Sivil havacılık sektörü, teknolojinin hızla ilerlemesi ve iş süreçlerindeki sürekli değişikliklerle önemli bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu dönüşümün sektörün temel operasyonel dinamiklerini ve çalışma şekillerini kökten etkilediği, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve genel performansları üzerinde derin etkiler yarattığı gözlemlenmektedir. Ancak, teknolojik gelişmelerin hızla evrildiği ve operasyonel karmaşıklığın yüksek olduğu sivil havacılık sektöründe, bu etkilerin kapsamı ve boyutu karmaşık ve zorlu bir mesele haline gelmiştir. Bu nedenle, çalışanların değişen teknolojiye adaptasyon süreçleri, yenilikçi çalışma yöntemlerini benimseme eğilimleri ve iş süreçlerindeki verimliliklerini etkileyen faktörlerin detaylı bir şekilde incelenmesi önem kazanmıştır.

Bu çalışma, sivil havacılık sektöründe dijital dönüşüm sürecinin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ve bu bağlamda dijital liderlik yaklaşımlarının aracılık rolünü detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle dijital liderliğin çalışanların teknolojik değişimlere adaptasyonu, yenilikçi çalışma yöntemlerini benimsemesi ve iş süreçlerindeki verimliliği üzerindeki etkileri araştırmanın odak noktasıdır. Dijital liderlik uygulamalarının değişen iş dünyası koşullarında çalışan davranışlarını nasıl şekillendirdiği, bu etkileşimin sivil havacılık sektörü için anlamları ve bu süreçte dijital liderlerin rolü ve etkisi incelenmiştir. Ayrıca, dijital dönüşüm süreçlerinin çalışanlar üzerinde yarattığı zorluklar ve fırsatlar da dikkate alınmış, bu sürecin yönetiminde dijital liderliğin stratejik önemi ve uygulamalarının etkinliği üzerine odaklanılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasının temel amacı dijital dönüşüm süreçlerinin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ve bu süreçte dijital liderliğin oynadığı rolü incelemektir. Araştırma, İstanbul Havalimanı İşletmesi IGA'daki dijital dönüşüm girişimlerinin çalışanların iş tatmini, iş performansı, yenilikçi iş davranışları, psikolojik iyi oluş, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemeyi hedeflemektedir. Ayrıca, dijital dönüşümün çalışanlar üzerindeki psikolojik ve davranışsal etkilerinin anlaşılması ve bu etkilerin dijital liderlik uygulamalarıyla nasıl ilişkilendirilebileceğinin belirlenmesi de amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, dijital liderlik yaklaşımlarının çalışanların yeni teknolojilere ve iş süreçlerine olan adaptasyonları üzerindeki etkilerini incelerken dijital dönüşüm süreçlerinin yönetimi ve bu süreçlerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin minimize edilmesinde dijital liderlik stratejilerinin etkinliğini değerlendirmektedir. Dijital dönüşümün iş dünyasındaki artan önemini ve özellikle sivil havacılık sektöründeki dönüşümün ön plana çıkışını vurgulamak amacıyla bu tez konusu seçilmiştir. Sivil havacılık sektörü, hızlı teknolojik ilerlemeler ve sürekli değişen operasyonel gerekliliklerle karşı karşıya kalmıştır. Bu değişimlerin çalışanların davranışları, motivasyonları ve iş performansları üzerindeki etkileri hem teorik hem de pratik açıdan önemli bir araştırma alanı olarak belirlenmiştir. Bu çalışma, dijital dönüşümün sadece teknolojik bir süreç olmadığını, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, organizasyonel davranış ve liderlik gibi disiplinlerle iç içe geçmiş bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, bu çok disiplinli yaklaşım araştırmaya derinlik katarak, sivil havacılık sektörüne özgü dinamikleri anlamayı ve bu bilgileri sektördeki diğer kuruluşlara aktararak genel bir katkı sağlamayı hedefler. Bu çalışmada aynı zamanda dijital dönüşüm, dijital liderlik, iş tatmini, iş performansı, yenilikçi iş davranışları, psikolojik iyi oluş, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ilk kez bütüncül bir modelle incelenmiştir.

1.4. Özgün Değer ve Katkısı

Bu çalışma sivil havacılık sektöründeki dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin hem teorik hem de uygulamalı katkılarda bulunulmasına yöneliktir. Teorik açıdan dijital dönüşümün çalışanların olumlu ve olumsuz örgütsel davranışları üzerindeki etkilerine odaklanılarak bu konulardaki mevcut anlayışlara yeni perspektiflerin eklenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca dijital liderliğin bu etkileşimdeki rolü incelenerek bu alanlardaki bilgi birikiminin derinleştirilmesi ve zenginleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Uygulama açısından ise İstanbul Havalimanı İşletmesi IGA'da gerçekleştirilen bu çalışma ile dijital dönüşüm süreçlerinin yönetimi ve bu süreçlerin çalışanların davranışları üzerindeki etkilerine dair pratik önerilerin sunulması hedeflenmektedir. Bu önerilerin, dijital dönüşüm süreçlerinin daha etkin yönetilmesine ve çalışanların bu süreçlere

uyumunun kolaylaştırılmasına yardımcı olması beklenmektedir. Ayrıca dijital liderlik uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik rehberlik de sağlanabilir.

Son olarak bu araştırmanın, sivil havacılık sektöründeki diğer kuruluşlara da yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Dijital dönüşüm ve dijital liderlik uygulamaları hakkında elde edilen bulguların, benzer zorluklarla karşılaşan diğer kuruluşlara yardımcı olması ve bu süreçlerin daha verimli yönetilmesine katkı sağlaması mümkündür. Ayrıca bu çalışmanın sonuçlarının, dijital dönüşümün kritik önemini vurgularken, sektördeki profesyonellere pratik uygulamalar hakkında yararlı içgörüler sunması hedeflenmektedir.

1.5. Araştırmanın Sınırlıkları ve Varsayımları

Bu araştırma, sivil havacılık sektöründeki dijital dönüşüm süreçlerinin çalışan davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu varsayımı üzerine inşa edilmiştir. Çalışanların iş tatmini, iş performansı, yenilikçi iş davranışları, psikolojik iyi oluş, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli boyutları üzerinde bu süreçlerin belirgin etkileri olduğu ve bu etkilerin dijital liderlik yoluyla yönetilebileceği varsayılmaktadır. İstanbul Havalimanı İşletmesi IGA çalışanlarının anketi doldururken sorulara dürüstçe ve doğru bir şekilde yanıt verdiği ve bu şekilde elde edilen verilerin İstanbul Havalimanı İşletmesi IGA'daki mevcut durumu gerçekçi bir şekilde yansıttığı kabul edilmiştir. Ayrıca bu araştırmanın bulgularının benzer büyüklükteki ve yapıdaki diğer kuruluşlara da uyarlanabilir olacağı varsayılmaktadır.

Araştırmanın ana odağı İstanbul Havalimanı İşletmesi IGA'da çalışan personelin deneyimleri ve algılarına yöneliktir. Ancak bu odaklanma ile araştırmanın sınırlılıkları ve kapsamı belirgin bir şekilde tanımlanmaktadır. Araştırmanın İstanbul Havalimanı İşletmesi IGA'ya özgü olması nedeniyle elde edilen bulguların bu kurumun özellikleri ve koşulları çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu durum sonuçların diğer kuruluşlar veya farklı sektörler için doğrudan uygulanabilir olamayabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca sınırlı zaman ve kaynaklarla yürütülen araştırmanın, örneklem büyüklüğü ve veri toplama sürecine getirebileceği kısıtlamaların, bulguların genel geçerliliğini etkileyebileceği düşünülmelidir. Anket yanıtlarının katılımcıların o anki algılarını ve durumlarını yansıttığı ve zamanla değişebilecek dinamik faktörleri göz ardı etme riski taşıdığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sınırlılıkların bilincinde olunması, araştırmanın bulgularının yorumlanmasında kritik bir öneme sahiptir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dijital Dönüşüm

Bu bölümde, ilk olarak dijital dönüşümün tanımı ve tarihçesi başlığı altında, dijital dönüşüm süreçlerinin temel yönlerini, bu sürecin nasıl başladığını ve zaman içinde nasıl evrildiği detaylı şekilde ele alınmıştır. Ardından dijital dönüşümün iş dünyası üzerindeki etkileri ve sivil havacılık sektöründe dijital dönüşüm konularına yer verilmiştir.

2.1.1. Dijital dönüşümün tanımı ve tarihçesi

Dijital dönüşüm, dijital teknolojiler kullanılarak yeni iş süreçleri yaratma veya mevcut iş süreçlerini, kültürü ve müşteri deneyimlerini değiştirme süreci olup, iş dünyasının ve pazar gereksinimlerinin değişimine uyum sağlamayı amaçlar. Dijital çağda iş dünyasının yeniden hayal edilmesi dijital dönüşümdür (Salesforce, 2024). 'Dijital dönüşüm' veya 'dijital dönüşüm çağı' terimleri, Endüstri 4.0, Toplum 5.0 gibi benzer kavramlarla birlikte, yeni nesil dijital teknolojileri ve bu teknolojiler tarafından oluşturulan ekosistemi tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Çark, 2020: 24). Üretim zincirinin her aşamasının dijitalleştirilmesi ve makina-insan-altyapı etkileşiminin sağlanarak Akıllı Üretim Sistemleri'nin geliştirilmesi, sanayide bir paradigma değişikliğine neden olmuştur. Yaklaşık 300 yıl önce buhar gücüyle çalışan mekanik sistemlerin başladığı sanayi süreci, bugün siber fiziksel sistemlerin yer aldığı bir yapıya dönüşmüştür. "Endüstri 4.0" kavramı, 2011 yılında Almanya'da ortaya çıkarılmış ve sağladığı ekonomik ve sosyal faydalar nedeniyle dünya genelinde yükselen bir eğilim haline gelmiştir. Bu kavram, ülkelerin gelişmişlik seviyelerini doğrudan etkileyebilme potansiyeline sahip olup, Türkiye'nin 2023 yılında dünyanın ilk 10 ekonomisi arasına girmesi hedefi açısından da büyük önem taşımaktadır (TÜBİTAK, 2016: 2).

"Dijital" terimi genellikle elektronik araçlar veya süreçler için kullanılmaktadır; ancak, yaygın inancın aksine, "dijital" terimi elektronik cihazları değil, verinin elektronik olarak işlenmesi ve gösterilmesini ifade etmektedir. Bu perspektife göre, "dijital" kavramı, 1'ler ve 0'lar olarak ifade edilen iki bileşenli veri dizilerinin bir araya gelmesi ve bu dizilerin sürekli bir döngü içinde anlam kazanma sürecini tanımlamaktadır (Bozkurt vd., 2021: 36).

Teknolojinin geniş çapta yayılması ve her alanda kullanımının artmasıyla birlikte,

küreselleşmenin bir sonucu olarak dijital dönüşüm kavramı gündeme gelmiştir. Zaman içinde çeşitli alanlardaki ihtiyaçlara daha etkili ve verimli çözümler sunma ihtiyacı, dijital dönüşümün gerçekleşmesini kaçınılmaz kılmıştır (Kocaman Karoğlu vd., 2020). Dijital dönüşümün temel unsurlarının insan, süreç ve teknolojinin adaptasyonu olduğu belirtilmektedir. Farklı bileşenlerin varlığı, dijital dönüşümün bir sistem yaklaşımıyla ele alınmasını ve değişen yapının tüm katmanlarının bu süreçte bütünlük bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Eski sistemin tamamen terk edilmesi yerine, değişim sürecine uyum sağlaması ve bu süreçte varlığını sürdürebilmesi için uyarlanması ve mevcut sistemin geliştirilmesi, dönüşümün ifade edildiği bir yaklaşımdır. Bu bakış açısıyla, dijital dönüşüm sürecinin temel öğeleri olan insan, süreç ve teknoloji adaptasyonunda, insan temel etken olarak görülürken, teknoloji ve süreç bu etkenin işlevsel araçları olarak kabul edilmektedir. Sürecin bu rolde olduğu yaklaşımda, verinin toplanıp işlenmesi ve enformasyondan bilgiye, bilgiden bilgiye geçiş yapılması, daha iyi bir gelecek için dönüşümü gerektirmektedir (Bozkurt vd., 2021: 40).

2.1.2. Dijital dönüşümün iş dünyası üzerindeki etkileri

Her sanayi devrimi aşamasında üretim süreçleri ve istihdam, çalışma hayatının dönüşümüne uğramıştır. Günümüzde, geçmişteki yöntemlerden oldukça farklı süreçler kullanılarak üretim gerçekleştirilmekte, işlerin, mesleklerin ve görev tanımlarının yeniden şekillenmesi sonucu yeni iş alanları, meslekler ve çalışma şekilleri ortaya çıkmakta, üretim giderek otomasyon, yapay zeka ve robotik teknolojilerle yürütülmektedir. Bu yeni dönemin, çalışma ilişkilerinde köklü değişikliklere yol açma potansiyeli bulunmaktadır. Robot kullanımının artmasıyla işsizliğin artacağı, sendikaların toplumsal yaşamdaki etkilerinin azalacağı ve çalışma mevzuatında yeni düzenlemelerin kaçınılmaz olacağı yönünde görüşler mevcuttur (Yankın, 2019: 1).

Dijital dönüşüm, çeşitli alanlara ve kuruluşlara yayılarak, karmaşık bir etkileşim içinde çeşitli bağlantılar kurmuştur. Bu süreç, daha önce kabul edilen kurumsal yapıları değiştirmiş ve dijital dünyada etkin olan yeni uygulamalar, yapılar ve değerlerle yenilenmiş bir organizasyon yapısı oluşturmuştur. Bu yeni yapı, günümüz kurumsal gereksinimlerine daha uygun bir temel oluşturmaktadır (Mair ve Reischauer, 2017). Dijital dönüşüm sonucunda, organizasyon yönetiminin yapısı daha düz bir hiyerarşiye dönüşmüş, burada çoklu disiplinlere sahip ekiplerin bulunduğu çeşitli sektörlerde daha az liderlik ve yönetim pozisyonu oluşmuştur. Bu kapsamda, organizasyonların çalışanları

daha fazla özgürlük ve karar verme yetkisine sahip olmuş, kendiliğinden yönetilen sistemlerle çalışmaya başlamışlardır. Bu durumda liderlerin, katılımcı ve iş birliğine dayalı bir ortam oluşturmaları, aynı zamanda projelerin koordinasyonu ve yürütülmesinde aktif rol almaları gerekmektedir. Böylece, yönetim modeli, yeni teknolojilerin uygulanması ve kuruluşlardaki bilgi teknolojilerinin etkisiyle dönüşmüştür (Souza ve Pietrafesa, 2023:17).

Dijital araçların yoğun kullanımına rağmen iş dünyasının gelişiminde, girişimcilik alanındaki dijital dönüşümün yavaş ilerlediği gözlemlenmektedir. İş liderlerinin bilgi teknolojilerini geliştirmeye yönelik olumsuz yaklaşımları ve iş süreçlerindeki farklı sektörler arasındaki finansal kazançların dengesiz dağılımı bu durumu doğrulamaktadır. Bilgi teknolojileri ve dijital araçların etkin bir şekilde kullanılmasının, işletmelerin etkin çalışabilmesi için gerekliliği kabul edilirken, bu yaklaşımın küçük ve orta ölçekli işletmelere yüksek teknoloji ürünler üretme ve dijital yeteneklere sahip nitelikli personel yetiştirme olanağı tanınması sebebiyle, işsizliğin azalmasına katkıda bulunabileceği ifade edilmektedir (Rasumov ve Markaryan, 2022: 530).

Çalışma hayatındaki dönüşümün gelecekte daha farklı boyutlara ulaşması kaçınılmaz olarak görülmektedir. Tarih boyunca toplumsal ve ekonomik dönüşümler sırasında, genellikle emeğin sermayenin karşısında zayıf duruma düştüğü ve kötü çalışma koşullarını kabul etmek zorunda bırakıldığı gözlemlenmiştir. Dijital dönüşümle birlikte giderek sanallaşan çalışma hayatında, çalışanların, işverenlerin ve iş yerlerinin sanal ortama taşınması sonucunda çoğu riskin çalışanlar tarafından üstlenildiği gözlemlenmektedir. Günümüzde birçok ülkede giderek yaygınlaşan bu yeni istihdam türlerinde, çalışanların korunması için alınacak önlemlerin belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Küçük Aksu, 2023).

Dijitalleşme sürecinin çalışma yaşamına etkileriyle ilgili tartışmaların gelecekte daha da yoğunlaşacağı ve bu alanda yapılan çalışmaların kapsamlı bir literatür oluşturacağı açıktır. Ancak, dijitalleşmenin önemli bir eğilim olmasına karşın, bu sürecin geleceğiyle ilgili büyük belirsizliklerin bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle, sürecin 'dönüşüm' olarak adlandırılması için henüz erken olabileceği, çünkü sürecin hala devam etmekte olduğu ve değişimin sürdüğü düşünülmektedir. Son yıllarda, dijitalleşme sürecinin çalışma yaşamına etkilerine dair yapılan araştırmaların büyük bir kısmı, özellikle istihdam üzerindeki etkilere odaklanmıştır. Bu çalışmaların bir kısmında geleceğe dair öngörüler yer almaktadır. Dijital dönüşüm ve bu bağlamda dördüncü sanayi devrimi olarak adlandırılan sürecin ilerlemesi nedeniyle konunun farklı yönleriyle daha

derinlemesine incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Yankın, 2019: 33).

Dijital devrimin insan kaynakları üzerinde olumlu etkileri olduğu ve iş yerinde önemli bir rol oynaması beklendiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerde veri dönüşümünü etkili bir şekilde yönetebilmeleri için insan kaynakları yöneticilerinin ve uygulayıcılarının iyi sistemleri anlamaları ve bunları uygulamaları gerektiği ifade edilmektedir (Betchoo, 2016).

Teknoloji, dijital dönüşümün yıkıcı ve sürekli değişen ortamında önemli bir rol oynamaktadır. Bu dijital teknoloji, geleneksel değişim yönetimi tekniklerinden ziyade aşağıdan yukarıya değişim yönetimi gerektiren bir dijital kültür değişimi yaratmaktadır. Dijital dönüşümün birçok bileşeni bulunmasına rağmen, değişimi gerçekleştirenler tüketiciler olarak bilinen farklı bir grup insan için değişim yapan bireylerdir. Dijital dönüşüm, çok tekerlekli bir araba gibi, tüm iş birimlerinin, liderlik ekiplerinin ve paydaşların etkileşimini gerektirmektedir. Modern iş dünyasında, bir durumdan diğerine sorunsuz bir geçiş sağlamak için daha iyi bir strateji ve hazırlık gerekmektedir, çünkü değişimin itici gücü göz ardı edilemez. Değişiklikler, geleceğe dair daha net bir tablo ve daha olumlu haberler sunsa da süreçlerin değiştirilmesi ve insanlarla başa çıkma konusunda zorlu zamanlar da getirmektedir. Organizasyonlar, dijital teknolojiden önemli yeni değerler elde edebilir, ancak doğru dijital kültürü oluşturmadıkları sürece bu başarılamaz. İş birliği ve sürekli hareket göz ardı edilmemelidir, çünkü bunlar dijital dönüşümün başarısı için anahtar unsurlardır (Dash ve Gatharia, 2015).

Organizasyonlar, işyerinde dijital dönüşüm süreçlerinden geçmekte olup, bu paradigma değişiminin hızının COVID-19 pandemisinin ani patlak vermesi nedeniyle hızlandığı da tartışılmıştır. Bu durum, organizasyonları iş faaliyetlerini temassız ortamlarda sürdürmeye zorlamıştır. Böylesi yıkıcı ve ileri teknoloji, işyeri uygulamalarını etkilemiş, çalışanların iş faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak amacıyla, organizasyonlarının mevcut BT altyapısının yardımıyla her zaman her yerden çalışma yeteneğini benimsemelerini gerektirmiştir (Chatterjee vd., 2023).

2.1.3. Sivil havacılık sektöründe dijital dönüşüm

Endüstri 4.0 teknolojileri tarafından tetiklenen dijital dönüşüm, şirketlerde köklü değişikliklere yol açan ve tüm iş süreçlerini etkileyen bir dönüşüm süreci olarak tanımlanmaktadır. Dönüşüm aşamasında liderlerin hem dijital dönüşüm sürecini hem de ortaya çıkan yeni dijital organizasyonu yönetme yeteneğine sahip olmalarının gerekliliği

vurgulanmaktadır (Klein, 2020). Modern toplumlarda, dijital teknolojilerin ilerlemesiyle birlikte dijital ekonominin de genişlediği gözlemlenmektedir. Endüstri devrimleri, iletişim ve ulaşımda gerçekleşen teknolojik ilerlemelerin insanların yaşam tarzlarında dönüştürücü etkiler yarattığı belirtilmektedir. Dijitalleşme bağlamında ise, havalimanlarının geleceğe yönelik kaynak dağıtımında uygun BT altyapısını kurma, otomatik yolcu akış tahmini gibi araçları içeren bir dizi zorlukla yüzleşmekte olduğu ifade edilmektedir (Artar ve Türkay, 2021).

Havacılık sektöründe, teknolojik ilerlemeler, yenilikler ve buna paralel olarak dijitalleşme, havacılığın var olduğu ilk günden bu yana süregelen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Zaman içinde havacılık teknolojisinde yaşanan pek çok yenilik, değişim ve dönüşümün ardından, Endüstri 4.0 ile öne çıkan dijitalleşmenin, bugüne kadar yaşanan süreçte sektöre ve bu alandaki profesyonellere yeni fırsatlar sunması veya meydan okuması gözlemlenmektedir. Özellikle üretim süreçleri başta olmak üzere, Endüstri 4.0 ile gelen dijitalleşmenin tüm sektörler için kaçınılmaz bir adım olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Yavaş, 2022).

Havacılık sektörü, kendine özel özellikleri ve talepkar yapısıyla öne çıkan bir sektör olarak tanımlanmakta, ancak düşük üretim hacimleri ve katmanlı alt yüklenici yapısı nedeniyle dijitalleşmeyi tam anlamıyla uygulama konusunda zorluklar yaşanmaktadır. Üst seviye alt yüklenicilere verilen destek, alt seviyedekilere nadiren ulaşmakta ve bu durum, sektörde dijitalleşmenin uygulanmasını yavaşlatmaktadır. Güvenlik düzenlemeleri ve teknolojik senkronizasyon eksiklikleri gibi engeller, havacılık sektöründe dijitalleşmenin tam entegrasyonunu zorlaştırmaktadır. Endüstri 4.0, havacılık sektörüne üretkenlik ve esneklik gibi çeşitli avantajlar sunmakta, ancak sektör özgü düzenlemeler ve güvenlik önlemleri nedeniyle bu fırsatları tam olarak değerlendirmede zorlanılmaktadır. Yine de Endüstri 4.0'ın getirdiği fırsatlar, kısıtlamaları ile kıyaslandığında, yeni teknolojilerin entegrasyonunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu entegrasyonun, üretim hızını etkilemeden ve pazarın taleplerini karşılayarak, duruma göre yapılması gerekmektedir. Sektörün tüm ilgili taraflarının birlikte ve aynı hızda çalışması, uzun vadede başarı için önem taşımaktadır (Guyon vd., 2019).

Dijital dönüşüm sürecine geçişte, multidisipliner bir çalışma ortamı sağlandığında, fiziki altyapı eksikliğinin önemli bir risk faktörü olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle havalimanlarında, fiziki şartların bu dönüşüm sürecinde önemli bir risk faktörü oluşturduğu belirtilmektedir. Fiziki altyapının yeterli olduğu veya eksikliklerinin giderildiği durumlarda ise, kullanıcıların eğitim eksiklikleri ve dijital

dönüşüme karşı direnç gösterme ihtimallerinin bir sonraki risk faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Geçiş sürecinin sağlam bir strateji ile yönetilmesinin bu riskleri azaltacağı vurgulanmaktadır. Üst yönetimin doğru stratejinin uygulanmasında önemli bir sorumluluğu olduğu ve bu nedenle dijital dönüşüm sürecindeki rolünün büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir (Yüksel vd., 2022). Havayolu şirketlerinin, gelecekte de kullanılacak donanım ve yazılımları içeren dijitalleşme çabalarını topluca ele aldıklarında, sektörde ayakta kalmak ve karlılık oranlarının düşük olduğu bir ortamda sürdürülebilir rekabet avantajını korumak için yatırımlarına devam etmelerinin beklendiği belirtilmektedir (Meydan, 2023).

2.2. Çalışan Davranışları ve Dijital Dönüşüm

2.2.1. Çalışan davranışlarının tanımı ve önemi

Lund'a (2003) göre örgütler, ekonominin dinamik yapısının ve toplumların temel birimlerinin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin evrim sürecinde belirli bir örgüt kültürünün geliştiği gözlemlenmektedir. Örgüt kültürünün hedeflerinden biri olarak, örgüt üyeleri arasındaki dayanışma ve uyumu güçlendirerek örgütün gelişimini ve verimliliğini artırmanın ve yaratıcılığı desteklemenin yer aldığı belirtilmektedir. Örgüt kültürünün esas olarak çalışanların davranışlarını yansıttığı ve ayrıca bireysel tutumlar ve davranışlar üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir (Şenol, 2022).

Çalışan davranışları 3 türde tanımlanmıştır: Olumlu Davranış (Positive Behavior PB), Olumsuz Davranış (Negative Behavior NB) ve Sıfır Davranış (Zero Behavior ZB). Olumlu Davranış, teknoloji icadı veya kaynakların azaltılması gibi organizasyon için faydalı olan ve teşvik edilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz Davranışlar, ayrıcalıkların kötüye kullanılması veya hırsızlık gibi organizasyonun kuralları veya kültürü tarafından teşvik edilmeyen veya yasaklanan davranışlar olarak tanımlanmıştır (Yue vd., 2007).

Yüz yıldan uzun bir süredir, organizasyonlardaki çalışan davranışları üzerine sistematik ve deneysel araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu konuda genel bir anlayış oluşturulmaya çalışılmasına rağmen, çoğu zaman çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmaların içeriği ve yöntemleri, genellikle belirli konulara odaklanmış ve seçici olmuştur. Nicel analizlerle yapılan çalışmalar, iş ve performans davranışlarına ve bu

davranışların şartlarına odaklanırken, liderlik davranışları ve bunların etkileri de yoğun bir şekilde incelenmiştir. İş tatmini konusuna geniş çaplı ilgi gösterilmiş olup, bunun nedeni iş tatmininin daha iyi performansa katkıda bulunduğu düşüncesi olarak belirtilmiştir. Ancak, performans hedefleriyle doğrudan ilişkili olmayan diğer davranış türlerine daha az dikkat edilmiş veya bu tür davranışlar göz ardı edilmiştir (Rosenstiel, 2011).

2.2.1.1. İş tatmini

İş tatmini, bir bireyin işinin farklı yönlerini değerlendirerek oluşturduğu genellikle olumlu ve hoş duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Barthwal ve Srivastava, 2013). İş tatmininin, fiziksel ve fiziksel olmayan çalışma ortamı, sağlanan ödüller ve olanaklar, kariyer gelişimi gibi işle ilgili çeşitli faktörlere dayanarak oluşan bir çalışan tutumu olduğu belirtilmiştir (Dewi ve Harjoyo, 2019). Bu tutum, organizasyonda çalışanların mutluluğunu ve tatminini yansıtmaktadır. İş tatmini, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesinde insan kaynakları tarafından göz önünde bulundurulması gereken önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Her nesil için farklı olan faktörlere göre iş tatmininin ayarlanması gerektiği ifade edilmektedir (Khansha ve Indiyati, 2022).

Ekonomi, insanların sınırsız ihtiyaçları ve kısıtlı kaynaklar arasında denge kurmayı amaçlamakta, bu durum kaynakların verimli ve etkili kullanımını gerektirmektedir. Verimlilik, minimum girdi ile maksimum çıktı elde edilmesini, etkinlik ise hedeflere ulaşma derecesini ifade etmektedir. Örgütlerin hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmesi, verimlilik ve etkinlik açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları, kıt kaynaklar arasında yer almakta ve iş tatmini, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel verimlilik ve etkinliği yükseltmektedir. Motive edilen çalışanlar, örgütsel hedeflere daha etkin bir katkı sağlamaktadırlar. İş tatmini, bireyin iş yaşamındaki mutluluğunu ve performansını artırırken, yönetim bilimleri araştırmaları için önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. İş tatmini, örgütsel ve bireysel unsurlarla yakından ilişkili olup, çalışanların işlerinden zevk almalarını ve mutlu olmalarını sağlamaktadır (Şimşir ve Seyran, 2020). Tripathi (2003) tarafından, iş ile ilgili yönlerin 20'ye kadar çıkabileceği söylenmiş, ancak bunlardan sadece beşinin temel boyutlar olarak kabul edildiği vurgulanmıştır. Bu temel boyutlar, işin doğası, yöneticisi, ücreti, terfi imkanları ve iş arkadaşlarıdır. Bu boyutların bireysel olarak farklı duygusal tepkiler oluşturabileceği, ancak genel olarak bir çalışanın işle ilgili genel duygularını yansıttığı belirtilmiştir. Ayrıca, işle ilgili bu boyutların yanı sıra, kişisel faktörlerin de iş tatminini

etkilediği araştırmalarla gösterilmiştir. Farklı alışanların aynı işi aynı organizasyonda yaparken işi tatmini düzeylerinin değişebilmesi, bu durumu göstermektedir. nemli kişiisel değişkenler arasında yaş, eğitim seviyesi ve cinsiyetin bulunduğu ifade edilmiştir (Barthwal ve Srivastava, 2013).

İş tatmini sağlandığında, örgütsel bağlılık, verimlilik, performans, etkinlik, yaratıcılık ve işi ilginin arttığı gözlemlenmektedir. Buna karşılık, işi değiştirme sıklığı, Őikayetler ve sağlık sorunlarının azaldığı ve bunun örgütler için önemli faydalar sağladığı ifade edilmektedir. Kendini işiine adanmış ve işyerine bağlı çalışanların, işletme için ekstra çaba göstermeye ve yüksek performans sergilemeye daha yatkın oldukları gözlemlenmektedir. 'Mutlu alışanlar verimli çalışanlardır' ilkesi göz önüne alındığında, işletmelerin ve yöneticilerin çalışan memnuniyetini sağlamalarının ve bu sayede daha yüksek verimlilik ve bağlılık elde etmelerinin önerildiği belirtilmektedir (Akyuz ve Sözbilir, 2020). Keser (2019) tarafından yapılan bir değerlendirmede, işi tatmini üzerine yapılan araştırmaların 1930'lardaki Hawthorne deneylerine kadar uzandığı belirtilmektedir. Bu konu, zaman içinde Abraham Maslow ve Clayton Alderfer gibi isimler tarafından da incelenmiştir. Keser'in araştırmasına göre, 1991-1994 yılları arasında endüstri ve örgüt psikolojisi konusunda yayınlanan önde gelen bilimsel dergilerde işi tatmininin, en çok üzerinde durulan konulardan biri olduğu gözlemlenmiştir. Spector'un bulgularına göre ise, 1991 yılına kadar bu alanda yaklaşık 12,400 akademik çalışma yapıldığı ifade edilmiştir (Keser ve ngen Bilir, 2019).

2.2.1.2. İş performansı

İş performansı, işi tanımlarındaki konuların yerine getirilmesi ve işi ile ilgili gerekli Şartların alışan tarafından sağlanması Şeklinde açıklanabilir. İş performansı, bir çalışanın örgütün beklentilerini, kurallarını veya resmi rollerini yerine getirmesi amacıyla gösterdiği davranışlardır (Campbell vd., 1990: 314; Gümüş ve Gönül, 2022). İş performansı, çalışanın işi tanımlarındaki sorumlulukların yerine getirilmesi ve işi ile ilgili gerekli Şartların alışan tarafından sağlanması olarak açıklanabilir (Güner vd., 2023).

Davranış, performans ve sonuçlar birbirinden farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. İşteyken insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemler davranış olarak tanımlanırken, performans bir değerlendirme bileşeni içeren davranış olarak ifade edilir; bu, bireysel veya kurumsal etkinlik açısından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilir. Sonuçlar ise, performansın etkilediği insanların veya Őeylerin

durumları ya da koşullarıdır ve kurumsal hedeflere ulaşmada katkıda bulunabilir veya bu hedeflerden sapmaya neden olabilir. Sonuçların, bireyin performansının kurumsal hedeflere ulaşmada nasıl bir etki yarattığını gösterdiği ve bu durumun bireysel performans değerlendirmesinde sonuçlara odaklanmayı cazip kıldığı ifade edilmektedir. Performans modelinin sonuçlar yerine davranışa odaklanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun iki önemli nedeni olduğu belirtilmektedir: Birincisi, performansın etkilediği durumlar ve koşulların, bireysel performans dışında diğer faktörlerden de etkilenebileceği; bu dış faktörler göz önünde bulundurulmadan, bir bireyin performansının oluşturduğu görünür sonuçların, onun kurumsal hedeflere olan katkısını doğru bir şekilde yansıtmayabileceği ifade edilir. İkincisi, seçim süreçlerinin psikolojik anlayışını geliştirmek ve tahmin sorunlarına psikolojik ilkeler ve araçların tamamını en verimli şekilde uygulamak için davranışsal bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu belirtilir (Motowidlo vd., 1997).

İş performansı literatürünün incelenmesi, iş performansının görev, vatandaşlık ve karşıt üretken performans olarak kavramsallaştırılabileceğini göstermektedir. Rotundo ve Sackett'in (2002) çalışmasında, değerlendiricilerin genel performansı değerlendirirken bu üç performans bileşenine ilişkin bilgileri nasıl kullandıklarına dair içgörüler sağlamaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, üç bileşenin de farklı derecelerde önem taşıdığını göstermektedir. Görev ve karşıt üretken performansın hakim olmasına rağmen, bunların önemi değerlendirmeyi yapan kişiye göre değişmektedir. Ayrıca, beş işte yapılan analizler benzer bir bulgu modelini ortaya koymuştur. Bu nedenle, üç performans bileşeninin görece önemi, işin kendisine göre değil, değerlendiriciye göre değişmektedir. Rotundo'nun bu çalışması, görev, vatandaşlık ve karşıt üretken performansın görece önemini belirleyen deneysel kanıtlar sağlayarak iş performansı teorisine katkı sağlamaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002).

İş performansı üzerinde etkili olan faktörler incelendiğinde psikolojik sermayenin ve kişilik özelliklerinin önemli göstergeler olduğu belirtilmektedir. İş performansı tahminlerinde bireylerin gelişim potansiyellerini ve güçlü yanlarını gösteren psikolojik sermayenin dikkate alınması ve işe alım süreçlerine dahil edilmesinin gerektiği; bu sayede, çalışanların yeteneklerini ve örgütle uyumlarını daha iyi anlamak için detaylı bilgiler sağlanacağı ve işe alımlarda adayların çeşitli özellikleri hakkında toplanan bu tür bilgilerin, adayların daha iyi tanınmasına ve doğru görevlere yerleştirilmelerine yardımcı olacağı vurgulanmaktadır (Taştımur, 2018).

Literatürde, memnun çalışanların daha iyi performans sergilediği ve kuruluşların

başarısına önemli katkılarda bulunduğu gösterilmektedir. Aksine, memnuniyetsiz çalışanların düşük performans sergileyerek başarının engellenmesine neden olduğu belirtilmektedir. Dünya genelinde yapılan araştırmalar, memnuniyetin artırılması ve performansın yükseltilmesiyle kuruluşların daha başarılı olabileceğini ifade etmektedir. Çalışan memnuniyetini artırmanın yollarının bulunması, kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir strateji, doğru kişilerin uygun işler için seçilmesinin sağlanması olarak ifade edilmektedir. Bu sağlanmadığında hem memnuniyet hem de performans olumsuz etkilenmektedir. Başarılı kuruluşlar, mutlu çalışanların mükemmel performansa ve işlerine daha fazla odaklanmasına katkıda bulunduğunun farkındadırlar. Genellikle, bu durum daha iyi finansal sonuçlar ve motive bir iş gücü ile sonuçlanmaktadır (Shmailan, 2016).

2.2.1.3. Yenilikçi iş davranışı

Yenilikçi iş davranışını, yeni veya farklı bir şey yaratmanın bir ifadesi olarak görülmektedir (Spreitzer, 1995). Scott ve Bruce (1994), yenilikçi iş davranışını, sorunların belirlenmesi ve fikirlerin geliştirilmesi sonucu kullanılabilir ürünlerin, süreçlerin veya hizmetlerin oluşturulması olarak açıklar (Al-Omari vd., 2020). Yenilikçi iş davranışını, bireylerin yeni ve faydalı fikirler, süreçler, ürünler veya yöntemler geliştirip bunları iş rolü, grup ya da organizasyon içinde bilinçli bir şekilde uygulamaya koyma eylemleri olarak tanımlanmaktadır (de Jong, 2007).

Srirahayu ve diğerleri (2023) tarafından gerçekleştirilen literatür incelemesi sonucunda, kamu kuruluşlarındaki çalışanların yenilikçi davranışını etkileyen kişisel, kurumsal ve dışsal alan olmak üzere üç alan olduğunu ifade etmişlerdir. Üçüncü (dışsal) alan, bir kişinin yenilikçi davranışında etkili bir faktör olabilir veya aynı zamanda pekiştirici veya engelleyici bir faktör de olabilir. Bir işletmenin yenilikçi çıktısını artırmanın yollarından biri, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştirmektir. Bu bağlamda, yenilikçi davranışı teşvik edebilecek iki önemli faktör belirlenmiştir: yenilikçi liderliği teşvik etme ve çalışanların davranışlarının işlerine fayda sağlayacağına inanma derecesi (Oukes, 2010).

Yenilikçi iş davranışının öncülleri üzerine yapılan geçmiş çalışmalar incelenmiş ve önceki araştırmaların genellikle sınırlı veya kısmi sayıda değişken üzerine odaklandıkları tespit edilmiştir. Bu durum, yenilikçi iş davranışının belirleyicileri hakkındaki mevcut bilgimizin hala oldukça sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu

bağlamda, gelecekteki araştırmacıların yenilikçi iş davranışının öncüllerini daha detaylı incelemelerinin faydalı olacağı vurgulanmıştır. Mevcut çalışmaların liderlik, organizasyon ve bireysel faktörlerle sınırlı kalmalarına dikkat çekilmiş ve takım kompozisyonu ve rolleri, grup desteği ve takım değer ortak yaratımı gibi takımla ilgili faktörlerin araştırmalara dahil edilmesinin umut verici olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, yenilikçi iş davranışının etkilerini kurumsal sonuçlara ve performansa olan katkısını kapsayacak şekilde araştırmaların genişletilmesinin değerli olduğu ifade edilmiştir. En önemlisi, yenilikçi iş davranışının potansiyel yan etkileri hakkında daha fazla çalışma yapılmasının, çalışan inovasyon davranışı hakkındaki bilgi seviyemizi artırmak için gereklilik taşıdığı vurgulanmıştır (Al-Omari vd., 2020).

Yenilikçi iş davranışı, şirketler için çok önemli olduğundan dolayı, bu davranışların şirket performansını yükseltme, dinamik bir dönemde ayakta kalma ve pazarda rekabet edebilme yeteneği kazandırmada kritik bir rol oynadığı kabul edilir. Bir organizasyonun yenilikçi iş davranışlarını oluşturma veya geliştirme süreci, beş aşamadan geçer: (1) Fırsat keşfi, bu aşamada yenilik yapma fırsatları hakkında derinlemesine bilgi edinilir; (2) Yaratıcılık, yeni fikirlerin ve kavramların geliştirilmesi aşaması; (3) Biçimsel araştırma, fikirlerin, özümelerin ve görüşlerin titizlikle incelenip araştırıldığı aşama; (4) Savunuculuk, fikirlerin gerçeğe dönüştürölme çabası; ve (5) Uygulama, yenilikçi fikirlerin geliştirildiği, test edildiği ve ticari ürünlere dönüştürüldüğu aşama olarak tanımlanır (Kleysen ve Street, 2001).

İşletmelerde yeniliğin öneminin artmasıyla birlikte, yeniliğin örgüt içindeki konumu değişmiş ve artık sadece belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olmaktan çıkarak, işletmenin tüm birimlerine yayılmıştır. Bu durum, çalışanlardan yenilikçi iş davranışı sergileme beklentisini artırmıştır. Örgüt içinde, çalışanın yenilikçi iş davranışını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Ulusal ve Yüreğir (2020) yaptıkları çalışmada çalışanın yenilikçi iş davranışını etkileyen en önemli ilk üç belirleyicisinin fikir üretme, içsel ilgi ve liderin etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Yenilikçiliğin beklenen olumsuz imaj etkisi ise en az etkiye sahip belirleyici olmuştur (Ulusal ve Yüreğir, 2020). Fikir üretiminin, yeniliğin önemli bir adımı olduğu belirtilmektedir. Fikirlerin, bir ürün geliştirme sürecinde yeni ürün kavramlarının tanımlamaları olabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca, organizasyonel veya toplumsal problemlere çözümler sunabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin, "nasıl harika çalışanlar belirlenebilir?" veya "insanlar daha sağlıklı beslenmeye nasıl teşvik edilebilir?" gibi sorulara yanıt aranabilir. Fikirlerin, süreçleri iyileştirme yöntemleri veya teknoloji seçimlerine alternatifler olarak da ortaya

çıkabileceği belirtilmektedir. Fikirlerin, belirli bir probleme yönelik çözüm önerilerinin tanımlamaları olduğu ve farklı derecelerde detaylandırılabilmesi ifade edilmektedir (Kornish ve Hutchison-Krupat, 2016).

Yalnızca hayata geçirilen yaratıcı fikirler organizasyon için değerli olup yeniliğe dönüşebilir (Valtonen, 2020). Çalışanların sesinin desteklenmesi ile onaylanan fikirlerin uygulanmasının farklı süreçler olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmalar, yöneticilerin çalışan sesini psikolojik olarak desteklemelerine odaklanmış olsa da bu fikirleri hayata geçirme sürecinin yöneticilerin motivasyonu, hissettikleri yükümlülük ve algıladıkları kontrol ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (He vd., 2019).

2.2.1.4. Psikolojik iyi oluş

Ryff (1989) tarafından psikolojik iyi oluş modeli, "Happiness is Everything, or is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being" başlıklı makalesinde ayrıntılı şekilde tanıtılmıştır. Bu makalede, psikolojik iyi oluşun altı temel boyutu-kendini kabullenme, pozitif ilişkiler, özerklik, çevresel hakimiyet, hayatta amaç ve kişisel gelişim- tanımlanmış ve bu boyutların her birinin bireylerin iyi oluşları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ryff'in bu modeli, psikoloji ve insan gelişimi alanlarında geniş kabul görerek önemli bir referans noktası haline gelmiştir.

Genel olarak yüksek eğitim seviyesinin zihinsel sağlık açısından avantajlar sağladığını, ancak daha yüksek eğitim seviyesine sahip olmanın, özellikle zorlu yaşam geçişlerinin yönetilmesi konusunda belirlenmiş beklentilerle ilgili durumlarda riskli olabileceğine dair kanıtların da bulunduğu belirtilmiştir. Araştırma, sosyal karşılaştırmalar sonucu başkalarına göre daha iyi durumda olmanın psikolojik faydalarını da vurgulamaktadır. Ancak, algılanan eşitsizlikler hakkında yapılan çalışmalar, düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin genellikle bu tür olumlu karşılaştırmalar için gerekli yaşam fırsatlarına veya kaynaklara erişiminin olmadığını net bir şekilde göstermektedir (Ryff vd., 1999).

Ruh sağlığı araştırmalarının sıklıkla negatif sağlık üzerine, örneğin depresyon ve anksiyete üzerine odaklandığı gözlemlenmiştir. Ancak, ruh sağlığının olumlu ve olumsuz yönlerini inceleme arzusunun arttığı belirtilmiştir (Springer ve Hauser, 2006). Kişilerin, kendileri için tatmin edici veya keyif verici amaçları izlediklerinde, bu durumun bazen başkalarının iyi oluşunu zorlaştırabilecek koşullar yaratabileceği ifade edilmiştir. Bu yüzden, bireylerin iyi oluşunu destekleyen faktörlerin, daha geniş toplumsal veya küresel

sağlık ve iyi oluşu destekleyen unsurlarla uyumlu hale getirilip getirilemeyeceği önemli bir konu olarak vurgulanmıştır (Ryan ve Deci, 2001).

Sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından, çeşitli modeller kullanılarak durumsal ve bireysel özellikler incelenmiş ve böylece iyi oluşun yapısının daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. İyi oluşun ifade edilmesi için kullanılan birçok farklı terim ve kavramın olduğu bilinmektedir. 'İyi oluş' kavramının sağlık tanımında önemli bir yer tuttuğu; öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş, yaşam doyumu, yaşam kalitesi, olumlu ve olumsuz duygulanım gibi anlamları içerdiği ve bu kavramların tamamen aynı olmamakla birlikte birbiriyle yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu kavramların tümünün, bireyin olumlu işlevsellik ve iyi oluşunu destekleyen koşullarla ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bir kişinin öznel ve psikolojik iyi oluşunun, tamamen kişinin kendi sorumluluğu altında olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre, bireyin öznel ve psikolojik olarak iyi hissetmesini sağlamak ve bu durumu devam ettirmenin, bireyin kendi üzerine düşen ve hayatındaki en önemli sorumluluklardan biri olduğu belirtilmiştir (Özen, 2010).

Öznel iyi oluşun, yaşam tatmini ve pozitif ile negatif duygular arasındaki denge açısından değerlendirilmesi gerektiği; psikolojik iyi oluşun ise hayatın varoluşsal zorlukları ile bağlantının algılanmasını içerdiği belirtilmiştir (Keyes vd., 2002). Çoğu insanın mutlu olduğuna dair kanıtların gözden geçirildiği ve zamanla, genellikle duygu ve tatminlerinde nötrden yukarıda olma eğiliminde olduğu sonucuna varılmıştır (Diener ve Diener, 1996). İnsanların mutlu ancak aşırı derecede mutlu olmadıkları; insanların çeşitli yaşam alanlarındaki tatminlerinin, yaşam koşullarına bağlı olarak değişiklik gösterdiği ifade edilmiştir. Ayrıca, mutluluk için bir şablonun genetik, sosyalleşme veya koşullardan kaynaklanabileceği; ancak kültürel ve bireysel farklılıkların, öznel iyi oluş üzerinde yine de bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Biswas-Diener vd., 2005).

2.2.1.5. İşe bağlı duygusal tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, Efron (1969) tarafından ilk kez dile getirilerek, özellikle sağlık hizmetleri, polis teşkilatı ve sosyal hizmetler gibi insan merkezli mesleklerde çalışanlara yönelik bir psikolojik stres türü olarak tanımlanmıştır. Zaman içinde yapılan araştırmalar, iş yükümlülükleri ile çalışanların algılanan yetenekleri arasındaki uyumsuzluğun hemen hemen her meslek grubunda ve tüm türlerdeki örgütlerde tükenmişlik varlığını göstermiş, bu durum farklı yoğunluklarda tespit edilmiştir (Brown, 2012, aktaran Günay, 2021). Amerikalı psikolog Herbert Freudenberger, 1974'te

'Tükenmişlik' terimini akademik kullanıma sokmuş ve bu kavramın ilk tohumlarını atmıştır. Freudenberger'a (1977) göre, tükenmişliğin ilk belirtisi, çalışanın daha sıkı ve daha uzun çalışmasına rağmen elde ettiği başarının giderek azaldığının savunulmasıdır (Lubbadeh, 2020).

Tükenmişlik, insanlarla çalışma sürecinde bireyler tarafından yaşanabilecek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma sendromu olarak tanımlanmıştır. İlgili çalışmada, başkalarıyla etkileşimden kaynaklanan duygusal yorgunluk ve bitkinlik hissi olan duygusal tükenme; bireylerin kendilerine hizmet veya bakım veren kişilere karşı sergiledikleri ilgisiz ve duygusuz tutum olan duyarsızlaşma ve insanlarla çalışırken kendini yetenekli ve başarılı hissetmede yaşanan düşüş olan kişisel başarıda azalma şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca, tükenmişlikle ilgili genel bir anlayış eksikliği olduğu ve insanların genellikle bu durumu kişisel bir kusur olarak algıladıkları belirtilmiştir. Günümüzde, tükenmişlik konusuna daha fazla dikkat çekilmiş ve açıkça konuşulmuş olup, bu durumun bireysel bir kusur olmadığı ve daha geniş faktörlerle ilişkili olabileceği anlaşılmıştır (Maslach ve Jackson, 1984).

Tükenmişliğin insanlar ile iş ortamları arasında iş yükü, kontrol, ödül, topluluk, adillik ve değerler alanlarının bazıları ya da hepsi açısından kaynaklanan kronik uyumsuzluklardan ortaya çıktığı ifade edilmektedir. İş yaşamının bu altı alanının, tükenmişliğin önemli örgütsel öncüllerini kapsayan bir çerçevede bir araya geldiği belirtilmektedir. Geçmişle ilgili olarak, alanın son 25 yıl içinde nasıl büyüdüğü ve geliştiği anlaşılmaya çalışılmış ve sosyal bir problem olarak ortaya çıkan bu alanın, daha tutarlı teorik modellere ve ampirik çalışmalara doğru büyüdüğü vurgulanmaktadır. Henüz orijinal problemin çözümlerine ulaşamadığı ve tükenmişlik araştırmalarının geleceğinin umut verici olabileceği dile getirilmiştir (Maslach vd., 2001).

Cooper ve arkadaşları (2001) tarafından, mevcut araştırmaların duygusal tükenmişlik oluşumunda pek çok değişkenin etkili olduğunu gösterdiği, ancak bu etkenlerin genellikle üç ana kategoride toplandığı ifade edilmektedir: işle ilgili faktörler, örgütsel faktörler ve kişisel faktörler (Günay, 2021). Diğer yandan, Türkçe literatürde yapılan incelemeler sonucunda, duygusal tükenmişlikle ilgili kullanılan ölçüm araçlarının çoğunluğunun belirli meslek gruplarına özgü olduğu gözlemlenmektedir (Günay, 2021).

2.2.1.6. İşten ayrılma niyeti

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, iş doyumu ve motivasyonu yüksek çalışanlar

sayesinde mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda, örgütün en önemli kaynağı olan personelin hem fiziksel hem de psikolojik ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından karşılanmasının önemlidir. Bu yaklaşımın, çalışanların örgütlerde yaşadıkları tükenmişlik hissini azaltabileceği ve işten ayrılma oranlarını düşürebileceği belirtilmektedir. Yani, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı bir yönetim anlayışının hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğurabileceği ifade edilmektedir (Telli vd., 2012).

Çalışanların işten ayrılma niyeti belirlediği anda, performans ve verimliliklerinde genellikle bir düşüş yaşandığı görülmektedir. Bu durum, örgüte maddi zararlar verebilecek bir etki oluşturabilir. Yöneticilerin, çalışanların işten ayrılmaya karar verme nedenlerini anlamak, bu nedenleri ortadan kaldırmak ve gerekli önlemleri almak için çaba göstermeleri gerektiği vurgulanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin bireysel, iş ve örgütsel boyutlarda değerlendirilmesi gerektiği ve bu niyeti etkileyen faktörlerin, neden ve sonuç ilişkileri çerçevesinde ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986). İşten ayrılma niyetini azaltmak için alınması gereken önlemlerin, çalışanların iş hayatındaki beklentileri ve gelecek hedeflerine uygun şekilde tasarlanmasının büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların kariyer hedefleri, iş tatmini, beklentileri ve motivasyonlarının dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanlara bireysel kariyer ve gelişim planlarına uygun destek ve fırsatlar sunarak, onların iş yerindeki tatmin ve bağlılık düzeylerini artırmanın, işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili bir strateji olduğu vurgulanmaktadır (Seyfullahoğulları, 2018).

İşten ayrılma niyetinin altında yatan birçok neden varken, günümüz iş yerlerinde, özellikle insani ilişkilerin yoğun olduğu otel işletmeleri gibi alanlarda, iş stresi ve zorba davranışlar sıkça karşılaşılan problemler arasında yer almaktadır. Oflaz ve Polat (2023) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, iş yerinde zorbalığın iş stresini artırdığını ve iş tatmininin bu olumsuz etkiyi hafifletebileceğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, iş yerindeki zorbalığın çalışanların iş tatmini ve stres seviyeleri üzerindeki olumsuz etkilerini göstermekte ve bu durum, yöneticileri ve işletmeleri zorba davranışları azaltma veya durdurma yönünde teşvik etmektedir.

Tarihsel olarak, birçok araştırma, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin nedenlerini anlamak amacıyla yapılmıştır. Çalışan devir hızının meta-analitik yöntemle incelendiği bir çalışmada incelenen 26 değişkenin neredeyse tamamının çalışan devir hızıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir. İlgili çalışmada, bu değişkenlerin nüfus, milliyet ve endüstri gibi farklı faktörlerle ilişkili olduğu da belirtilmektedir. Bu sonuçlar, işten ayrılma niyetinin birçok faktör tarafından etkilendiğini ve bu etkilerin farklı demografik ve

endüstriyel bağlamlarda değişebileceğini ortaya koymaktadır (Cotton & Tuttle, 1986).

İşten ayrılma niyeti eyleme dönüştüğünde çalışan işten ayrılmakta bu da çalışan devir hızını arttırmaktadır. Çalışan devir hızı alanının değişken ve sürekli evrilen bir araştırma konusu olduğu ifade edilmektedir. Eski düşünceler yerini yeni bir bakış açısına bıraktığı ve araştırma konularının artık sadece bireylerle ilgili değil; daha büyük ve genel seviyeleri, bu seviyeler arasındaki ilişkileri ve hatta daha karmaşık analizleri de kapsadığı belirtilmektedir. Küçük ve yeni kurulmuş şirketlerde, önemli çalışanların ayrılması şirketin başarısız olmasına sebep olabileceği belirtilirken, henüz keşfedilmemiş birçok yeni alan olduğu da belirtilmektedir. Çalışan devir hızı gibi konular, sürekli gelişmekte olan teoriler ve araştırmalarla dolu canlı bir alan olarak tanımlanmaktadır. Bu alandaki yenilikler, bilim insanlarının gelecek için tutkularını ve miraslarını oluşturmakta ve uzmanlar bu değişiklikleri kabullenmiş durumda oldukları ifade edilmektedir. Genel olarak, bu alanda önümüzdeki dönemde daha heyecan verici keşiflerin olacağı düşünülmektedir (Hom vd., 2017).

Triningsih ve Darma (2023) tarafından işten ayrılma niyetine ilişkin yapılan araştırma sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir;

- Çalışanların işten ayrılma niyeti, ücret düzeyinden önemli ve olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Daha yüksek ücret seviyelerinde, çalışanların işten ayrılma niyeti daha düşüktür.

- Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-yaşam dengesi tarafından önemli ve olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. İş-yaşam dengesi düzgün bir şekilde korunduğunda, çalışanların işten ayrılma niyeti genellikle daha azdır.

- Sağlam bir ücret paketi, çalışan bağlılığı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir. Etkili bir ücret sisteminin uygulanması, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler oluşturabilir ve sürdürebilir.

- Sağlıklı bir iş-yaşam dengesi, çalışan bağlılığı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir. Bu, uyumlu çalışma ilişkilerini artırabilir.

- Çalışan bağlılığı ile işten ayrılma isteği arasında açık ve olumsuz bir korelasyon vardır. Çalışan ilişkileri, işten ayrılma niyeti ile ters orantılıdır.

- Çalışan bağlılığı tarafından aracılık edilen, çalışan bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ve önemli bir bağlantı bulunmaktadır. Etkili bir şekilde uygulanan ücret paketi, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir ve çalışan bağlılığını artırabilir.

- Ayrıca, çalışmalar, çalışan bağlılığı aracılığıyla iş-yaşam dengesi ile çalışanların

işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve olumsuz bir korelasyon olduğunu göstermiştir. İş-yaşam dengesinin artırılması, çalışan bağlılığını artırabilir ve çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir.

Genel araştırma sonuçlarında, ücret, iş-yaşam dengesi ve çalışan bağlılığı gibi faktörlerin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde birbirleriyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Ücret politikalarının iyi uygulanması ve iş-yaşam dengesinin korunması, çalışan bağlılığını güçlendirerek çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaya yardımcı olabilir (Triningsih ve Farma, 2023).

2.2.1.7. Dijital dönüşüm ve çalışan davranışları

Dijital dönüşüm sürecinin çalışan davranışları üzerindeki etkileri önemli bir yer tutmaktadır. Bu sürecin, özellikle üretim departmanlarında çalışan mavi yaka personel için işlerini kolaylaştırıcı ve verimliliği artırıcı bir etki yarattığı ifade edilmektedir. Dijital dönüşümün, yeni meslek dallarının ortaya çıkmasına ve mevcut çalışanların eğitim ihtiyaçlarının değişmesine yol açtığı belirtilmektedir. Özellikle veri bilimi, yazılım mühendisliği ve mühendislik gibi alanlarda yeni mesleklerin gelişeceği, bu alanda çalışacak kişilerin değişim yönetimi, algoritmik düşünme, uzmanlık alanlarına özgü beceriler, kodlama ve bulut mimarisi gibi konularda eğitilmesi gerektiği belirtilmektedir. İşletmelerin dijital dönüşüm sürecine çalışanları hazırlamasının önemine dikkat çekilmiş ve bu süreçte çalışanların bilgilendirilmesinin ve sürece aktif olarak katılmalarının teşvik edilmesinin önemini vurgulanmıştır. Bu yaklaşımın, çalışanların dönüşüme karşı olumlu bir tutum geliştirmelerine ve sürece etkin bir şekilde katkıda bulunmalarına yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Yıldırım, 2020a).

Dijitalleşmenin iş yaşamına etkileri ve çalışma yaşamının dijitalleşmesi konularında gelecekte tartışmalar daha da artacak ve bu konudaki araştırmalar geniş bir literatür oluşturacaktır. Dijitalleşmenin önemli bir trend olmasına rağmen, sürecin gidişatıyla ilgili belirsizliklerin devam ettiği ve bu nedenle sürecin tam bir dönüşüm olarak adlandırılması için henüz erken olduğu belirtilmektedir. Özellikle istihdam boyutuyla ilgili çalışmaların öne çıktığı ve geleceğe dair öngörüler içerdiği vurgulanmaktadır. Dijital dönüşüm ve dördüncü sanayi devrimi olarak adlandırılan sürecin tüm yönleriyle incelenebilmesi ve çalışma yaşamına etkilerinin değerlendirilebilmesi için, ekonomik, toplumsal ve kültürel yapıların stabil hale gelmesi gerektiği ifade edilmektedir (Yankın, 2019).

Van Der Schaft vd. (2022) yönetim tarafından, dijital dönüşümün organizasyonlar için kaçınılmaz ve mantıklı bir değişim şekli olarak görülmesine rağmen, çalışanların desteğinin garantili olduğunun varsayılmayacağı belirtmektedirler; çünkü onların algıları ve yorumları farklılık gösterebilir ve yönetimin iddialarından farklı olabilir. Dijital dönüşümün başarısı için çalışanların desteğinin elde edilmesi kritik bir öneme sahiptir. Dijital dönüşüm genellikle yüksek düzeyde soyutlama içeren bir çerçevede olumlu olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların algıları sürekli bir değişim içerisindedir ve zamanla farklılaşabilir. Yeni fırsatlarla ilgili başlangıçtaki iyimser bakış açıları, değişimin beklenmedik anlık sorunlar yaratmasıyla zorlanmaya başlayabilir. Bu noktada, çalışanların sosyal düzenin bozulduğunu hissetmeleriyle, değişim onlar açısından duygusal bir sürece dönüşerek bu durum başa çıkılması zor derinlemesine bir değişikliği ifade eder. Yöneticilerin, mevcut duruma uygun yeni ve etkili değişim stratejileri geliştirmeleri için çalışanlarını teşvik etmesi ve ilham vermesi gerekir (Van Der Schaft vd., 2022).

Dijital stratejilerin dijital dönüşüm süreçlerindeki stratejik önemini ve yöneticilerin bu konudaki bilinç düzeyinin kritikliğini vurgulayan bir araştırmada dijital dönüşüm girişimlerine başlarken, yöneticilerin net bir dijital strateji belirlemeyi temel bir gereklilik olarak gördükleri ortaya konmuştur. Ayrıca, organizasyon içerisinde dijital yetenekleri geliştirmek ve kıdemli uzmanlarla yeni çalışanlar arasında bilgi alışverişini desteklemek amacıyla uygun eğitim programlarının hayata geçirilmesinin önemi vurgulanmıştır. Araştırma aynı zamanda, yöneticilerin, hangi iş birimi olursa olsun, genellikle bir dijital dönüşüm süreci için gerekli olan dijital yetkinliklerin farkında olmadıklarını belirtmektedir (Prezioso vd., 2020).

Dijital dönüşümün çalışanlar üzerinde bilgi teknolojisi kullanımıyla yenilik yapma konusunda büyük bir baskı oluşturduğu belirtilmiştir. Pilav-Velić ve diğerlerinin (2021) dijital okuryazarlığın ve kişisel yenilikçiliğin bireylerin yenilikçi iş davranışına katkısını araştırdıkları makale sonuçları dijital okuryazarlık ile yenilikçi iş davranışı arasındaki pozitif ilişkinin, dijital uygulamaların ve dijitalize inovasyona karşı tutumun aracılık ettiği bir çift aracılık zincirinin varlığını göstermiştir. Şaşırtıcı bir şekilde, bu zincirin kişisel olarak yenilikçi bireyler için desteklenmediği, bu durumun dijital okuryazarlığın dijitalize inovasyona karşı tutumları ve yenilikçi iş davranışını teşvik etmede nispeten daha önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir (Pilav-Velić vd., 2021).

2.3. Dijital Liderlik

2.3.1. Dijital liderlik kavramı ve gelişimi

Yirmi birinci yüzyılın, dijitalleşmenin hızla ilerlediği bir dönem olduğu işaret edilmektedir. Bu durum, liderler, takipçiler ve vatandaşlar için anında bilgi erişimini mümkün kılmış ve bilgi paylaşımını artırmıştır. Geleneksel liderlik teorileri ve modelleri, dijital çağın gereksinimlerine uygun olmadığı için eskimiş ve önemsiz hale gelmiştir. Yapay zeka ve dijital araçlar geleneksel yönetici pozisyonlarını değiştirmiş ve çalışanlar birden fazla liderlik ve takipçilik rolü üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu yeni durum, dijital çağa uygun liderlik ve takipçilik modellerini gerekli kılmaktadır. Dijital çağda liderlik, dijital liderlik, e-liderlik ve siber liderlik gibi çeşitli kavramlar üzerinden incelenmektedir. Bu kavramlar, dijitalleşmenin liderlik üzerindeki etkilerini ve sanal ortamda uygulanışını ele almaktadır (Malakyan, 2020).

Mentörlük fırsatlarının, artan küreselleşme ve internetin sağladığı kaynaklara erişim ile önemli ölçüde evrim geçirdiği belirtilmiştir (Gottlieb vd., 2017). Dijitalleşmiş şirketlerin "Liderlik 4.0" adı verilen yeni bir liderlik türüne ihtiyaç duydukları vurgulanmaktadır. Bu liderlik türü, hızlı inovasyonları destekleyerek yüksek müşteri memnuniyeti yaratmayı hedefleyen ve çevik bir ortamı teşvik edecek şekilde tasarlanmıştır. Liderlik 4.0'ın şirketin kültürünü ve iş yapış biçimlerini etkilediği ve bu nedenle şirket ve çalışan liderliğinin ayrı olarak incelendiği belirtilmektedir.

Bolte ve diğerleri (2018) yaptıkları çalışmada dijitalleşmiş şirketlerde başarılı liderlik için dokuz önemli özelliğin öne çıktığını belirtmiştir. Liderlik boyutlarına dayanarak, başarılı bir şirket ve çalışan liderliğinin en etkili özellikleri sırasıyla 1) İletişim, 2) Bilgi ve Anlayış, 3) Yöntemler ve Standartlar, 4) Koçluk, 5) Beklentiler ve Yönlendirme, 6) Açıklık ve Şeffaflık, 7) Güven, 8) Çalışanlara Odaklanma, 9) Hata Kültürü olarak tanımlanmıştır. Bu özelliklerin şirketlerin dijitalleşmeyi nasıl destekleyebileceğinin araştırıldığı çalışmada, özellikle iletişim, beklenti ve yönlendirme ile metot ve standartlar gibi alanlarda iyileştirme potansiyellerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu alanların, şirket türüne bakılmaksızın tüm şirketlerde önemli etkilere sahip olduğu ifade edilmiştir. Çalışmanın, Liderlik 4.0'ı uygulamanın yatırım ve kültürel değişikliklere açıklık getirdiği belirtilirken, liderlikteki değişikliklerin doğrudan etkilerinin ölçülmesinin zor olmasına rağmen, liderliğin dijitalleşme sürecinde önemli bir odak noktası olduğu vurgulanmıştır (Bolte vd., 2018).

Dijital çağda liderlik, teknolojinin olmadığı geçmiş dönemlere kıyasla çok daha zor ve karmaşık bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Geçmişte liderliğin genellikle güç ve askeri zekâya dayandığı, günümüzde ise liderlik anlayışının fiziksel güçle neredeyse hiç ilişkilendirilmediği ifade edilmektedir. Gelecekte, liderlik ve fiziksel güç arasındaki ilişkinin tamamen ortadan kalkması beklenmektedir. Gelecek dönemde liderlerin, zekâları, stratejileri ve hamleleriyle öne çıkacakları ve bu yetenekleriyle kitleleri peşinden sürükleyecekleri belirtilmektedir. Dijitalleşme ve teknolojinin yaygınlaştığı son yıllarda bile yaşanan gelişmelerin, liderlik ve yönetim kavramlarını daha zor ve karmaşık hale getirdiği vurgulanmaktadır. Liderler için, aynı anda çok sayıda değişkeni ele almak ve bu faktörlerle başa çıkmanın zorlayıcı olduğu ve bu durumun liderlerin iş yükünü artırdığı ifade edilmektedir (Çelebi, 2021).

Dijital dönüşüm, işletmelerin geleneksel yönetim biçimlerinden teknoloji odaklı yönetim biçimlerine geçişini hızlandıran önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte, işletmelerin, bu dönüşümü yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç duydukları, bu durumun modern zamanlardaki liderlik yaklaşımlarından postmodern liderlik yaklaşımlarına doğru bir geçiş işaret ettiği ifade edilmektedir. Dijital liderlik, dijital dönüşümün yaygınlaşması ve gelişmesi ile ortaya çıkan ve önem kazanan yeni bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik biçimi, dijitalleşme ve Endüstri 4.0'ın etkileriyle birlikte şekillenen bir yapıya sahiptir (Önbıçak ve Akkoyun, 2022).

Dijital Liderlik çerçevesinde yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde; Özmen ve diğerlerinin (2020) çalışmasında, dijitalleşme ve Endüstri 4.0'ın iş dünyasında yarattığı yeni rekabetçi gerçeklikler ve dijital dönüşüme uyum sağlamada liderlerin rolüne odaklanılmıştır. Dijital liderlik ile ilgili çalışmaların genellikle örgütsel ve bireysel performans, Covid-19, strateji ve kriz yönetimi gibi konularla ilişkilendirildiği ifade edilmektedir. Ordu ve Nayır'ın (2021) çalışmasında, dijital liderlik ve teknoloji liderliği kavramlarının sık sık birbirinin yerine kullanıldığı ve bu nedenle bu iki kavram arasında bazen bir karmaşa yaşandığı gösterilmiştir. Dijital liderliğin, teknolojiyi kullanmanın ötesinde, yenilikçi bir vizyon oluşturmayı ve sürdürülebilir bir değişim kültürü oluşturmayı içeren kapsamlı bir kavram olarak tanımlandığı belirtilmektedir. Önbıçak ve Akkoyun'un (2022) çalışmasında, dijital liderliğin endüstri devrimlerinin evrimiyle paralel bir şekilde geliştiği gösterilmektedir. Bu çalışmanın, dijital liderliğin Endüstri 4.0'ın getirdiği teknolojik değişimlerle uyumlu bir liderlik tarzı olduğunu vurguladığı belirtilmektedir. Wang ve diğerlerinin (2022) çalışmasında, dijital liderliğin keşifsel inovasyon üzerindeki etkisinde dijital girişimci yönelimi ve dijital organizasyonel

kültürün aracı rolleri araştırılarak benzersiz içgörüler sunulduğu ifade edilmiştir. Dijital liderliğin, organizasyon yönetiminin dijital organizasyonel kültürü ve iş yönetiminin dijital girişimci yönelimi aracılığıyla keşifsel inovasyonu etkileyebileceği belirtilmiştir; bu durum büyük veri analiz yetenekleri tarafından güçlendirilmiştir. Dijital liderliğin keşifsel inovasyon üzerindeki etkisini anlamakla ilgilenen araştırmacılara ilginç ve değerli rehberlikler sağlandığı ifade edilmiştir. Güler'in (2023) çalışmasında, dijital dönüşümle artan müşteri ve çalışan beklentileri ve bu beklentileri karşılamak için kurumların dijital liderlere ihtiyaç duyduğu vurgulanmaktadır. Dijital liderlik, özellikle dijital ve sosyal medya alanlarında rekabetçi ve çevik bir organizasyon yapısının sürdürülmesi için dijital dönüşüm sürecindeki değişime yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik biçiminin, kurumun her kademesinde ve kültüründe önemli bir yere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Dijital liderlerin, internet çağında güncel kalmak, yenilikleri takip etmek ve stratejik planlar geliştirmenin önemini kavramış, bu yönde hareket eden kişiler olduğu belirtilmektedir. Espina-Romero ve diğerlerinin (2023) çalışmasında farklı organizasyonel bağlamlarda dijital liderlik konusu üzerine yapılan bilimsel yayınlar analiz edilmiştir. Dijital liderlik üzerine araştırma ve yayınlar konusunda başı çeken ülkelerin Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve Çin olduğu belirtilerek, Avrupa ve Asya'da da önemli faaliyetlerin olduğu belirtilmektedir. Popüler konular arasında dijital çevrede dijital liderliğin rolü, pandemi sırasında uzaktan çalışma, "e-liderlik" ve bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili dijital beceriler, aynı zamanda psikolojik iyi oluş yer aldığı belirtilmektedir. Dijital liderliğin, eğitim, teknoloji, bilgi ve iletişim teknolojileri ve dijital dönüşüm geçiren sektörlerde önemli olduğu vurgulanmaktadır.

2.3.2. Dijital liderliğin özellikleri ve işlevleri

Darwin'in "Türlerin Kökeni"ne göre belirtildiği üzere, "hayatta kalanlar en entelektüel olanlar veya en güçlü olanlar değil, kendilerini buldukları değişen çevreye en iyi adapte edebilen ve uyum sağlayabilenlerdir." İşletmeler hayatta kalmak ve gelişmek için deneme yanılma ortamına ihtiyaç duymaktadır. Deneyler yapma motivasyonunu ve verimliliğini artırmak ve dönüşümün gerçekleşmesini sağlamak için, fikirlerin gelişmesine izin veren açıklık ilkesine dayalı bir kültür oluşturulması gerekir. Dijital liderlerin, sorunsuz bir dijital dönüşümü mümkün kılan kritik bir yetenek setine sahip olmaları gerekmektedir. Dijital liderler, rekabetçi bir dijital iş modeli ve stratejiyi

tanımlamak ve sürdürmek konusunda hayati öneme sahiptir ve bu tür modellerin ve stratejilerin eksikliği işletmelerin başarısızlığına yol açabilmektedir. Dijital liderleri diğer liderlerden veya geleneksel liderlerden ayıran en önemli özellikler farklı becerileri, tutumları, bilgi birikimleri, profesyonel ve kişisel deneyimleridir. Liderliğin, dijital çağ için uygun olan benzersiz tutumlar tarafından yönlendirilmesi gerekir. Bir dijital liderin, yeni fikirlere esnek ve uyarlanabilir olması, entelektüel merak ve yeni bilgilere aç olması, keskin farklı bakış açılarında değer görmeye istekli olması, belirsiz durumlarda rahat olması ve her zaman olduğu gibi, yaptıkları işe gerçek bir tutkuyla sahip olması gerekir. Dijital liderler, çözümleri ve zorlukları küresel olarak arayıp sürekli öğrenmeye aç bir şekilde hareket ederler. Daha önceki ve geleneksel liderlerin aksine, daha eşitlikçi ve sonuç odaklı bir yaklaşım benimserler. Dijital liderlerin, dijital dönüşümü yönetmek için gerekli beceri setine sahip olmaları beklenirken, birçok şirkette dijital dönüşümü yöneten geleneksel liderlerin teknolojiye hakimiyet ve süreç yönetimi konularında önemli eksiklikleri olduğu belirtilmektedir. Birçok organizasyonun, bu dönemde başarılı olmak için dijital dönüşümün önemini anladığı ancak güçlü dijital liderlerin önemini küçümsediği ve bu durumun genellikle işletme performansını ciddi şekilde etkileyen acılı, eksik dijital dönüşüme yol açtığı ifade edilmektedir. Dijital liderliğin iş süreçlerine olumlu katkısı olmasına rağmen, kurumsal literatürde dijital liderlik üzerine sınırlı sayıda çalışma bulunduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, gelecekte dijital liderlik özellikleri ve stilleri üzerine daha fazla akademik çalışmaya ihtiyaç olup ve bu bağlamda, dijital liderliğin ölçülebilir modellerini geliştirmek için yeni deneysel çalışmaların tasarlanması gerekliliği savunulmaktadır (de Araujo vd., 2021).

Dijitalleşme alanındaki ilerlemeler hem siyasi ve ekonomik liderler hem de toplumun geneli için tamamen yeni talepler ortaya koymaktadır. Teknik becerilere ek olarak, dijital teknolojilerle başa çıkma ve anlama temelinde, dijitalleşme ilgili karar vericilerin dijital bir bakış açısına sahip olmalarını gerektirmektedir; böylece dijitalleşme ile ilişkilendirilen fırsatları ve zorlukları doğru bir şekilde tanıyabilir ve değerlendirebilirler. Ancak, dijital liderlik asla statik bir kavram olarak kabul edilemez; toplumun giderek artan dijitalleşmesiyle zaman içinde evrim geçirmesi beklenmektedir (Hensellek, 2020).

İşletmeler, maliyetleri düşürmek, coğrafi kısıtlamalardan kurtulmak, nitelikli iş gücünden yararlanmak ve taleplere hızlı cevap verebilmek için işlerini sanal platformlara taşıma eğilimindedirler. Sanal örgütlerde, yenilikçi düşünceler, somut sonuçlar elde etmek için gerekli bilgilerin ve dijital becerilerin üretimin temel unsurlarıdır. Tüm bu

yeteneklerin yönetimi, geleneksel organizasyon yapıları ve yönetim anlayışından farklı, yeni bir liderlik yaklaşımını gerektirir. Bu yeni liderlik biçimi, "dijital liderlik" olarak adlandırılmaktadır ve dijital çağın gereksinimlerine uyum sağlamak için hayati öneme sahiptir. Dijital çağın becerilerini dijitalleşen dünya ile bütünleştirmek, dijital liderliğin kaçınılmaz hale gelmesini sağlar. Bu nedenle, sanal organizasyonlarda dijital liderliğin giderek daha önemli hale geldiği düşünülmektedir. Dijital liderler, geniş bir hayal gücüne, gelişmiş bir entelektüel yeteneğe ve yüksek düzeyde dijital becerilere sahip liderler olarak dikkat çekmektedirler (Tutar ve Güler, 2022).

Jameson ve diğerleri (2022) yükseköğretimde dijital liderliğin, e-liderlik çalışmalarından hızla gelişen bir araştırma alt alanı olduğu belirtmektedir. Yükseköğretimde etkili dijital liderlik uygulamaları, değişen taleplere ve fırsatlara hızla uyum sağlamak için acil bir gerekliliktir. Ancak, bu alanın tanımı, işleyişi ve kurumsal liderlikle ilişkisinin sınırlı bilgi içerdiğine dikkat çekilmektedir; bu durum hem yönetim hem de öğretim alanlarını kapsayan geniş kapsamlı kurumsal liderliğe atıfta bulunmaktadır. Yükseköğretimdeki dijital liderlik araştırmaları, genel kurum seviyesinde ve diğer daha uzman roller için personel arasında dağıtılmış dijital liderlik sürekliliğini araştıran teorik modellere fayda sağlayabilir. Bunlar akademik araştırma ve öğretim, yapay zeka, yönetim bilgi sistemleri, nörobilim, daha yeni araştırma araçları, kurumsal iklim, teknolojik, psikolojik, biyoetik ve çevresel açılardan dijital liderlikle ilgili yeni araştırmaları içerebilir. Aynı zamanda bu konuların nasıl araştırılacağı ve teorileştirileceği de incelenebilir (Jameson vd., 2022).

Teknolojinin sunduğu kolaylıklardan yararlanarak örgütlerin iş süreçlerini daha organize ve hızlı hale getirmek için, bu süreçleri etkili bir şekilde yönetecek dijital liderlere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Dijital liderler sürekli olarak kendilerini geliştirmeye ve bu gelişmeleri çalışanlarına aktarmaya istekli olan bireylerdir. Dijital liderlik, çeviklik, açıklık ve yenilikçiliğin ön planda olduğu bir iş ortamında, geleneksel liderlik ve kapsayıcı liderlik kadar önemli bulunmaktadır. Dijital liderlerin, çalışanların güvenini kazanmaları ve örgütün dijital dönüşüm girişimlerini ileri taşımaları için yeteneklerini sürekli olarak genişletmeye çalışmaları gerekmektedir. Eğitim, dijital liderliği sağlamak ve örgütsel performansı artırmada önemli bir rol üstlenmektedir. Görev yaptıkları örgütlerle birlikte çözümler üretmeleri ve yeni teknolojilere hakim olmaları, dijital liderlerden beklenenler arasındadır. Dijital dönüşüm sürecinde, teknoloji uzmanlarının sadece teknolojiye değil, aynı zamanda örgütün operasyonlarına da hakim olmaları gerekmektedir. Dijital araçları etkin bir şekilde kullanmaları ve dijital dönüşüm

sürecine destek vermeleri, dijital liderlerin sorumlulukları arasındadır. Dijital liderler, örgütün dijital dünyadaki başarı şansını artırmak için en uygun stratejileri belirlemekle yükümlüdürler. Dijital lider olabilmek için, dijital ortamın zorluklarını anlayan ve teknolojiyi etkili bir şekilde yönetebilen bireyler gerekmektedir. Dijital becerilere sahip liderlerin, çalışanları yaratıcı teknikleri benimsemeye teşvik ederek motivasyon ve üretkenliği artırabilmeleri mümkündür. Dijitalleşme sayesinde örgütler, daha hızlı iletişim kurma, daha yaratıcı olma ve daha verimli çalışma imkanlarına kavuşmaktadır. Bu nedenle, doğru yeteneklerin işe alınması, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırabilir. Dijital yerlilerin tercih edilmesi için günlük örgütsel faaliyetlerin canlı tutulması ve esnek bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Yeniliklere hızlı uyum sağlama, değişimi yönetme ve sonuç alabilme yeteneği, sadece dijital liderler için değil, herkes için önemlidir. Bu nedenle, dijital liderlerin hızlı değişen durumlara uyum sağlamaları ve olumlu sonuçlar elde etmeleri beklenmektedir. Örgütlerin, tüm çalışanlarını dijital yetenekler konusunda eğitmeleri ve yeni beceriler kazanmaları için hazır hale getirmeleri önemlidir (Örücü ve Hasırcı, 2024).

Sürekli olarak yenilik yapabilme yeteneği, yaratıcı çabalar, gerekli bilgi ve beceriler sağlama, organizasyonların rekabet gücünün anahtarıdır. Üst düzeydeki liderlik, organizasyonel vizyonun geliştirilmesi ve bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejilerin oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olarak, organizasyonların yenilik yapabilme yeteneğinin önemli bir öncüsü görünümündedir. Dönüşümcü liderliğin organizasyonel yeniliği teşvik etmedeki avantajları, yeniliği destekleyen organizasyonel bağlam ile güçlendirilebilir ve organizasyonun genel performansı her seviyede büyük ölçüde iyileşebilir. Bu nedenle, organizasyonel yenilik seviyesini artırmak için, çalışanların yeni fikirler üretmelerini ve sunmalarını teşvik eden ve risk almaktan çekinmemelerini sağlayan organizasyonel destekler olmalıdır. Aynı şekilde, bu tür organizasyonel desteklerle ilgili programlar ve politikalar geliştirilip uygulanmalıdır (Mokhber vd., 2018). Yenilikçi liderliği anlamak için önce iki temel kavramın değerlendirilmesi gerekmektedir: liderlik ve yenilik. Liderlik, genellikle diğer insanları belirli bir amaca ulaşmaları için etkileme olarak tanımlanır. Liderlik kategorileri arasında işlemci, dönüşümcü, yetkilendirici, katılımcı ve otoriter liderlik yer alır. Diğer yandan, yenilikçi liderliğin risk toleransı, alan uzmanlığı ve düşük kaygı gibi çeşitli özellikleri vardır. Liderlerin yenilikçi olmak için izleyebilecekleri beş adım bulunmaktadır; bunlar arasında “en iyi uygulama” kavramından vazgeçmek, karar alma sürecini hızlandırmak ve üyelerin bazı girişimleri yürütmelerine veya problemleri çözmelerine izin vermek gibi adımlar yer

alır (Alharbi, 2021). Dijital dönüşüm sürecinde dijital liderin yenilikçilik yönü çalışanlara örnek olması açısından da önemlidir.

Stres, çalışanların iş ortamında karşılaştığı ve performanslarını olumsuz yönde etkileyen büyük bir sorundur. Ancak, çalışanlar liderlerinden destek aldıklarında bu sorun çözülebilir. Destekleyici liderlik, organizasyonlarda çalışan performansını artıran kritik bir faktördür. Araştırmalar, destekleyici liderliğin iş stresi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ve doğrudan iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Khalid vd., 2012). Araştırmalar, destekleyici liderliğin belirleyici üç faktörünü ortaya koymaktadır: akut stres etkenleri, yenilikçi kültür ve liderin iş yükü. Destekleyici liderliğin çeşitli etkileri de bulunmaktadır. Genel olarak, destekleyici liderlik, bireylerin tutum, davranış ve performanslarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu liderlik tarzının yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda takım ve organizasyon düzeylerinde de etkili olduğu bilinmektedir (Dayanti vd., 2022). Dijitalleşme sürecinde örgüt içinde çalışanların yeni teknolojilere adapte olmasında dijital liderin destekleyici rolü ön plana çıkmaktadır.

2.3.3. Dijital liderlik ve çalışan etkileşimi

Yönetim tarihi incelendiğinde, endüstri devrimlerinin yönetim üzerindeki etkisinin belirgin olduğu görülmektedir. Her endüstri devrimi, o dönem liderlerinde yeni beceri ve anlayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buhar gücüyle başlayan ve fabrikalaşmayı hızlandıran ilk endüstri devrimi (Endüstri 1.0), yönetim anlayışını şekillendirmiştir. Elektrik gücünün ve ilgili mühendislik alanlarının iş dünyasını dönüştürdüğü ikinci devrim (Endüstri 2.0) ise, iş yönetiminde yeni yaklaşımların benimsenmesine öncülük etmiştir. Bilgisayarların ve dijitalleşmenin ön plana çıktığı üçüncü devrim (Endüstri 3.0), uluslararası iş yapma ve insan kaynaklarını yönetme becerilerinin önemini artırmıştır. Şu an içinde bulunduğumuz dönem olan Endüstri 4.0, liderlerin dijital teknolojileri, sosyal medyayı ve değişen iş yapış biçimlerini anlayıp uygulamalarını gerektirmektedir. Yapay zeka ve nesnelerin interneti gibi yeni teknolojiler, liderlerin bu alanlarda bilgi sahibi olmalarını ve adaptasyon gösterebilmelerini zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşümle birlikte liderlikte, örgütsel çeviklik, yenilikçilik ve adaptasyon yeteneği gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Liderler, daha az hiyerarşik yapılar kurarak, müşteri odaklı ve iş birliğine dayalı çalışma ortamları yaratarak dijital dönüşümü yönlendirmektedirler. Küresel perspektife sahip, dijital

becerilere hâkim, katılımcı ve yüksek adaptasyon yeteneğine sahip liderler, günümüzün iş dünyasında başarılı olmaktadır. Endüstri 4.0 ile gelen teknolojik değişikliklere uyum sağlayabilen bilişsel, davranışsal ve duygusal yeteneklere sahip "Dijital Liderler", bu yeni dönemin önemli figürleri haline gelmiştir. Dijital liderlik, Endüstri 4.0'ın gerektirdiği teknolojik adaptasyonları başarıyla yönetebilecek liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Önbıçak ve Akkoyun, 2022).

Artan dijitalleşme sebebiyle, günümüz çalışma dünyasının hızla değiştiği ve yöneticilere yeni zorluklar sunulduğu görülmektedir. Bu zorlukların yönetilmesinde dijital liderlik önemli bir rol oynamakta ve dijital dönüşüm için yöneticilerin hangi becerilere ihtiyacı olduğu konusunda anahtar bir konsept olarak öne çıkmaktadır. Dijital liderlik becerileri düşük olan üst düzey yöneticilerin, daha düşük psikolojik iyi olma durumuna sahip olma olasılığının yüksek olduğuna dair elde edilen kanıtlar liderliğin dijital dönüşüm süreçlerindeki rolünün, yeni bir araştırma alanı olarak belirlenmesine neden olmuştur. Zeike vd., (2019) söz konusu ilişkiyi inceleyen ilk çalışma olduğunu iddia ettikleri bir çalışma yapmıştır. Yazarlar, dijital liderlik için yeni geliştirilen ölçeğin doğrulanması ve dijital liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki nedensel etkisinin belirlenmesi amacıyla daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir (Zeike vd., 2019).

Endüstri 4.0, iş dünyasının temel yapısını dönüştürmekte ve işletmelere dijital teknolojiler aracılığıyla radikal değişimler getirilmesine öncülük etmektedir. Bu dönüşüm sürecinde, işletmelerin bu yeni çağa uyum sağlamalarına liderlik eden ve daha parlak bir gelecek için yön gösteren dijital liderlerin önemi artmaktadır. 2022 tarihli Zhu ve arkadaşlarının araştırması, kişi-örgüt uyumunun; işe alım kararları, çalışanların işe olan bağlılıkları ve iş yerindeki proaktif tutumları gibi önemli faktörlerle pozitif ilişkiler kurduğunu göstermektedir. Araştırmaya göre kişi-örgüt uyumu, dijital liderlik ile çalışanların iş düzenlemesi arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar ve iş arasında bir uyum sağlandığında, çalışanlar liderlerin eylemlerini daha iyi anlayabilir ve destekleyebilirler. Bu durum, işe olan motivasyonu artırır, bireysel girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik eder ve iş düzenlemelerinin daha verimli hale gelmesine katkı sağlar. Ayrıca, yüksek kişi-örgüt uyumunun, dijital liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi de olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Bu durum, dijital liderliğin çalışanların iş düzenlemesi ve yaratıcılığı üzerindeki etkisinin önemini vurgulamakta ve bu etkileşimlerin nasıl geliştirilebileceğine dair değerli içgörüler sunmaktadır (Zhu vd., 2022).

Organizasyonel hedeflere ulaşmak amacıyla dijital teknolojilerin kullanılması, dijital liderlik süreci olarak tanımlanır. Bu süreç, dijital becerilerin, yeteneklerin, stratejilerin, yeniliklerin ve yönetimdeki değişikliklerin benimsenmesini kapsar. Trendlerin dijital teknolojilerde anlaşılması ve bunların hedeflere ulaşmak için nasıl kullanılacağına bilinmesi, dijital liderler tarafından sağlanır. Bu, çalışanların motivasyonunun artırılmasına ve organizasyonel hedeflere olan bağlılıklarının güçlendirilmesine yardımcı olur. Çalışanların motivasyonunun sağlanması, sürdürülebilirlik, büyüme ve üretkenlik açısından önem taşır. İletişimin artırılması, eğitim sisteminin gelişimine katkıda bulunulması, dijital okuryazarlığın desteklenmesi ve sorumluluk alma yeteneğinin geliştirilmesi, dijital liderlik ile sağlanır. Çalışanların dijital teknolojiye uyumunun teşvik edilmesi, iyi performansın ödüllendirilmesi ve çalışanların refah ve gelişiminin ön planda tutulması gerekliliği, dijital liderlikle vurgulanır. Etkili bir dijital liderlik uygulaması, içsel motivasyon aracılığıyla çalışanların verimliliğinin pozitif yönde etkilenmesini sağlar. Liderin uyguladığı liderlik tarzının, çalışanların bağlılığını etkilemesi, dijital liderlik sürecinde önemlidir. İşlemci, dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzlarının, yaratıcılık ve yeniliğin önünü açması, dijital liderlikle mümkündür. Bu nedenle, çalışanların yaratıcı davranışlarının teşvik edilmesinde motivasyon ve iş tatmininin önemi, dijital liderlikle ortaya konur. Dijital teknolojileri kullanarak değer yaratılması, stratejinin belirlenmesi ve çalışanların performansının artırılması, dijital liderler tarafından gerçekleştirilir. Dijital beceriler aracılığıyla çalışanların motive edilmesi ve işlerine teşvik edilmesi, dijital liderlerin sorumluluğundadır. Eğitim sisteminde olumlu değişiklikler yaratmak amacıyla dijital ve dönüşümcü liderlik stratejilerinin, çalışanların motivasyonu üzerinden iş birliği yapması, dijital liderlikle sağlanır. Bu yüzden, liderin rolü, görevi, statüsü veya deneyimi ne olursa olsun dijital liderliğin benimsenmesi ve içselleştirilmesi, çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırmada önemli bir role sahiptir (Nwaham, 2023).

Dijital liderlik, sadece teknik bilgiden fazlasını gerektirmektedir. Aynı zamanda stratejik düşünebilme, değişimlere uyum sağlayabilme ve ekipleri dijital dönüşümün zorlukları arasında motive edip yönlendirebilme becerilerini de içermektedir (Li vd., 2024). Yüksek dijital becerilere sahip liderler, çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde algılanmakta ve bu liderlere sahip olduklarında, çalışanlar yenilikçi davranışlar sergileme eğiliminde olmaktadır (Erhan vd., 2022).

Sapta Raharjo ve diğerleri (2023) "E-Liderlik: Dijital Çağ Liderliğinin Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Performansını Geliştirmedeki Rolü" adlı

araştırmalarında önemli bulgulara ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda; Yönetim Bilgi Sistemi'nin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini ve bu sistemin üniversitelerde bilgi yönetimi, iletişim, karar alma süreçleri ve iş birimleri arasındaki koordinasyonu iyileştirebileceğini göstermiştir. Dijital kültürün de çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve güçlü bir dijital kültürün dijital teknoloji kullanımını, çevrimiçi iş birliğini, dijital yenilikleri ve teknolojik değişimlere adaptasyonu destekleyen bir çalışma ortamı oluşturabileceği belirlenmiştir. Ayrıca, iş disiplininin, çalışanların iş kalitesi ve görevlere bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, disiplinli çalışanların performans standartlarını ve zamanlamaları yerine getirmede yetenekli oldukları tespit edilmiştir. E-Liderlik, Yönetim Bilgi Sistemi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenirken, bu etkinliğin kaliteli E-Liderlik ile güçlendirilebileceği görölmektedir. Bununla birlikte, E-Liderliğin dijital kültür ve iş disiplini üzerindeki etkileri düzenlemediği, bu etkilerin E-Liderlikten bağımsız olduğu ortaya çıkmıştır.

2.3.4. Sivil havacılık sektöründe dijital liderliğin önemi

Teknolojik gelişmelerin işletmeler tarafından yakından takip edilmesi büyük önem arz eder. İşletmeler dijitalleşme alanında kendilerini geliştirerek yoğun rekabet ortamında korunabilirler. Havacılık endüstrisi, çok dinamik olup, en son teknolojileri kullanmaktadır; ancak bu teknolojiler sürekli olarak değişmektedir. Bu sebeple, devletlerin ve girişimcilerin havacılık sektörüne büyük yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Havacılık sektörü, devlet politikaları ve stratejileri açısından büyük bir öneme sahiptir ve kar zarar durumuna bakılmaksızın bu endüstriye özel bir önem atfedilmektedir. Dijitalleşme, küreselleşen dünyada ekonomik açıdan çok önemli bir faktördür. şirketler, her zaman olduğu gibi, yeni dijital yetenekler geliştirmeye çalışırken, dijital liderler organizasyonel kültür ve strateji oluşturma süreçlerinde önemli değişiklikler yapmaktadır. Bu değişimler, dijital bir işletmenin yönetilmesinin ne anlama geldiği hakkında önemli soruları gündeme getirmektedir. Dijital liderler, insanların ortak bir vizyon etrafında birleşebileceği bir vizyon sunmalı ve dijital olgunluğu destekleyecek koşulları oluşturmalıdır. İş birliği ve uzlaşı oluşturmanın, bireylerin güçlü yönlerini belirlemenin ve anlam ile amaç sağlamanın, birlikte çekici vizyonlarla dijital alanda organizasyonel etkinliğin sağlanması için gerekliliği bu öncüller ışığında vurgulanmaktadır. Odak noktası, dijital liderlerin türbölanslı iş ortamında tüm mekanizmalar üzerinde kontrol sağlayıp sağlayamayacağını anlamaktır. Daha spesifik

olarak, dijital ortamın çalışan katılımı yoluyla organizasyonel uygulamaları potansiyel kitlelere daha görünür kılması, organizasyonel yaşamın ilişkisel yönlerine artan ilgi ve organizasyonel şeffaflık beklentilerinin artması nedeniyle odak noktası burada yer almaktadır (Corte vd., 2019).

Havacılık endüstrisindeki Boeing firmasında yapılan çalışmada; dijital liderlik ve stratejik yönetimin kritik rolleri vurgulanmıştır. Dinamik yetenekler ve çift yönlülük gibi kavramları temel alarak, dijital liderlerin sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve esnek olmaları gerektiği ifade edilmiştir. Boeing'in başarısının, içsel bilgileri etkili bir şekilde kullanma ve bu bilgileri sürekli iyileştirmelere dönüştürme yeteneğine dayandığı belirtilmiştir. Araştırma Geliştirme faaliyetlerinin, bilgi edinme ve paylaşımına dayalı organizasyonel öğrenme üzerine inşa edildiği ve şirketin yeni teknolojilere ve dış kaynak kullanımına adaptasyonu ile daha çevik bir kurumsal kültür geliştirdiği vurgulanmıştır. Etkili dijital liderlerin, geleceğe yönelik açık ve ikna edici vizyonlar geliştirdiği, bu vizyonları uzun vadeli hedeflerle destekleyerek sistemleri bu yönde şekillendirdiği ve ekiplerini geliştirmek için çaba harcadığı belirtilmiştir. Çalışma, dijitalleşme ile liderlik arasındaki ilişkiyi derinleştirerek, dijitalleşmenin geri dönüşü olmayan toplumsal bir etki yarattığını ve bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğuna dikkat çekmiştir (Corte vd., 2019).

Dijital çağ yenilikçi iş modelleri ve yeni teknolojilerle bir kesinti dönemi oluşturmaktadır. Bu bağlamda, sabit müşteri tabanlarına sahip işletmelerin dijitalleşme sayesinde yeni iş modellerine adım atma fırsatı buldukları belirtilmektedir. Örneğin, havaalanlarının bu fırsatı, küresel müşterilere konumlarından bağımsız olarak üst düzey destek sunarak değerlendirebilecekleri ifade edilmektedir. Avustralya'daki bir havaalanı şirketinin mobil uygulamasını geliştirmek amacıyla tasarım odaklı bir yaklaşımın uygulanışı incelenmiştir. Eylem araştırması yöntemi kullanılarak, şirket içindeki tasarım odaklı yenilikçiliğin detaylı bir şekilde incelenmesi, bu sürecin nasıl derinlemesine uygulandığını göstermektedir. Bulgular, tasarım odaklı yenilikçiliğin, iç fikir üretimi ve kavram geliştirmede kritik bir rol oynayarak farklı kurumsal alanları bir araya getirdiğini kanıtlamaktadır. Ayrıca, araştırmadan elde edilen Dijital Yenilik Kontrol Listesi, organizasyonların dijital yeniliklere yaklaşımını yapılandırmalarına yardımcı olan bir araç olarak sunulmaktadır. Bu kontrol listesi, iş varsayımlarının ele alınmasını ve dijital kanalların gelecekteki gelişimini destekleyecek şekilde tasarlanmasını sağlayacak şekilde uygulayıcılara yöneliktir (Price vd., 2014).

Artan dijitalleşme ile birlikte, günümüz çalışma dünyası hızla değişmekte ve

yöneticilere yeni zorluklar sunulmaktadır. Bu zorlukların yönetilmesinde önemli bir faktör olan dijital liderlik, dijital dönüşüm için yöneticilerin hangi becerilere ihtiyaç duyduğu tartışmasında anahtar bir kavram olmuştur (Zeike vd., 2019). Dijital çağ, yeni istihdam alanları oluşturmakta, dijitalleşmenin evrenselleşmesi ile tüm dünya ülkeleri bu duruma daha çok veya az oranda uyum sağlamaya çalışmaktadır. Dijitalleşme sayesinde, çalışanların iş yükü azalmakta, firmalar müşteri taleplerini daha kolay karşılayarak müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Öte yandan, dijital pazarlama, geleneksel pazarlamaya kıyasla daha fazla tüketiciye ulaşılmasını sağlamakta, havacılık endüstrisi de dijital pazarlama stratejileri ile tüketicilerin ilgisini çekmektedir (Keke, 2023).

Havacılık sektörü, insanların bir yerden bir yere taşınmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu alanda faaliyet gösteren işletmeler, stratejik yollar ve yöntemler geliştirerek, ürettikleri uçaklarla insanları uçurup belirlenen hedeflere ulaşmaktadırlar. Günümüzde birçok tüketici aktivitelerini dijital ortamda gerçekleştirmekte olduğundan, dijital pazarlamanın işletmeler için verimlilik ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda önem kazandığı görülmektedir. Havacılık alanındaki stratejik yönetim uygulamalarının, dijital pazarlamanın etkinliğini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Dijital ortam, hizmet yönetiminin kolaylaştırılmasını, veritabanı düzenlemesinin basitleştirilmesini ve analizlerin hızlandırılmasını sağlamaktadır. Geniş hizmet seçenekleri ve kişiselleştirme imkanları sunan dijital kanallar, işletmelere değer katmaktadır. Maliyet, zaman ve mekan tasarrufu gibi önemli faydalar sunan dijital kanalların pazarlama aracı olarak kullanılması, bu yöntemin diğer pazarlama yöntemlerine kıyasla giderek daha fazla tercih edilmesine neden olmaktadır (Basal ve Suzen, 2023).

Dijital liderliğin üst düzey yöneticilerin psikolojik iyilik haliyle ilişkili olup olmadığını temel alan bir araştırmada, dijital liderlik ölçeği geliştirilerek büyük bir Alman İKT şirketindeki 368 üst düzey yöneticiye uygulanan anket sonucunda, dijital liderlik becerileri yüksek olan yöneticilerin psikolojik olarak daha iyi durumda olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, cinsiyet, yaş ve yöneticilik deneyiminin incelenen modelde bir etkisinin olmadığı, dijital liderlik becerileri düşük olan üst düzey yöneticilerin düşük psikolojik iyilik hali yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, dijital liderlik ile yöneticilerin iyilik hali arasındaki ilişkiye değerli bir bakış açısı sağlamıştır (Zeike vd., 2019).

2.4. Dijital Dönüşüm ve Liderlik İlişkisi

2.4.1. Dijital dönüşüm ve liderlik arasındaki ilişki

Tarih boyunca bilgi, bugün olduğu kadar önemli olmamış ve bilgiyi ışık hızında kullanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bugün bilginin iş dünyasındaki önemi anlaşılmış ve dijitalleşmenin gerektirdiği dönüşümün gerçekleştirilmesi için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşüm fikrinin oluşması, organizasyonun çalışanları tarafından benimsenmesi ve kararlılıkla uygulanması dijital liderlik gerektirmektedir. Dijitalleşme ve sürekli öğrenme kültürünün oluşturulma çabası, dijital liderin stratejisi, öngörüsü ve kararlılığı ile mümkün olmaktadır (Tutar ve Güler, 2022). İşletmeler, buldukları çevreye uyum sağlamak zorundadır ve teknolojinin hızla değişimi, dijital dönüşüm ihtiyacını daha da önemli kılmaktadır. Bu dönüşümün maliyeti yüksek görünse de asıl mesele maliyetlerin karşılanması değildir; çünkü maliyetleri karşılayabilen pek çok güçlü şirket de bu süreçte zorlanmaktadır. Bu durum, liderliğin (özellikle dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlama kapasitesinin) işletmeler için ne kadar kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalar, dijital liderlik rollerinin başarıyla yerine getirilmesinin dijital dönüşümün başarısı ile doğrudan bir bağlantısı olduğunu göstermektedir. Dijital liderlik, iş stratejileri ile dijital dönüşüm süreçlerini uyumlu hale getirerek olumlu sonuçlar elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunun sonucunda, dijital dönüşüme uygun stratejiler geliştirmek isteyen işletmelere, dijital liderliğin bu süreçte nasıl önemli bir faktör olabileceği konusunda yeni bir perspektif sunulmaktadır (Türk, 2023). Teknolojik yenilik, şirketlerin rekabet karşısında rekabetçiliklerini sürdürebilmek için piyasa taleplerine göre kendilerini yeniden icat etmeleri gerektiğini vurgulayan, iş ortamına sızan bir kavramdır. Kurumlarda yenilik kavramlarının uygulanması, giderek daha istikrarsız ve karmaşık hale gelen pazarda ayakta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Yenilikçiliğe yatırım yaparak, şirketler gerekli dönüşümleri gerçekleştirebilir ve mevcut küresel ekonomik senaryoda meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilirler (Souza ve Pietrafesa, 2023).

Dijital dönüşüm, sistemler, BT, strateji ve insanlara büyük ölçüde bağlı olarak, tüm şirketler ve endüstriler için temel bir gerekliliktir (Porfirio vd., 2020). Dijital dönüşüm, yani Dördüncü Sanayi Devrimi, şirketlerin ve kamu kurumlarının yönetim biçimlerini güncellemelerini zorunlu kılarak, rekabetçi kalabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için gerekli hale gelmiştir. Bu süreç, liderliğin önemini artırmaktadır çünkü

yenilik ve değişim, şirketlerin sürekli gelişmelerini ve sürdürülebilir olmalarını sağlamaktadır. Dijital dönüşümle birlikte yönetim yapıları daha yatay bir yapıya kavuşmakta; bu da çalışanlara daha fazla özgürlük ve karar verme yetkisi vermektedir. Liderlerin, katılımcı ve iş birliğine dayalı bir ortam oluşturarak hem koordinatör hem de motivatör olarak görev yapmaları gerekmektedir. Yeni teknolojilerin ve bilgi iletişim teknolojilerinin etkisiyle, yönetim modelleri bu yeni duruma uyum sağlamak zorundadır (Souza ve Pietrafesa, 2023). Dijital teknolojilerin hızla ilerlemesi, organizasyonların rekabetçi kalabilmeleri için uyum sağlamaları ve yenilikler yapmaları gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, dijital liderliğin, organizasyonların başarılı bir şekilde dönüşümü yönlendirmede kritik bir rol oynadığı belirtilmiştir (Yansen ve Yujie, 2023).

Dijital dönüşümler, organizasyonların hizmetleri daha verimli ve daha hızlı sunmasına yardımcı olmaktadır. Dijital dönüşüm, süreci başlatabilecek, süreci yönetebilecek ve kaynakları mobilize edebilecek bir lidere ihtiyaç duyar (Mwita ve Joanthan, 2019). Dijital dönüşüm, liderliği eskisinden daha karmaşık hale getiren güçlü ve yıkıcı değişiklikler yaratmaktadır. Bu durum, şirketler ve liderler için yeni ve zorlu meydan okumalar doğurur. Rekabetçi değerler çerçevesine göre, liderlerin birden fazla rol ve davranış benimsemesi gerekmektedir (Weber vd., 2022).

Gelişmiş algoritmalar, robotik ve analitik gibi dijital teknolojiler, işletmelerde iş gücü dinamiklerini dönüştürmektedir. Bu nedenle, artan teknolojilerin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini incelemek önemlidir. Mevcut çalışmaların çoğu teknolojik yanına odaklanmış ve bütüncül bakış açısı ile örgütsel davranış üzerindeki etkilerini yeterince incelememiştir. En önemli dijital teknolojileri anlamak ve bunların çalışanlar ve liderlik üzerindeki etkilerini gözden geçirmek bu noktada kritik bir öneme sahiptir (Foerster-Metz vd., 2018). Organizasyonların dijital dönüşümleri hızlı bir tempo ile sürmektedir. Bazı şirketlerin öncü konuma eriştiği görülürken, diğerleri değişikliği zor bulduğu için geride kalmaktadır. Dijital liderler, genellikle riskli ve yıkıcı olan bu girişimlerde, organizasyonların arkasında durmaları için gereken güveni artırma konusunda kilit bir role sahiptir (Abbu vd., 2022). Larjovuori ve diğerleri (2018), dijital iş dönüşümünde liderliğin rolü üzerine yapılan röportajdan elde edilen verilerin içerik analizi sonucu dijital iş dönüşümünün; stratejik vizyon ve eylem, kültürel değişimi yönlendirme, imkanlar sağlama ve ağları yönetme olmak üzere dört ana liderlik odak alanı olduğunu belirlemişlerdir. Çalışmada, dijital iş dönüşümünde liderliğin rolünün, daha detaylı incelenmesi gereken güncel bir konu olduğunu savunulmaktadır (Larjovuori vd., 2018). Dijital dönüşüm girişimleri çoğunlukla başarısız olmaktadır. Araştırmalar, liderliğin

dönüşümde önemli bir rol oynadığını belirtse de liderlerin örgütsel değişim üzerindeki etkisi, özellikle dijital dönüşüm bağlamında sistematik olarak incelenmemiştir. Dijital dönüşüm sırasında insan odaklı liderliği göz ardı etmemek önemlidir. Bu tür liderlik, dijital dönüşüm odaklı liderliğin potansiyel olumsuz etkilerini dengelemekte ve dijital çağda rekabetçi kalmak için zorunludur (Weber vd., 2022).

Dijital dönüşüm hem şirket hem de müşterileri için değer sağlayabilen, yenilikçi ve teknoloji konusunda bilgili yöneticiler gerektirir. Bu dönüşüm, ancak çalışanlar değişimi kabul ettiklerinde pratik olarak gerçekleştirilebilir. İnsanları motive etmek ve bu kültürel dönüşüm sırasında hızlı bir geçiş sağlamak için dijital liderlerin bazı adımları atması gerekmektedir. Öncelikle, bireyleri daha iyi tanımak ve onların sorunlarını anlamak önemlidir. Büyük değişikliklere girişmeden önce küçük adımlar atmak, dönüşüm sürecini daha yönetilebilir kılacaktır. İnsanları, eğitim de dahil olmak üzere kendi kaynaklarını kullanarak eksiklikleri anlamaya teşvik etmek gerekmektedir. Teknolojik ilerlemeyi değil, müşteri memnuniyetini önceliklendirmek, dijital dönüşümün başarılı olmasında kritik bir rol oynar. Çalışanlara, dönüşüm sürecini başarabilecekleri mesajını vermek ve onları durduran tek şeyin teknolojinin eksikliği değil, düşünce yapıları olduğunu iletme önemlidir. Son olarak, hizmetkar bir lider olmak ve liderlik etmek için inisiyatif almak, dijital liderlerin dönüşüm sürecindeki etkinliğini artıracaktır (Dash ve Gatharia, 2015).

Dijital Dönüşüm ve Liderlik ile ilgili olarak bazı çalışmalar ve sonuçları aşağıda verilmektedir;

- McCarthy ve diğerleri tarafından 2021 yılında yapılan araştırma, Dijital Dönüşümün son dönemlerdeki popülerliğinin COVID-19 pandemisi nedeniyle çeşitli sektörlerdeki tüm organizasyonların hızla dijitalleşmesine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, dijital dönüşüm sürecinde liderlerde bulunması gereken sekiz temel özellik saptanmıştır: stratejik düşünen dijital stratejist, kültürel değişimi yönlendiren dijital kültürist, yapısal dönüşümleri tasarlayan dijital mimar, müşteri odaklı düşünen müşteri merkezci, esnekliği sağlayan organizasyonel çevikçi, veriye değer veren veri savunucusu, süreçleri iyileştiren iş süreci optimizatörü ve çalışma ortamını dijitalleştiren dijital iş yeri peyzajcısı.
- Lukito ve diğerlerinin 2023 yılında gerçekleştirdikleri araştırma, dijital dönüşüm süreçlerinde değişim liderliği ile bilgi ediniminin, büyük üretim şirketlerinin performansını nasıl etkilediğini detaylı olarak incelemiştir. Araştırma sonuçları, değişim liderliği ve bilgi ediniminin, şirketlerin dijital dönüşüm projelerindeki

başarısında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiş; ayrıca bilgi ediniminin, değişim liderliğinden şirket performansına giden süreçte önemli bir köprü işlevi gördüğü belirlenmiştir.

- Gurkan ve diğerlerinin 2020 yılında yaptıkları çalışma, teknolojideki hızlı gelişmelerin, şirketlerin iş yapma biçimlerini ve liderlik anlayışlarını köklü bir şekilde değiştirmelerini zorunlu kıldığını ortaya koymuştur. Çalışma, dijital dönüşümün yönetimde hayati bir önem taşıdığını ve liderlerin bu yeni dönemde nasıl başarılı olabileceklerini keşfetmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Etkili bir dönüşüm için, şirketlerin yeni teknolojileri tüm operasyonlarına dahil etmeleri ve bunu organizasyonun her kademesinde gerçekleştirmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Liderlerin, dijital dönüşümü birincil gündem maddesi olarak belirlemeleri ve teknolojik yeniliklerin getirdiği fırsatları benimsemelerinin önemi üzerinde durulmuştur. "Dijital liderlik" kavramı bu süreçte ortaya çıkarak, liderlerin yükünü hafifletmeyi ve iş süreçlerini iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Dijital dönüşümle birlikte, üst yönetimde yaşanan rol çatışmalarını çözmek amacıyla yeni dijital liderlik rolleri tanımlanmıştır. Bu liderlerin, organizasyon içindeki diğer birimlerle uyumlu bir şekilde çalışarak yenilikleri başarıyla uygulamaları beklenmektedir. Dijital dönüşüm liderleri, iş akışlarını düzenleyerek ve teknolojik yenilikleri hızla şirkete entegre ederek, organizasyonun değerlerine doğrudan katkıda bulunmaktadır.

2.4.2. Dijital dönüşüm, dijital liderlik ve çalışan davranışları

Bir organizasyonun dijital dönüşümü uygularken karşılaştığı temel zorluklar arasında dijital dönüşümün yanlış anlaşılması, yetersiz bilgi yönetimi, eğitim, kaynaklar ve dijitalleşme farkındalığının eksikliği yer almaktadır. Yeni şeyleri deneme konusundaki tereddüt ve şirket içinde dijital dönüşümün aktif olarak uygulanması da organizasyonlardaki dijitalleşmeyi etkileyen faktörler arasındadır. Dijital dönüşümü başarıyla ele alan bazı organizasyonlar bulunmaktadır. Dönüşümün başarısı, iş yerindeki yaratıcılık ve yenilik, iş birliği, proje otomasyonu, uzaktan çalışma, algı becerileri ve eğitim ile sağlanmaktadır (Saranya ve Vasantha, 2023). Dijital ekonominin patlaması ile dijital dönüşüm, işletmelerin yüksek kaliteli gelişimleri için önemli bir girişim haline gelmiştir. Ancak, dijital dönüşüm sürecinde çoğu işletmenin yenilik performansının azalacağı görülmektedir ve çalışan yenilikçiliği, işletme yenilikçiliğinin temelini oluşturmaktadır. Çalışanların yenilik yapma yeteneklerinin nasıl geliştirileceği ve

işletmenin sürekli yeniliğinin nasıl garanti altına alınacağı ana mesele haline gelmiştir (Wu vd., 2022). Dijital dönüşüm sürecindeki organizasyonların başarılı olabilmeleri için gerekli araçlara ve teknik bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Liderlerin bu süreci iyi anlamaları, değişime açık olmaları ve liderlik özelliklerini değişim yönetimi stratejileri ile uyumlu hale getirmeleri önemlidir. Başarı için çeşitli liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulmakta ve bu özellikler her zaman belirli bir liderlik tarzı ile örtüşmeyebilmektedir. Liderler, çalışanlara ve diğer yöneticilere güvenmeli ve bu sayede yaratıcılık ve inovasyonun gelişimini teşvik etmelidirler. Etkin değişim liderleri, çeşitliliği destekleyen bir kültür oluşturmalı ve uygulama sırasında karşılaşılabilecek zorluklara karşı sabırlı ve dirençli olmalıdırlar. Liderler, dijital dönüşüm sürecinde fark yaratabilecek ve uzun vadede organizasyona katkı sağlayabilecek çalışanları desteklemeli ve onların potansiyelini tanımalıdırlar (Sow ve Aborbie, 2018).

Destekleyici liderlik ve yönetim tarzının, çalışanların yetenekleri ile eğitimlerini geliştirerek dijital dönüşüme ve Endüstri 4.0'a olan hazırlıklarının iyileştirilmesine katkıda bulunduğu görülmektedir. Çalışanlara verilen eğitimler, onların dijital teknolojilere olan güvenlerinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Liderlerin sağladığı destek, çalışanların dijital teknolojilere olan güvenlerini ve bu teknolojilere karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyerek eğitimlere katılımın teşvik edilmesine ve dijital dönüşüm hazırlık sürecinin desteklenmesine olanak tanımaktadır. Özetle, liderliğin, bir organizasyonun dijital dönüşümünü ve öğrenmeye dayalı bir kültürün oluşturulmasını şekillendirme konusunda anahtar bir rol oynadığı belirtilmektedir (Hargitai ve Bencsik, 2023). Dönüşümcü liderlik ile dijital çağın ortaya çıkardığı “dijital liderlik” tarzının birçok açıdan birbirine benzer özelliklere sahip olduğu ve dijital liderliğin dönüşümcü liderlikten tamamen farklı bir liderlik tarzı değil; özellikle dönüşümcü liderliği de içine alan bütüncül bir bakış açısıyla çok boyutlu bir liderliği ifade ettiği söylenebilir. Dijital dönüşümün ortaya çıkardığı dijital liderlik tarzında liderin dijital çağın gereklerine uygun olarak değişimi ve dönüşümü sağlayabilecek liderlik yeteneklerine sahip olması gerektirmektedir. Bu bağlamda dijital liderliği dönüşümcü liderlikten ayıran temel özellik işletmelerde hızlı değişen teknolojik koşullara uyum sağlamak için gereken dijitalleşmeyi yönetme becerisidir (Telli, 2022). Dönüşümcü liderlik davranışının, astların iş yerindeki güven ve iyimserliğini teşvik etme özelliği nedeniyle geniş bir ilgi gördüğü kaydedilmektedir. Dönüşümcü liderliğin, farklı organizasyonel ve bireysel yenilikçi sonuçlarla olan bağlantısını gösteren kanıtların artmasına rağmen, dönüşümcü liderliğin çalışanların iş yerindeki yaratıcı performans davranışlarını güçlendirebileceğine

dair bir belgeleme henüz yapılmamıştır. Son dönemlerde, başarılı girişimcilerin, günümüzün yüksek müşteri kalitesi ve yenilikçi hizmetlere olan duyarlılığında yaşanan rekabet baskıları altında geliştikleri görülmektedir. Bu bağlamda, iş yerindeki yaratıcılığın, günümüzde iş başarısını sürdürmenin olası bir çözümü olduğu artık açıkça belirgin hale gelmiştir (Gashema, 2019).

Dönüşümcü liderliğin çalışanların daha yüksek düzeyde yaratıcılık sergilemelerini teşvik etme konusundaki önemi vurgulanmaktadır (Suifan ve Al-Janini, 2017). Ayrıca liderlerin, çalışanlardaki yaratıcılığı teşvik etme konusunda net bir vizyona sahip olmalarının, organizasyonlar için büyük faydalar sağladığı belirtilmektedir. Çalışanların yenilikçi çözümler üretmeleri ve çeşitli eğitim programlarına aktif olarak katılmalarının desteklenmesi gerektiği, böylece organizasyonel sorunların çok yönlü olarak ele alınabileceği ifade edilmektedir. Çalışanların, iş yerinde yaratıcı fikirlerini hayata geçirebilmeleri için gerekli olan araç ve imkanların sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderlerin astlarını yeni perspektifler kazanmaya ve farklı düşünme yollarını keşfetmeye yönlendirmelerinin önemi de öne çıkarılmaktadır (Asad vd., 2021).

Dönüşümcü liderlik ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasında bir bağlantı olduğunu ve bu bağlantının, psikolojik güçlendirme ile bireylerin benlik algıları (bağımsız ve karşılıklı bağımlı) üzerinden incelendiğini belirtmektedir. Bulgular, psikolojik güçlendirmenin, liderlik ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Araştırma, dönüşümcü liderliğin, yenilikçi iş davranışlarını - fikir üretme ve uygulamayı - olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğunu da ortaya koymaktadır. İlginç bir bulgu olarak, dönüşümcü liderlikten en çok etkilenen çalışanların, gruplar arası bağları önemseyen ve bağımsızlıktan çok bağlantıya değer veren bireyler olduğu tespit edilmektedir (Afsar ve Badir, 2014)

Elektronik liderliğin organizasyonel yenilik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bu liderliğin altı farklı boyutunun organizasyonel yenilik performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca, çalışanların yenilikçi davranışlarının bu olumlu etkiyi güçlendirdiği ve elektronik iletişim, değişim ve teknoloji kullanımının, çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkilerinin, takipçilik ile ilişkili olarak olumsuz yönde düzenlendiği belirtilmektedir. Ayrıca yöneticilerin, aşırı uyum nedeniyle yenilikçi davranışlarda yaşanan azalmaları önlemek için çalışanların takipçilik davranışlarını etkili bir şekilde yönlendirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Zhong vd., 2023).

Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, toplumu ve ekonomik faaliyetleri derinden etkileyerek önemli değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler, dijital dönüşüme uyum sağlayabilmek için sosyal medya, mobil uygulamalar, büyük veri ve yapay zeka gibi yenilikçi teknolojileri iş süreçlerine entegre etmekte ve altyapılarına yatırım yapmaktadırlar. Bu süreç hem fırsatlar hem de zorluklar sunmakta olup, liderliğin bu dönüşümü başarılı bir şekilde yönetmenin anahtarı olduğu belirtilmektedir. Günümüzde teknolojinin sürekli değişmesiyle birlikte, dijital liderler, yenilikçi yaklaşımlarla teknolojiyi iş hedefleriyle uyumlu hale getirerek ekiplerin verimliliğini ve etkinliğini artırmaktadırlar. Dijital Liderlik, teknolojiyi iş süreçleri ve insanlarla stratejik bir şekilde entegre etmeyi hedefleyen bir yaklaşım sunmaktadır. Bu sebeple, liderlerin dijital becerilerini ve liderlik yeteneklerini geliştirmeleri, iş dünyasındaki başarıları için kritik bir önem taşımaktadır (Aksoy, 2024).

Thuy ve arkadaşlarının (2023) araştırma sonuçları, tutumun çalışanların dijital dönüşüme hazırlığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Hem öz-yeterlilik hem de kişisel özellikler, çalışanların dijital dönüşüm hazırlığı ve iş performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle, liderliğin çalışanların dijital dönüşüme hazırlığı üzerinde önemli bir olumlu etkisi bulunmasına rağmen, bu faktörün doğrudan iş performansını etkilemediği görülmüştür. Dolayısıyla, öz-yeterlilik ve kişisel özelliklerin çalışanların dijital dönüşüme hazırlığı aracılığıyla iş performansını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği, liderliğin ise yalnızca dolaylı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, iş performansını belirleyen faktörler arasında, çalışanların dijital dönüşüme hazırlığı en kritik unsur olarak öne çıkmaktadır (Thuy vd., 2023).

Organizasyonlar, hızlı teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak müşterilerin/ilgili tarafların değişen ihtiyaçlarını ve tercihlerini karşılamak için yeniliklere ihtiyaç duymaktadır. Organizasyon liderlerinin vizyonuna ek olarak, dijital becerilere sahip liderler, çalışanları destekleyip motive ederek onların yenilikçi iş davranışları sergilemelerine yardımcı olmaktadır. Organizasyonlar, 21. yüzyılın dijital dönüşümüne dikkat etmeli ve yenilikçi yaklaşımlara dayalı iş modelleri geliştirmelidir (Erhan vd., 2022).

2.4.3. Sivil havacılık sektöründe dijital dönüşüm, dijital liderlik ve çalışan davranışları

Havacılık sektörü, Toplum 5.0'ın ortaya çıkışı ve dijital dönüşümden fayda gören

sektörlerden biridir. Dijital teknolojilerin potansiyelini anlayıp bu potansiyeli kullanan organizasyonlar, operasyonlarını optimize edebilmekte, müşteri deneyimlerini geliştirebilmekte ve gelişen iş ortamına uyum sağlayabilmektedirler (Yılmaz ve Tuzlukaya, 2023). Sivil havacılık sektörünün hızla büyümesi, büyük zorlukları beraberinde getirmiş ve klasik liderlik modellerinin etkinliğini sınırlamıştır. Şirketlerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri, rekabeti ve performansı artırabilecek etkili liderlere sahip olamamaktır. Özellikle teknolojik gelişmelerle hızla değişen bu sektörde, zorluklarla başa çıkabilen ve çalışan performansını iyileştirebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Yeter ve Konyalılar, 2022).

Dijital dönüşüm ve Endüstri 4.0 kavramları, profesyonel hayatta önemli bir etkileşim oluşturmaktadır. Son zamanlarda, akademik çalışmaların bu alana odaklandığı görülmektedir. Havacılık sektöründe dijitalleşmenin, çalışan memnuniyeti üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilmektedir. Olumlu etkilerden biri olarak, dijital teknolojilerin operasyonların verimliliğini ve güvenliğini artırması, bu sayede çalışanların iş tatminini ve başarı hissini yükseltebilmesi gösterilebilir. Otomasyon, çalışanların iş yükünü hafifletebilir, onlara zamanlarını daha ödüllendirici görevlere ayırmaları için olanak sağlayabilir ve insan hatası riskini düşürebilir. Bunun yanı sıra, dijital teknolojilerin çalışanlara gerçek zamanlı veri ve bilgiye erişim imkanı sunması, daha iyi kararlar alabilmelerine ve daha üretken olabilmelerine olanak tanıyabilir (Başar ve Arkan, 2023).

Literatürde dijital dönüşümün işletmelerdeki operasyonel ve stratejik yönler üzerindeki etkileri geniş bir şekilde incelenmiştir. Ancak, bu teknolojik değişimin çalışan davranışları üzerindeki etkileri hakkındaki araştırmalar nispeten sınırlıdır. Bu bağlamda, bu çalışma sivil havacılık sektöründeki dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır.

Bu çalışma kapsamında, dijital dönüşümün iş tatmini (H1.1), iş performansı (H1.2), yenilikçi iş davranışları (H1.3), psikolojik iyi oluş (H1.4), işe bağlı duygusal tükenmişlik (H1.5) ve işten ayrılma niyeti (H1.6) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, dijital dönüşümün iş tatmini (H2.1), iş performansı (H2.2), yenilikçi iş davranışları (H2.3), psikolojik iyi oluş (H2.4), işe bağlı duygusal tükenmişlik (H2.5) ve işten ayrılma niyeti (H2.6) üzerindeki etkisinde dijital liderliğin (yenilikçi ve destekleyici) aracılık rolü de araştırılmıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, nicel bir araştırma metodolojisi kullanılmış olup, sivil havacılık sektöründe dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkileri ve dijital liderliğin bu etkideki aracı rolü incelenmiştir. Araştırma yöntemi olarak ilişkisel araştırma yöntemini kullanılmıştır. Bu yöntemde açıklayıcı ve tahmin edici araştırma tasarımları baz alındı. Açıklayıcı araştırma, olayların neden meydana geldiğini anlamaya odaklanırken, tahmin edici araştırma, gelecekteki olayları öngörmeyi amaçlamaktadır. Açıklayıcı modelleme, teorik modelleri test etmek için istatistiksel yöntemler kullanırken, tahmin edici modelleme, gelecekteki gözlemleri tahmin etmek için veri madenciliği ve istatistiksel algoritmalar kullanmaktadır. Bu iki modelleme türü arasındaki ayrım, bilimsel bilgiye katkıda bulunmak ve modelleme sürecinin her adımında pratik uygulamalar geliştirmek için kritik olmaktadır (Shmueli, 2010). Araştırmada, dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ve bu etkilerde dijital liderliğin aracılık rolünü incelemek için yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılmıştır. SEM, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri analiz etmemize olanak tanımıştır. SEM'in uygulanmasında, Hair ve arkadaşlarının (2019) önerdiği metodoloji takip edilmiştir. Bu model, dijital dönüşüm süreçlerinin iş tatmini, iş performansı, yenilikçi iş davranışları, psikolojik iyi oluş, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelememizi sağlamıştır.

3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Araştırmada, dijital dönüşüm süreçlerinin çalışanların iş tatmini, iş performansı, yenilikçi iş davranışları, psikolojik iyi oluş, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Aynı zamanda, dijital liderliğin bu süreçlerdeki aracılık rolü de incelenmiştir.

Bu çerçevede, araştırmada yer alan bağımlı değişkenler, bağımsız değişkenler ve aracılık rolü kısaca açıklanmıştır.

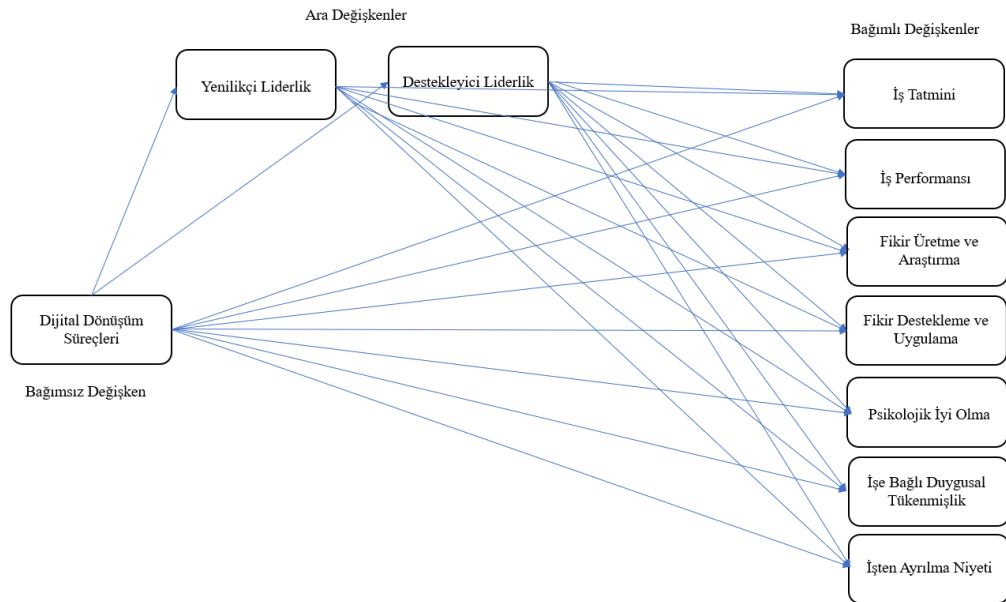
a. **Bağımlı Değişkenler:** Bu değişkenler, bağımsız değişken tarafından etkilenmesi beklenen ve sürekli değişken özelliği taşıyan değişkenlerdir. Bu araştırmada bağımlı değişkenler, iş tatmini, iş performansı, yenilikçi iş davranışları (fikir üretme ve araştırma ile

fikri destekleme ve uygulama boyutları), psikolojik iyi oluş, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyetidir.

b. **Bağımsız Değişken:** Bu değişken, bağımlı değişkenler üzerinde etkili olan ve bu etkinin ölçülmesi istenen değişkendir. Bu araştırmada bağımsız değişken, dijital dönüşüm süreçleridir

c. **Aracı Değişken (Mediating Variable):** Bu değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileterek, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklar. Bu araştırmada aracı değişkenler, dijital liderliğin yenilikçi ve destekleyici liderlik boyutlarından oluşmaktadır.

Buna göre, Şekil 3.2’de araştırmanın modeli verilmiştir.



Şekil 3.2. Ölçüm Model Şekli

3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Sivil havacılık sektöründeki dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkileri ve dijital liderliğin bu süreçteki aracılık rolüne odaklanan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir;

Hipotezler

Dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler:

H1.1. Dijital Dönüşüm, çalışanların iş tatminini pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H1.2. Dijital Dönüşüm, çalışanların iş performansını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H1.3a. Dijital Dönüşüm, çalışanların fikir üretme ve araştırma davranışlarını pozitif

yönde anlamlı etkilemektedir.

H1.3b. Dijital Dönüşüm, çalışanların fikri destekleme ve uygulama davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H1.4. Dijital Dönüşüm, çalışanların psikolojik iyi oluşunu pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H1.5. Dijital Dönüşüm, işe bağlı duygusal tükenmişliği negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

H1.6. Dijital Dönüşüm, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

Dijital liderliğin yenilikçi boyutunun çalışan davranışlarına etkisine yönelik hipotezler

H2.1. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların iş tatminini pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H2.2. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların iş performansını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H2.3a. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların fikir üretme ve araştırma davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H2.3b. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların fikri destekleme ve uygulama davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H2.4. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların psikolojik iyi oluşunu pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H2.5. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, işe bağlı duygusal tükenmişliği negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

H2.6. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

Dijital liderliğin destekleyici boyutunun çalışan davranışlarına etkisine yönelik hipotezler

H3.1. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların iş tatminini pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H3.2. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların iş performansını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H3.3a. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların fikir üretme ve araştırma davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H3.3b. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların fikri destekleme ve uygulama davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H3.4. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların psikolojik iyi oluşunu pozitif

yönde anlamlı etkilemektedir.

H3.5. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, işe bağlı duygusal tükenmişliği negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

H3.6. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

Dijital Dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolüne ilişkin hipotezler

H4.1. Dijital Dönüşümün iş tatmini üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.

H4.2. Dijital Dönüşümün iş performansı üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.

H4.3a. Dijital Dönüşümün fikir üretme ve araştırma davranışları üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.

H4.3b. Dijital Dönüşümün fikri destekleme ve uygulama davranışları üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.

H4.4. Dijital Dönüşümün psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.

H4.5. Dijital Dönüşümün işe bağlı duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.

H4.6. Dijital Dönüşümün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.

Dijital Dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolüne ilişkin hipotezler

H5.1. Dijital Dönüşümün iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.

H5.2. Dijital Dönüşümün iş performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.

H5.3a. Dijital Dönüşümün fikir üretme ve araştırma davranışları üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.

H5.3b. Dijital Dönüşümün fikri destekleme ve uygulama davranışları üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.

H5.4. Dijital Dönüşümün psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.

H5.5. Dijital Dönüşümün işe bağlı duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde yenilikçi

liderliğin aracılık rolü vardır.

H5.6. Dijital Dönüşümün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.

3.4 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İstanbul Havalimanı İşletmesi (IGA) içerisinde dijital uygulamaları kullanan toplam 1.891 kişilik bir grup oluşturmaktadır. Bu grup, İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı tarafından sağlanan verilere göre belirlenmiştir. Araştırmada, evrenden %95 güvenirlilik düzeyinde ve %5 hata payı ile hesaplanarak 319 kişilik bir örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Örneklem, IGA'da çalışan ofis personelinin 105 ve saha personelinin 214 kişi üzerinde anket uygulanacak şekilde planlanmıştır. Araştırma verileri, bu 525 çalışandan elektronik anketler aracılığı ile toplanmıştır. Anketler, çalışanların iş tatmini, iş performansı, yenilikçi iş davranışları, psikolojik iyi oluş, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli değişkenleri kapsamaktadır.

3.5 Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Veri toplama sürecinde, çalışanlara elektronik ortamda e-posta yoluyla anket gönderilmiş olup, katılımcıların gizliliği ve anonimliği korunarak, veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler, İş Tatmini, İş Performansı, Yenilikçi İş Davranışı, Psikolojik İyi Oluş, İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Dijital Liderlik ve Dijital Dönüşüm Ölçekleri olmuştur.

Bu çalışmada kullanılan ölçekler, mevcut literatürdeki güvenilir ve geçerli araçlardan seçilmiştir ve tümü 5'li Likert ölçeği (Sekaran, 1992) ile değerlendirilmiştir. İş Tatmini Ölçeği 5 ifadeden oluşmakta olup, Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Keser ve Öngen Bilir (2019) tarafından yapılmıştır; bu çalışmada ölçeğin Türk kültürüne uygunluğu test edilmiştir. İş Performansı Ölçeği 6 ifadeden oluşmakta ve Aydın (2013) tarafından sivil havacılık sektörü çalışanları üzerine yapılan bir alan çalışmasında geliştirilmiştir; bu çalışmada zaman yönetiminin iş performansına etkileri incelenmiştir.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği, 10 ifadeden oluşup, Çevik Tekin ve Akgemci (2019) tarafından psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışına etkilerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Yenilikçi iş davranışı ölçeği fikir üretme ve araştırma ile fikir

destekleme ve uygulama olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçek Vural Özkan (2023) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği analiz edilerek Türkçeye uyarlanmıştır.

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği, 8 ifadeden oluşmakta olup Telef (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır; bu ölçek psikolojik iyi oluşun farklı boyutlarını kapsamlı bir şekilde ölçmek için geçerli ve güvenilir bir araç olarak geliştirilmiştir.

İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik Ölçeği 6 ifadeden oluşmakta olup, Günay (2021) tarafından duygusal tükenmişliği ölçmek üzere bir ölçek uyarlama çalışması sonucunda geliştirilmiştir. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği, 3 ifadeden oluşmakta olup, Diktaş (2018) tarafından örgütsel sinizm ve sosyal zekanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek üzere kullanılmıştır.

Dijital Liderlik Ölçeği, 9 ifadeden oluşur ve Büyükbeşe ve arkadaşları (2022) tarafından dijital liderlik becerilerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş ve dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin rollerini değerlendirmek için kullanılmıştır. İlgili ölçek yenilikçi liderlik ve destekleyici liderlik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Son olarak, Dijital Dönüşüm Ölçeği, 12 ifadeden oluşmaktadır. Yıldırım (2020b) tarafından Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm süreçlerinin işletmelerdeki çalışan motivasyonuna etkilerini incelemek üzere geliştirilmiştir.

Her bir ölçeğin seçilmesinde, çalışmanın amacı ve araştırma soruları göz önünde bulundurulmuştur. Bu ölçeklerin kullanılmasının nedeni, elde edilen bulguların ilgili literatürle uyumlu ve karşılaştırılabilir olmasını sağlamaktır.

3.6 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve SmartPLS 4 programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, korelasyon ve yapısal model analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003:280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002).

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	189	36.1
	Erkek	334	63.9
Yaş ($\bar{X} \pm SS$, 30.74 \pm 8.11)	25 yaş ve altı	173	33.1
	26-30	149	28.5
	31-39	119	22.8
	40 ve üzeri	82	15.7
Medeni durum	Evli	195	37.3
	Bekâr	328	62.7
Çalışılan departman	IGA Genel Müdürlük	28	5.4
	IGA Güvenlik Hizmetleri	13	2.5
	IGA İdari İşler	11	2.1
	IGA İnsan Kaynakları	10	1.9
	IGA Mali İşler	12	2.3
	IGA Operasyon	33	6.3
	IGA Pass Yolcu Hizmetleri	289	55.3
	IGA Teknik Hizmetler	35	6.7
	IGA Ticari İşler	65	12.4
	IGA Diğer	27	5.2
Kurumda çalışma süresi	Belirtmemiş	25	4.8
	1-3	316	60.4
	4-6	160	30.6
	7 yıl ve üzeri	22	4.2
Toplam		523	100.0

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 4.1’de verilmiştir. Tablo 4.1 incelendiğinde, katılımcıların %36.1’inin kadın, %63.9’unun erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %33.1’inin 25 yaş ve altı, %28.5’inin 26-30 yaş arası, %22.8’inin 31-39 yaş arası ve %15.7’sinin 40 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %37.3’ünün evli, %62.7’sinin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları departmana göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların

%5.4'ünün IGA Genel Müdürlük, %2.5'inin IGA Güvenlik Hizmetleri, %2.1'inin IGA İdari İşler, 1.9'unun IGA İnsan Kaynakları, 2.3'ünün IGA Mali İşler, 6.3'ünün IGA Operasyon, 55.3'ünün IGA Pass Yolcu Hizmetleri, 6.7'sinin IGA Teknik Hizmetler, 12.4'ünün IGA Ticari İşler, 5.2'sinin IGA Diğer olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %4.8'inin belirtmediği, %60.4'ünün 1-3 yıl, %30.6'sının 4-6 yıl ve %4.2'sinin 7 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

4.2. Değişkenliklerin Normallik ve Tamamlayıcı Analizleri

Tablo 4.2. (a) Araştırmada kullanılan değişkenlerin normallik analizi sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
İş Tatmini	-0.782	0.488	Normal
İş Performansı	-1.708	2.562	Normal
Fikri Destekleme& Uygulama	-1.288	2.691	Normal
Fikir Üretme & Araştırma	-1.185	1.995	Normal
Psikolojik İyi Oluş	-1.132	1.106	Normal
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	0.596	-0.723	Normal
İşten Ayrılma Niyeti	1.469	1.239	Normal
Yenilikçi Liderlik	-1.082	0.385	Normal
Destekleyici Liderlik	-1.026	0.138	Normal
Dijital Dönüşüm	-1.402	2.590	Normal

Araştırmada kullanılan değişkenlerin normallik analizi sonuçları Tablo 4.2 (a)'da verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2009).

Tablo 4.2. (b) Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	1.00	5.00	3.93	0.81
İş Performansı	3.33	5.00	4.76	0.34
Fikri Destekleme& Uygulama	1.40	5.00	4.53	0.51
Fikir Üretme & Araştırma	1.00	5.00	4.39	0.65
Psikolojik İyi Oluş	2.25	5.00	4.49	0.53
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	1.00	5.00	2.53	1.16
İşten Ayrılma Niyeti	1.00	5.00	1.79	1.12
Yenilikçi Liderlik	1.00	5.00	3.99	1.11
Destekleyici Liderlik	1.00	5.00	3.97	1.19

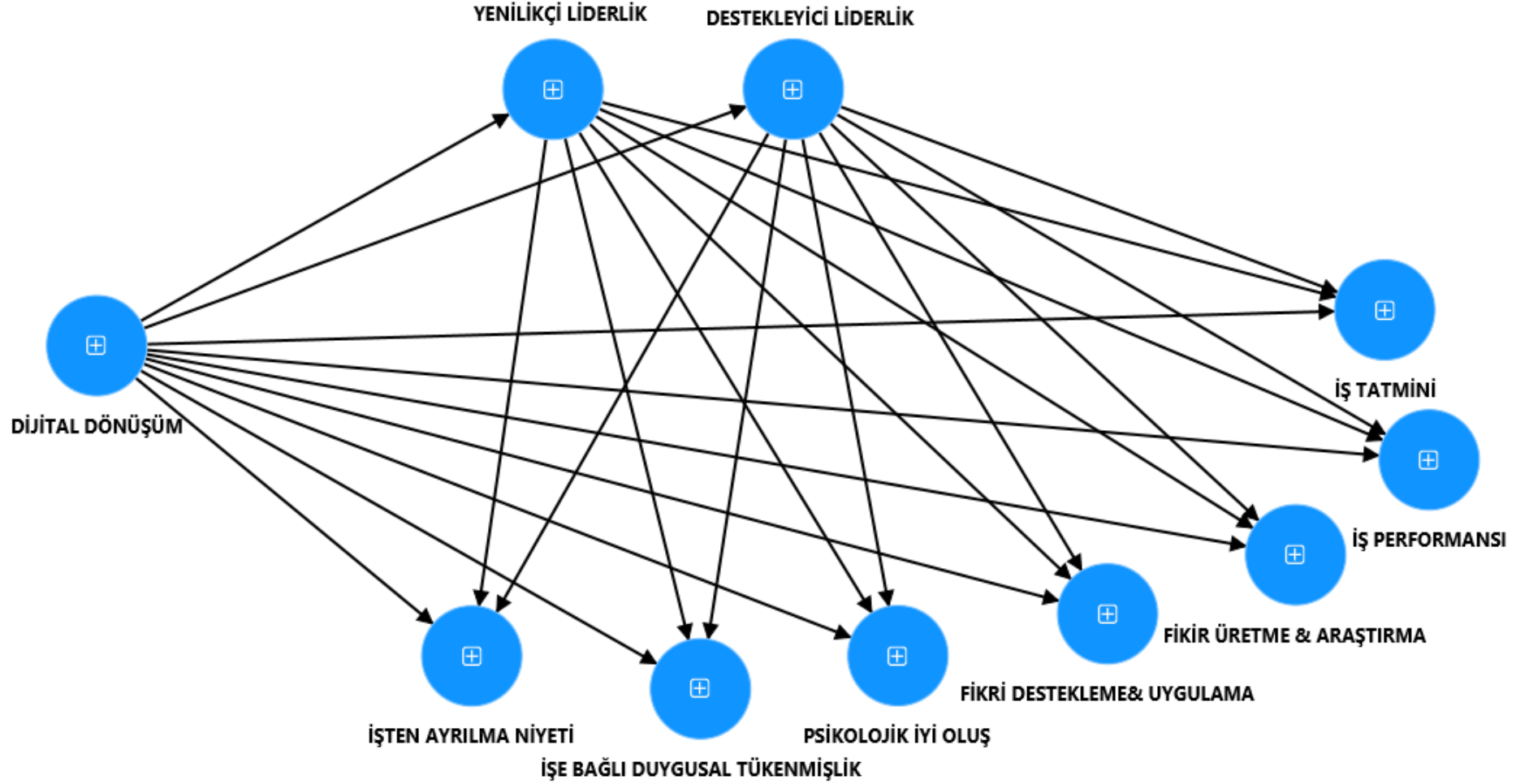
Dijital Dönüşüm	1.00	5.00	4.31	0.78
-----------------	------	------	------	------

Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.2 (b)'de verilmiştir. Tablo 4.2 (b) incelendiğinde, iş tatmini ortalamasının 3.93, iş performansı ortalamasının 4.76, fikri destekleme & uygulama ortalamasının 4.53, fikir üretme & araştırma ortalamasının 4.39, psikolojik iyi oluş ortalamasının 4.49, işe bağlı duygusal tükenmişlik ortalamasının 2.53, işten ayrılma niyeti ortalamasının 1.79, yenilikçi liderlik ortalamasının 3.99, destekleyici liderlik ortalamasının 3.97 ve dijital dönüşüm ortalamasının 4.31 olduğu görülmektedir.



4.3. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Şekil 4.3. Ölçüm Model Şekli



Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla öncelikle ölçüm modeli analiz edilmiştir. Geçerliliğin ve güvenirliliğin sağlanıp sağlanmadığını test etmek için Cronbach's alpha, Composite reliability (rho_a), Composite reliability (rho_c) ve Average variance extracted (AVE) gibi değerlere bakmak ve bunların belirlenen değerin üstünde olduğunu tespit etmek gerekmektedir. Araştırma değişkenlerine ilişkin cronbach's alpha, rho_a, birleşik güvenirlilik ve açıklanan ortalama varyans sonuçları Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Cronbach's Alpha, Rho_A, Birleşik Güvenirlilik ve Açıklanan Ortalama Varyans

Değişkenler	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Destekleyici Liderlik	0.975	0.975	0.983	0.952
Dijital Dönüşüm	0.981	0.982	0.983	0.831
Fikri Destekleme& Uygulama	0.901	0.925	0.926	0.717
Fikir Üretme & Araştırma	0.828	0.858	0.880	0.599
Psikolojik İyi Oluş	0.875	0.886	0.901	0.534
Yenilikçi Liderlik	0.976	0.977	0.981	0.894
İş Performansı	0.801	0.839	0.852	0.502
İş Tatmini	0.796	0.880	0.859	0.568
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	0.922	0.941	0.940	0.726
İşten Ayrılma Niyeti	0.919	0.929	0.949	0.861

Tablo 4.3'de, faktörlere ilişkin CR ve AVE değerleri sunulmuştur. CR değerlerinin 0.70'in üzerinde (Hair vd., 2011: 145), AVE değerlerinin ise 0.40 veya üzeri (Hair vd., 2019: 9) olması gerekmektedir. Tablo 4.3 incelendiğinde, CR değerlerinin 0.70 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeklerin yeterli güvenirlilik düzeyinde olduğuna işaret etmektedir. Faktörlere ilişkin AVE değerlerinin tamamının da 0.40 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeklere ilişkin birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 4.3'de verilmiştir. Cronbach Alfa ve rho_A değerlerinin 0.60'tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan değişkenin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

4.4. Faktör yükleri, Fornell-Larcker kriteri ve Heterotrait-Monotrait Analizleri

Yapıların ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için faktör yükleri, Fornell-Larcker kriteri ve Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) incelenmiştir.



Tablo 4.4. (a) Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yükleri

	Destekleyici Liderlik	Dijital Dönüşüm	Fikri Destekleme& Uygulama	Fikir Üretme & Araştırma	Psikolojik İyi Oluş	Yenilikçi Liderlik	İş Performansı	İş Tatmini	İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	İşten Ayrılma Niyeti
DL7	0.979									
DL8	0.977									
DL9	0.970									
DD1		0.857								
DD2		0.888								
DD3		0.914								
DD4		0.913								
DD5		0.936								
DD6		0.941								
DD7		0.929								
DD8		0.874								
DD9		0.927								
DD10		0.894								
DD11		0.929								
DD12		0.932								
YİD6			0.718							
YİD7			0.833							
YİD8			0.887							
YİD9			0.904							
YİD10			0.878							
YİD1				0.539						
YİD2				0.795						
YİD3				0.827						
YİD4				0.845						
YİD5				0.823						
PİO1					0.801					
PİO2					0.758					

PiO3					0.793					
PiO4					0.652					
PiO5					0.709					
PiO6					0.727					
PiO7					0.738					
PiO8					0.653					
DL1						0.939				
DL2						0.929				
DL3						0.959				
DL4						0.944				
DL5						0.958				
DL6						0.946				
iP1							0.730			
iP2							0.764			
iP3							0.847			
iP4							0.822			
iP5							0.372			
iP6							0.606			
iT1								0.880		
iT2								0.905		
iT3								0.365		
iT4								0.860		
iT5								0.612		
iBDT1									0.890	
iBDT2									0.809	
iBDT3									0.892	
iBDT4									0.935	
iBDT5									0.902	
iBDT6									0.651	
iAN1										0.929
iAN2										0.918
iAN3										0.936

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yükleri Tablo 4.4 (a)'da verilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde, 0.30'un üzerinde olduğu ve geçerli olduğu görülmektedir.



Tablo 4.4. (b) Araştırma Değişkenlerine İlişkin HTMT oranı

	Destekleyici Liderlik	Dijital Dönüşüm	Fikri Destekleme & Uygulama	Fikir Üretme & Araştırma	Psikolojik İyi Oluş	Yenilikçi Liderlik	İş Performansı	İş Tatmini	İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	İşten Ayrılma Niyeti
Destekleyici Liderlik										
Dijital Dönüşüm	0.569									
Fikri Destekleme & Uygulama	0.274	0.406								
Fikir Üretme & Araştırma	0.255	0.406	0.821							
Psikolojik İyi Oluş	0.322	0.392	0.544	0.492						
Yenilikçi Liderlik	0.843	0.580	0.249	0.242	0.299					
İş Performansı	0.193	0.300	0.510	0.582	0.560	0.203				
İş Tatmini	0.665	0.531	0.318	0.337	0.435	0.662	0.310			
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	0.487	0.385	0.163	0.199	0.361	0.462	0.225	0.809		
İşten Ayrılma Niyeti	0.516	0.350	0.147	0.174	0.288	0.468	0.222	0.709	0.824	

Ayrışma geçerliliği için kontrol edilen bir diğer değer, Heterotrait-Monotrait Ratio'dur (HTMT). HTMT modelde yer alan değişkenlerin tamamına ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının, aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalarına oranını göstermektedir (Doğan, 2015: 46-47). HTMT değerinin 0.90 veya altında olması gerekmektedir (Hair vd., 2019: 9). Tablo 4.3 (b)'de HTMT oranları yer almakta ve değerlerin tamamının 0.90 altında olduğu görülmektedir.



Tablo 4.4. (c) Fornell Larcker kriteri

	Destekleyici Liderlik	Dijital Dönüşüm	Fikri Destekleme & Uygulama	Fikir Üretme & Araştırma	Psikolojik İyi Oluş	Yenilikçi Liderlik	İş Performansı	İş Tatmini	İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	İşten Ayrılma Niyeti
Destekleyici Liderlik	0.975									
Dijital Dönüşüm	0.556	0.911								
Fikri Destekleme & Uygulama	0.267	0.390	0.847							
Fikir Üretme & Araştırma	0.233	0.376	0.721	0.774						
Psikolojik İyi Oluş	0.312	0.369	0.480	0.415	0.731					
Yenilikçi Liderlik	0.920	0.568	0.241	0.220	0.290	0.946				
İş Performansı	0.195	0.278	0.411	0.452	0.437	0.197	0.709			
İş Tatmini	0.618	0.489	0.306	0.305	0.409	0.614	0.288	0.754		
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	-0.468	-0.373	-0.157	-0.185	-0.341	-0.443	-0.193	-0.692	0.852	
İşten Ayrılma Niyeti	-0.492	-0.334	-0.145	-0.157	-0.273	-0.447	-0.192	-0.602	0.772	0.928

Değişkenlere ilişkin Fornell-Larcker kriteri değerleri Tablo 4.4 (c)'de sunulmuştur. Tablo 4.4 (c)'de, değişkenlerin kesişme hücrelerinde bulunan ve koyu ile belirtilmiş değerler, ilgili değişkenin AVE değerinin kareköküdür. Bu değerlerin aynı sütunda yer alan ve korelasyon katsayılarını gösteren diğer değerlerden büyük olması gerekmektedir (Hair vd, 2019: 9).

Tablo 4.4 (c)'de görüldüğü üzere, değişkenlere ilişkin korelasyon katsayılarının, AVE değerlerinin karekökünden düşük olduğu ve Fornell-Larcker kriterlerinin sağlandığı görülmektedir.

4.5. Değişkenler Arası İlişki Analizi

Tablo 4.5. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- İş Tatmini	1	0.190*	0.234*	0.233*	0.361*	-0.689*	-0.606*	0.565*	0.567*	0.457*
2- İş Performansı		1	0.465*	0.435*	0.453*	-0.116*	-0.125*	0.140*	0.146*	0.253*
3- Fikri Destekleme& Uygulama			1	0.690*	0.396*	-0.168*	-0.150*	0.216*	0.226*	0.355*
4- Fikir Üretme & Araştırma				1	0.466*	-0.144*	-0.121*	0.227*	0.249*	0.376*
5- Psikolojik İyi Oluş					1	-0.342*	-0.273*	0.289*	0.312*	0.368*
6- İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik						1	0.762*	-0.439*	-0.462*	-0.367*
7- İşten Ayrılma Niyeti							1	-0.446*	-0.491*	-0.334*
8- Yenilikçi Liderlik								1	0.920*	0.568*
9- Destekleyici Liderlik									1	0.556*
10- Dijital Dönüşüm										1

*p<0.05

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişki test etmek için Pearson korelasyon uygulanmıştır. Bunun sonucunda, iş tatmini ile iş performansı arasında ($r=0.190$, $p<0.05$), fikri destekleme ve uygulama arasında ($r=0.234$, $p<0.05$), fikir üretme ve araştırma arasında ($r=0.233$, $p<0.05$), psikolojik iyi oluş arasında ($r=0.361$, $p<0.05$), yenilikçi liderlik arasında ($r=0.565$, $p<0.05$), destekleyici liderlik arasında ($r=0.567$, $p<0.05$), dijital dönüşüm arasında ($r=0.457$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve işe bağlı duygusal tükenmişlik arasında ($r=-0.689$, $p<0.05$), işten ayrılma niyeti arasında ($r=-0.606$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

İş performansı ile fikri destekleme ve uygulama arasında ($r=0.465$, $p<0.05$), fikir üretme ve araştırma arasında ($r=0.435$, $p<0.05$), psikolojik iyi oluş arasında ($r=0.453$, $p<0.05$), yenilikçi liderlik arasında ($r=0.140$, $p<0.05$), destekleyici liderlik arasında ($r=0.146$, $p<0.05$), dijital dönüşüm arasında ($r=0.253$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve işe bağlı duygusal tükenmişlik arasında ($r=-0.116$, $p<0.05$), işten ayrılma niyeti arasında ($r=-0.125$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Fikri destekleme ve uygulama ile psikolojik iyi oluş arasında ($r=0.396$, $p<0.05$), yenilikçi liderlik arasında ($r=0.216$, $p<0.05$), destekleyici liderlik arasında ($r=0.226$, $p<0.05$), dijital dönüşüm arasında ($r=0.355$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve işe bağlı duygusal tükenmişlik arasında ($r=-0.168$, $p<0.05$), işten ayrılma niyeti arasında ($r=-0.150$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Fikir üretme ve araştırma ile psikolojik iyi oluş arasında ($r=0.466$, $p<0.05$), yenilikçi liderlik arasında ($r=0.227$, $p<0.05$), destekleyici liderlik arasında ($r=0.249$, $p<0.05$), dijital dönüşüm arasında ($r=0.376$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve işe bağlı duygusal tükenmişlik arasında ($r=-0.144$, $p<0.05$), işten ayrılma niyeti arasında ($r=-0.121$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Psikolojik iyi oluş ile yenilikçi liderlik arasında ($r=0.289$, $p<0.05$), destekleyici liderlik arasında ($r=0.312$, $p<0.05$), dijital dönüşüm arasında ($r=0.368$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve işe bağlı duygusal tükenmişlik arasında ($r=-0.342$, $p<0.05$), işten ayrılma niyeti arasında ($r=-0.273$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşe bağlı duygusal tükenmişlik ile yenilikçi liderlik arasında ($r=-0.439$, $p<0.05$), destekleyici liderlik arasında ($r=-0.462$, $p<0.05$), dijital dönüşüm arasında ($r=-0.367$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü ve işten ayrılma niyeti arasında ($r=0.762$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşten ayrılma niyeti yenilikçi liderlik arasında ($r=-0.446$, $p<0.05$), destekleyici liderlik arasında ($r=-0.491$, $p<0.05$), dijital dönüşüm arasında ($r=-0.334$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Dijital dönüşüm ile yenilikçi liderlik arasında ($r=0.568$, $p<0.05$), destekleyici liderlik arasında ($r=0.556$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.6. Yapısal Model Analizi

Ölçüm modeli aşamasında tüm geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri sağlandığı için araştırma hipotezlerini incelemek amacıyla yapısal model test edilmiştir. Kurulan yapısal modelde, yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan yeniden örnekleme yönteminde, Hair ve arkadaşları (2017) ile Henseler ve arkadaşları (2016) tarafından önerilen %95 güven aralığı ve 5000 örneklem sayısı tercih edilmiştir. Yapısal model analizinin sonuçları elde edilmiştir.

Tablo 4.6. (a) Araştırma Değişkenlerine İlişkin R^2 Katsayıları

	R^2	Düzeltilmiş R^2
Destekleyici Liderlik	0.309	0.308
Fikri Destekleme& Uygulama	0.159	0.155
Fikir Üretme & Araştırma	0.144	0.139
Psikolojik İyi Oluş	0.154	0.149
Yenilikçi Liderlik	0.323	0.322
İş Performansı	0.080	0.074
İş Tatmini	0.420	0.416
İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	0.238	0.233
İşten Ayrılma Niyeti	0.248	0.244

Araştırma değişkenlerine ilişkin R^2 katsayıları değerleri Tablo 4.6 (a)'da verilmiştir. R^2 değerleri modelde bağımlı değişken durumunda olan değişkenlerin açıklanma oranıdır.

Tablo 4.6. (b) Araştırma Değişkenlerine İlişkin f^2 Katsayıları

Değişkenler Arasındaki İlişki	f^2
Destekleyici Liderlik → Fikri Destekleme& Uygulama	0.008
Destekleyici Liderlik → Fikir Üretme & Araştırma	0.002
Destekleyici Liderlik → Psikolojik İyi Oluş	0.010
Destekleyici Liderlik → İş Performansı	0.000
Destekleyici Liderlik → İş Tatmini	0.024
Destekleyici Liderlik → İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	0.026
Destekleyici Liderlik → İşten Ayrılma Niyeti	0.052
Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik	0.448
Dijital Dönüşüm → Fikri Destekleme& Uygulama	0.105
Dijital Dönüşüm → Fikir Üretme & Araştırma	0.104
Dijital Dönüşüm → Psikolojik İyi Oluş	0.067
Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik	0.477
Dijital Dönüşüm → İş Performansı	0.043
Dijital Dönüşüm → İş Tatmini	0.043
Dijital Dönüşüm → İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	0.023
Dijital Dönüşüm → İşten Ayrılma Niyeti	0.008
Yenilikçi Liderlik → Fikri Destekleme& Uygulama	0.005
Yenilikçi Liderlik → Fikir Üretme & Araştırma	0.001
Yenilikçi Liderlik → Psikolojik İyi Oluş	0.001
Yenilikçi Liderlik → İş Performansı	0.000
Yenilikçi Liderlik → İş Tatmini	0.013
Yenilikçi Liderlik → İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	0.000
Yenilikçi Liderlik → İşten Ayrılma Niyeti	0.001

Araştırma değişkenlerine ilişkin f^2 (etki büyüklüğü) katsayıları Tablo 4.6 (b)'de verilmiştir. f^2 değeri etki büyüklüğü ölçütü olarak ifade edilmektedir. Her bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile ne derece ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. f^2 , tüm içsel gizil değişkenlerin R2 değerlerinin değerlendirilmesine ek olarak kullanılır. Belirli bir dışsal gizil değişken modelden çıkarıldığında, R2 değerindeki değişim gözlemlenir. Bu değişim, çıkarılan yapının içsel gizil değişkenler üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığını değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bu yönüyle 0,02-0,14 arasındaki f^2 değerleri düşük düzeyde etkiye, 0,15-0,34 arasındaki f^2 değerleri orta düzeyde etkiye ve 0,34'ten büyük f^2 değerleri yüksek düzeyde etkiye işaret etmektedir (Cohen, 1988).

Tablo 4.6. (c) Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yol Katsayıları

Etki	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Sapma	t Statistics	p Değerleri
Destekleyici Liderlik → Fikri Destekleme& Uygulama	0.213	0.210	0.167	1.278	0.201
Destekleyici Liderlik → Fikir Üretme & Araştırma	0.118	0.117	0.135	0.879	0.380
Destekleyici Liderlik → Psikolojik İyi Oluş	0.232	0.233	0.138	1.686	0.092
Destekleyici Liderlik → İş Performansı	0.021	0.020	0.129	0.165	0.869
Destekleyici Liderlik → İş Tatmini	0.304	0.298	0.103	2.968	0.003*
Destekleyici Liderlik → İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	-0.359	-0.354	0.093	3.849	0.000*
Destekleyici Liderlik → İşten Ayrılma Niyeti	-0.509	-0.507	0.090	5.623	0.000*
Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik	0.556	0.555	0.039	14.200	0.000*
Dijital Dönüşüm → Fikri Destekleme& Uygulama	0.364	0.369	0.065	5.579	0.000*
Dijital Dönüşüm → Fikir Üretme & Araştırma	0.368	0.372	0.059	6.243	0.000*
Dijital Dönüşüm → Psikolojik İyi Oluş	0.292	0.297	0.053	5.543	0.000*
Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik	0.568	0.568	0.038	14.931	0.000*
Dijital Dönüşüm → İş Performansı	0.251	0.257	0.052	4.851	0.000*
Dijital Dönüşüm → İş Tatmini	0.193	0.194	0.056	3.432	0.001*
Dijital Dönüşüm → İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	-0.161	-0.160	0.048	3.322	0.001*
Dijital Dönüşüm → İşten Ayrılma Niyeti	-0.094	-0.093	0.054	1.743	0.081
Yenilikçi Liderlik → Fikri Destekleme& Uygulama	-0.163	-0.161	0.151	1.078	0.281
Yenilikçi Liderlik → Fikir Üretme & Araştırma	-0.099	-0.099	0.136	0.728	0.467
Yenilikçi Liderlik → Psikolojik İyi Oluş	-0.094	-0.096	0.139	0.677	0.498
Yenilikçi Liderlik → İş Performansı	0.026	0.026	0.141	0.181	0.856
Yenilikçi Liderlik → İş Tatmini	0.224	0.230	0.105	2.144	0.032*
Yenilikçi Liderlik → İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	-0.022	-0.028	0.095	0.238	0.812
Yenilikçi Liderlik → İşten Ayrılma Niyeti	0.074	0.072	0.096	0.773	0.440

*p<0.05

Araştırma modeline ait sonuçlar Tablo 4.6 (c)'de verilmiştir. Tablo 4.6 (c) incelendiğinde, destekleyici liderliğin iş tatmini üzerinde ($\beta=0.304$, $r<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü, işe bağlı duygusal tükenmişlik üzerinde ($\beta=-0.359$, $r<0.05$) ve işten ayrılma niyeti üzerinde ($\beta=-0.509$, $r<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Dijital dönüşümün destekleyici liderlik üzerinde ($\beta=0.556$, $r<0.05$), fikri destekleme & uygulama üzerinde ($\beta=0.364$, $r<0.05$), fikir üretme & araştırma üzerinde ($\beta=0.368$, $r<0.05$), psikolojik iyi oluş üzerinde ($\beta=0.292$, $r<0.05$), yenilikçi liderlik üzerinde ($\beta=0.568$, $r<0.05$), iş performansı üzerinde ($\beta=0.251$, $r<0.05$), iş tatmini üzerinde ($\beta=0.193$, $r<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve işe bağlı duygusal tükenmişlik üzerinde ($\beta=-0.161$, $r<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Yenilikçi liderliğin iş tatmini üzerinde ($\beta=0.224$, $r<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

4.7. Aracılık Analizi

Tablo 4.7. Aracılık rolüne ait sonuçlar

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Sapma	t Statistic s	P Değerleri
Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik → İş Performansı	0.015	0.015	0.081	0.180	0.857
Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik → Fikri Destekleme& Uygulama	0.118	0.116	0.092	1.290	0.197
Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik → İş Tatmini	0.127	0.130	0.060	2.125	0.034*
Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik → Fikir Üretme & Araştırma	0.066	0.065	0.075	0.878	0.380
Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik → İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	-0.013	-0.016	0.054	0.236	0.813
Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik → Psikolojik İyi Oluş	0.129	0.130	0.077	1.664	0.096
Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik → İşten Ayrılma Niyeti	0.042	0.041	0.055	0.769	0.442
Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik → İş Performansı	0.012	0.010	0.072	0.165	0.869
Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik → İş Tatmini	0.169	0.165	0.058	2.905	0.004*
Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik → İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik	-0.200	-0.197	0.054	3.714	0.000*
Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik → İşten Ayrılma Niyeti	-0.283	-0.282	0.055	5.185	0.000*
Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik → Fikri Destekleme& Uygulama	-0.092	-0.092	0.086	1.069	0.285
Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik → Fikir Üretme & Araştırma	-0.056	-0.057	0.078	0.722	0.470
Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik → Psikolojik İyi Oluş	-0.054	-0.054	0.079	0.675	0.500

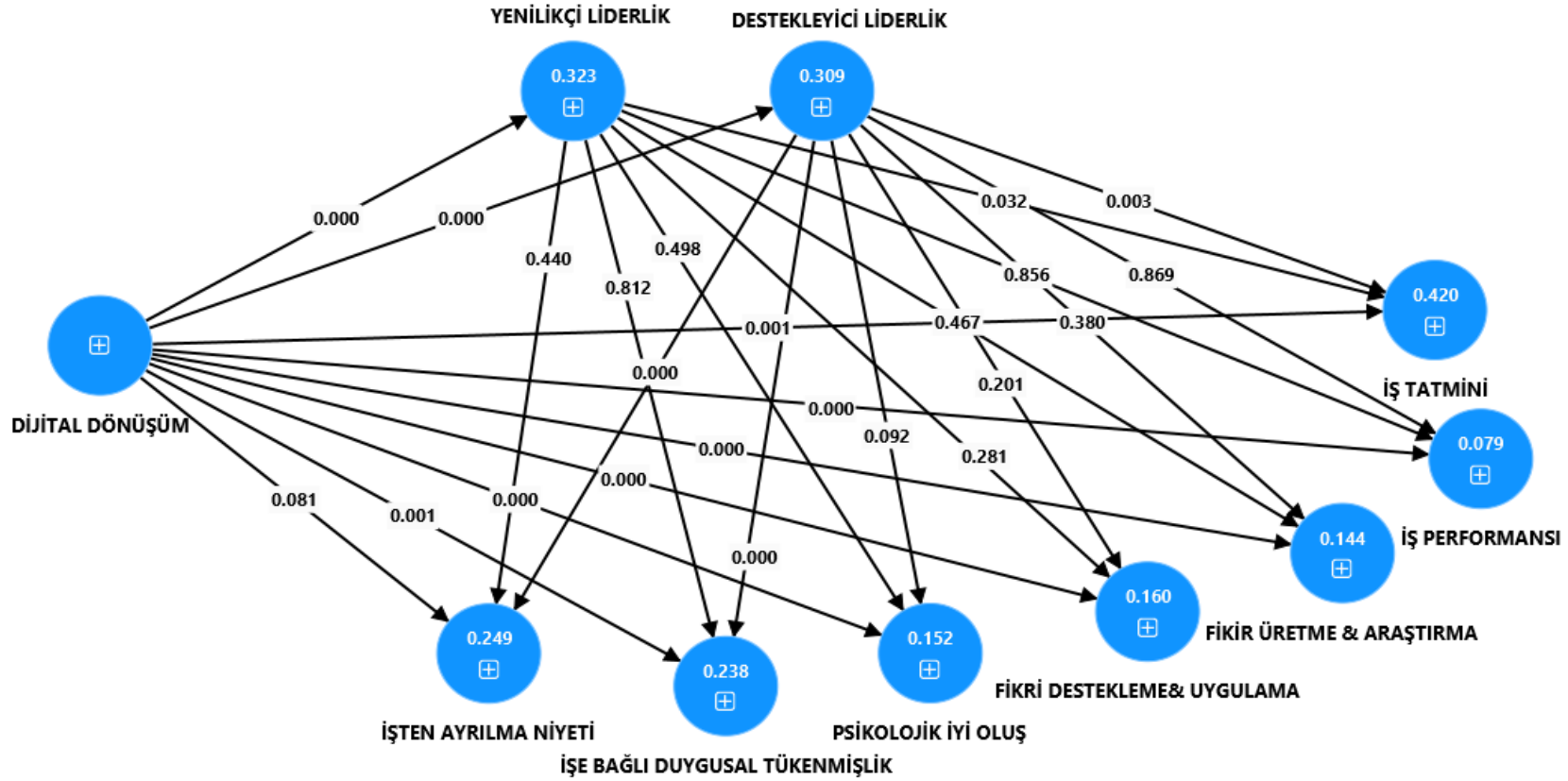
*p<0.05

Aracılık rolüne ait sonuçlar Tablo 4.7’de verilmiştir. Tablo 4.7 incelendiğinde, dijital dönüşümün iş tatmini, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracı rolünün anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$).



4.8. Değer Ölçüm Modeli

Şekil 4.8. Ölçüm Model Şekli (değerli)



Şekil 4.8’de, dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen yapısal modelin değerleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü ve yönünü göstermektedir. Bu değerler, regresyon katsayıları ve determinasyon katsayılarını içerir ve modelin analiz sonuçlarını yansıtır. Buna göre Regresyon ve Determinasyon Katsayılarının açıklamaları aşağıda verilmiştir:

Regresyon Katsayıları (β):

- Dijital Dönüşüm → Yenilikçi Liderlik ($\beta = 0.323$): Dijital dönüşümün yenilikçi liderlik üzerindeki pozitif etkisini göstermektedir. Bu, dijital dönüşümün artmasıyla yenilikçi liderliğin de artacağını ifade etmektedir.
- Dijital Dönüşüm → Destekleyici Liderlik ($\beta = 0.309$): Dijital dönüşümün destekleyici liderlik üzerindeki pozitif etkisini göstermektedir. Bu, dijital dönüşümün artmasıyla destekleyici liderliğin de artacağını ifade etmektedir.
- Diğer Regresyon Katsayıları: Modelde gösterilen diğer regresyon katsayıları da benzer şekilde, bir değişkenin diğer değişkenler üzerindeki etkisini ve bu etkinin pozitif ya da negatif olup olmadığını ifade etmektedir.

Determinasyon Katsayıları (R^2):

- Yenilikçi Liderlik ($R^2 = 0.323$): Dijital dönüşümün yenilikçi liderlik üzerindeki açıklayıcılık oranını gösterir. Yenilikçi liderliğin %32.3’ü dijital dönüşüm tarafından açıklanmaktadır.
- Destekleyici Liderlik ($R^2 = 0.309$): Dijital dönüşümün destekleyici liderlik üzerindeki açıklayıcılık oranını göstermektedir. Destekleyici liderliğin %30.9’u dijital dönüşüm tarafından açıklanmaktadır.
- Diğer Determinasyon Katsayıları: Modelde yer alan diğer determinasyon katsayıları, ilgili bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar açıklandığını göstermektedir. Örneğin, iş tatmini, iş performansı, işe bağlı duygusal tükenmişlik gibi değişkenlerin ne kadarının modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını belirtmektedir.

Bu yapısal model, dijital dönüşümün çeşitli çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin yönünü ve büyüklüğünü göstermektedir. Yenilikçi ve destekleyici liderliğin dijital dönüşüm tarafından ne derece açıklandığını ve bu liderlik türlerinin iş tatmini, iş performansı, psikolojik iyi oluş gibi çeşitli sonuç değişkenler üzerindeki etkilerini gözler önüne sermektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu çalışma, sivil havacılık sektöründeki dijital dönüşüm süreçlerinin, İstanbul Havalimanı İşletmesi IGA'da çalışan davranışları üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, destekleyici liderliğin iş tatmininde pozitif bir etkiye sahip olduğu (iş tatmini arttırdığı), işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkiye sahip olduğu (çalışanların duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini azalttığı) belirlenmiştir. Aynı zamanda, dijital dönüşümün destekleyici liderlik, fikri destekleme ve uygulama, fikir üretme ve araştırma, psikolojik iyi oluş, yenilikçi liderlik, iş performansı ve iş tatmini gibi faktörler üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu; işe bağlı duygusal tükenmişlik üzerinde ise negatif bir etki gösterdiği tespit edilmiştir. Yenilikçi liderlik ile işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki, diğer tüm araştırma değişkenleri ile ise pozitif yönde ilişki bulunmasına rağmen yenilikçi liderliğin sadece iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.

Pearson korelasyon analizi, iş tatmini ile iş performansı, fikri destekleme ve uygulama, fikir üretme ve araştırma, psikolojik iyi oluş, yenilikçi liderlik, destekleyici liderlik ve dijital dönüşüm arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkiler tespit edilmiştir. İş performansının, fikri destekleme ve uygulama, psikolojik iyi oluş, yenilikçi liderlik, destekleyici liderlik ve dijital dönüşüm gibi faktörlerle pozitif ilişkiler içerisinde olduğu; işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ise negatif ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Özetle tüm araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişki olduğu; bu ilişkilerden dijital dönüşüm, dijital liderliğin boyutları olan destekleyici ve yenilikçi liderlik, iş tatmini, iş performansı, yenilikçi iş davranışları ve psikolojik iyi oluş (işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin kendi arasında) değişkenleri arasında pozitif yönde olduğu; dijital dönüşüm, destekleyici liderlik, yenilikçi liderlik, iş tatmini, iş performansı, yenilikçi iş davranışları ve psikolojik iyi oluşla, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Li ve diğerleri (2024) yaptıkları çalışma sonucunda orta kademe yöneticilerin dijital liderliğinin çalışan bağlılığı üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu

ortaya koymuştur. Bu etkide çalışan güçlendirme ve duygusal bağlılığın aracı rolü olduğunu belirtilmiştir (Li vd., 2024). Braojos vd. (2024) ise firmaların yalnızca dijital liderlik ve sürekli öğrenme ortamı varlığında dijital dönüşüm yetenekleri aracılığıyla örgütsel bağlılığı elde edebileceğini bildirmiştir. Dijital dönüşüm yetenekleri dijital liderliği artırmakta ve dijital liderlik örgütsel bağlılığı yükseltmektedir. Dijital dönüşüm yetenekleri sürekli öğrenme ortamını geliştirmekte, bu ortam örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Dijital dönüşüm yetenekleri dijital liderlik ve sürekli öğrenme desteği olmadan örgütsel bağlılığı etkilememekte, bunlar çalışanların şirkette kalma niyetini de etkilemektedir (Braojos vd., 2024). Büyükbeşe ve Doğan'ın (2022) sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırma, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışını ve iş performansını olumlu ve önemli bir biçimde artırdığını göstermiştir. Ancak, yenilikçi iş davranışının iş performansını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Uzkurt ve diğerleri (2022) çalışmalarında, dijitalleşme algısının iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık gibi değişkenler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, dijitalleşme algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, Cijan vd. (2019), Şükranlı (2020), Korkmaz (2019), Bolli ve Pusterla (2021) gibi benzer ilişkileri inceleyen çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur. Çalışmada dijitalleşme algısının iş performansı üzerinde de anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu ve bu sonuçların, Ratna ve Kaur (2016), Avirutha (2018), İrge ve Şen (2020), Ersöz ve Özmen (2020) gibi dijitalleşme ile iş performansı arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların bulgularıyla uyumlu olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da benzer şekilde dijitalleşme sürecinin iş performansı ve iş tatminini olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada ise en dikkate değer bulgulardan biri, dijital dönüşümün iş tatmini, fikir üretme ve araştırma, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinde destekleyici liderliğin önemli bir aracılık rolü oynadığının anlaşılmasıdır. Bu, destekleyici liderlik uygulamalarının dijital dönüşüm süreçlerinin pozitif etkilerini güçlendirebileceğini ve bu süreçlerin etkin yönetimi için kritik bir faktör olduğunu göstermektedir.

5.2. Hipotez Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu araştırmada, sivil havacılık sektöründe dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları, araştırmanın temel bulgularını ve dijital dönüşüm ile liderliğin çeşitli boyutlarının çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.2. Hipotezlerin Kabul/Red Sonuç Tablosu

Hipotezler	Kabul / Red
Dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler	
H1.1. Dijital Dönüşüm, çalışanların iş tatminini pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H1.2. Dijital Dönüşüm, çalışanların iş performansını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H1.3a. Dijital Dönüşüm, çalışanların fikir üretme ve araştırma davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H1.3b. Dijital Dönüşüm, çalışanların fikri destekleme ve uygulama davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H1.4. Dijital Dönüşüm, çalışanların psikolojik iyi oluşunu pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H1.5. Dijital Dönüşüm, işe bağlı duygusal tükenmişliği negatif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H1.6. Dijital Dönüşüm, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
Dijital liderliğin yenilikçi boyutunun çalışan davranışlarına etkisine yönelik hipotezler	
H2.1. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların iş tatminini pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H2.2. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların iş performansını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
H2.3a. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların fikir üretme ve araştırma davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
H2.3b. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların fikri destekleme ve uygulama davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
H2.4. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların psikolojik iyi oluşunu pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
H2.5. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, işe bağlı duygusal tükenmişliği negatif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
H2.6. Dijital liderliğin yenilikçi boyutu, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
Dijital liderliğin destekleyici boyutunun çalışan davranışlarına etkisine yönelik hipotezler	

H3.1. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların iş tatminini pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H3.2. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların iş performansını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
H3.3a. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların fikir üretme ve araştırma davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
H3.3b. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların fikri destekleme ve uygulama davranışlarını pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
H3.4. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların psikolojik iyi oluşunu pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.	Red
H3.5. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, işe bağlı duygusal tükenmişliği negatif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H3.6. Dijital liderliğin destekleyici boyutu, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı etkilemektedir.	Kabul
Dijital Dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolüne ilişkin hipotezler	
H4.1. Dijital Dönüşümün iş tatmini üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
H4.2. Dijital Dönüşümün iş performansı üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.	Red
4.3a. Dijital Dönüşümün fikir üretme ve araştırma davranışları üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.	Red
H4.3b. Dijital Dönüşümün fikri destekleme ve uygulama davranışları üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.	Red
H4.4. Dijital Dönüşümün psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.	Red
H4.5. Dijital Dönüşümün işe bağlı duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
H4.6. Dijital Dönüşümün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
Dijital Dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolüne ilişkin hipotezler	
H5.1. Dijital Dönüşümün iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
H5.2. Dijital Dönüşümün iş performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.	Red
H5.3a. Dijital Dönüşümün fikir üretme ve araştırma davranışları üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.	Red
H5.3b. Dijital Dönüşümün fikri destekleme ve uygulama davranışları üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.	Red
H5.4. Dijital Dönüşümün psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.	Red
H5.5. Dijital Dönüşümün işe bağlı duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.	Red
H5.6. Dijital Dönüşümün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü vardır.	Red

H1.1 - H1.6 hipotezleri Dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki pozitif etkilerini incelemektedir. Bu hipotezlerin çoğu kabul edilmiştir. Dijital dönüşümün iş tatmini, iş performansı, fikir üretme ve araştırma, fikri destekleme ve uygulama, psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif etkileri olduğu bulunmuştur. Ancak, dijital dönüşümün çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ve bu hipotez reddedilmiştir.

H2.1 - H2.6 hipotezleri Dijital liderliğin yenilikçi boyutunun çalışan davranışları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Yenilikçi liderliğin sadece iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuş, diğer hipotezler reddedilmiştir. Bu durum, yenilikçi liderliğin çalışan performansı, fikir üretme ve araştırma, fikri destekleme ve uygulama gibi diğer alanlarda beklenen etkileri yaratmadığını göstermektedir.

H3.1 - H3.6 hipotezleri Dijital liderliğin destekleyici boyutunun çalışan davranışları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Destekleyici liderliğin iş tatmini, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiler gösterdiği, ancak iş performansı, fikir üretme ve araştırma, fikri destekleme ve uygulama ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir.

H4.1 - H4.6 hipotezleri Dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkisinde destekleyici liderliğin aracılık rolünü incelemektedir. Dijital dönüşümün iş tatmini, işe bağlı duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinde destekleyici liderliğin aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Ancak, dijital dönüşümün iş performansı, fikir üretme ve araştırma, fikri destekleme ve uygulama ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerinde bu aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle, ilgili hipotezler reddedilmiştir.

H5.1 - H5.6 hipotezleri Dijital dönüşümün çalışan davranışları üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolünü incelemektedir. Dijital dönüşümün iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi liderliğin aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Ancak, dijital dönüşümün iş performansı, fikir üretme ve araştırma, fikri destekleme ve uygulama, psikolojik iyi oluş ve işe bağlı duygusal tükenmişlik üzerindeki etkilerinde bu aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle, ilgili hipotezler reddedilmiştir.

Genel olarak, dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışan davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu, ancak bu etkilerin her zaman beklendiği gibi olmadığı

anlaşılmaktadır. Bu bulgular, sivil havacılık sektöründe dijital dönüşüm süreçlerinin ve liderlik stratejilerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dijital dönüşüm ve liderlik uygulamalarının, çalışanların iş tatmini, psikolojik iyi oluş ve işten ayrılma niyeti gibi kritik alanlarda pozitif etkiler yaratabilmesi için stratejik olarak planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

5.3. Öneriler:

Bu araştırmanın bulguları, dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, sivil havacılık sektöründe uygulanabilecek stratejik öneriler sunmaktadır. Bulgular doğrultusunda, kurumların dijital dönüşüm süreçlerini ve liderlik stratejilerini, çalışanların duygusal ve psikolojik iyi oluşunu destekleyecek, iş tatminini ve performansını artıracak şekilde tasarımları önerilmektedir. Öneriler, akademisyenler ve uygulayıcılar için ayrı başlıklar altında detaylandırılmıştır.

5.3.1. Akademisyenler için öneriler

Dijital dönüşüm ve dijital liderlik, akademik dünyada giderek daha fazla ilgi çeken konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, akademisyenlerin dijital liderliğin çeşitli boyutlarını ve çalışan davranışları üzerindeki etkilerini derinlemesine araştırmaları büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmalar, teorik bilgilerin pratik uygulamalara dönüştürülmesine katkı sağlayacak ve sivil havacılık gibi yüksek teknolojiye sahip sektörlerde uygulanabilir stratejiler geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bu kapsamda, akademisyenler için bazı stratejik öneriler aşağıda sunulmuştur:

1. Dijital Liderlik Modellerinin Geliştirilmesi:

Akademisyenler, dijital liderliğin çeşitli boyutlarını daha derinlemesine inceleyerek, bu alanda yeni teorik modeller geliştirmelidir. Destekleyici ve yenilikçi liderlik stillerinin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar artırılmalıdır.

2. Sektör Bazlı Araştırmaların Artırılması:

Dijital liderliğin etkilerini farklı sektörlerde inceleyen araştırmaların sayısı artırılmalıdır. Özellikle, sivil havacılık sektörü gibi yüksek teknoloji entegrasyonuna sahip alanlarda yapılacak çalışmalar, genel stratejik öneriler sunabilir.

3. Çapraz Kültürel Çalışmalar:

Dijital liderlik ve dönüşüm süreçlerinin farklı kültürel bağlamlarda nasıl etkiler yarattığı üzerine araştırmalar yapılmalıdır. Bu tür çalışmalar, global düzeyde geçerli ve uyarlanabilir liderlik stratejileri geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

4. Uzun Dönemli Etkiler:

Dijital dönüşüm ve liderlik uygulamalarının uzun vadeli etkilerini inceleyen boylamsal çalışmalar yapılmalıdır. Bu, dijital liderliğin sürdürülebilirliği ve çalışan davranışları üzerindeki uzun vadeli etkileri hakkında daha kapsamlı bilgi sağlayacaktır.

5.3.2. Uygulayıcılar için öneriler

Dijital dönüşüm süreçlerini başarıyla yönetmek ve dijital liderliğin pozitif etkilerini en üst düzeye çıkarmak, uygulayıcılar için kritik bir öneme sahiptir. Kurumlar, çalışanların iş tatmini, performansı ve duygusal iyi oluşunu artırmak için dijital liderlik uygulamalarını etkin bir şekilde benimsemeli ve geliştirmelidir. Bu amaç doğrultusunda, uygulayıcılar için aşağıda sıralanan öneriler, dijital dönüşüm süreçlerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesine ve çalışan bağlılığının artırılmasına yönelik stratejik yaklaşımlar sunmaktadır:

1. Destekleyici Liderlik Uygulamalarının Güçlendirilmesi:

Kurumlar, liderlik geliştirme programlarını dijital çağın gerekliliklerine uygun şekilde yeniden şekillendirerek, destekleyici liderlik becerilerini önceliklendirmelidir. Bu, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine adaptasyonunu kolaylaştırarak iş tatminini ve performansını artıracaktır.

2. Fikir Üretme ve Araştırma Ortamlarının Teşviki:

Dijital dönüşüm süreçlerinde yenilikçilik ve yaratıcılığı desteklemek için, kurumlar çalışanların fikir üretme ve araştırma faaliyetlerine katılımını teşvik eden bir iklim yaratmalıdır. Çalışanların risk almasını destekleyen, ödül sistemlerinin olduğu ve çalışanların kendilerini güvende hissettiği samimi ortamların oluşturulması çalışanların inovatif düşüncelerini ve yaratıcı çözümlerini teşvik edecektir.

3. Duygusal Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetiyle Mücadele:

Dijital liderler, çalışanların duygusal tükenmişlik seviyelerini azaltacak ve işten ayrılma niyetlerini düşürecek stratejiler geliştirmelidir. Bu, düzenli geri bildirim oturumları,

takdir ve tanıma programları ve iş-yaşam dengesini destekleyen politikalar aracılığıyla sağlanabilir.

4. Liderlik Geliştirme Programlarının Güncellenmesi:

Kurumlar, dijital liderlik eğitim programlarını güncellemeli ve bu programlarda dijital becerilerin yanı sıra empati, esneklik ve yenilikçilik gibi yetkinliklere de yer vermelidir. Liderlerin dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanları etkin bir şekilde yönlendirmeleri sağlanmalıdır.

5. Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi:

Dijital dönüşümün başarısı için gerekli olan teknolojik altyapı güçlendirilmelidir. Bu, çalışanların dijital araçları etkin bir şekilde kullanmalarını ve iş süreçlerini optimize etmelerini sağlayacaktır.

Bu öneriler, dijital dönüşüm ve liderlik süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesine yönelik stratejik yaklaşımlar sunmaktadır. Kurumlar, bu stratejileri uygulayarak çalışanların iş tatmini, performansı ve duygusal iyi oluşunu artırabilir ve dijital dönüşüm süreçlerini başarıyla yönetebilirler.

6. KAYNAKÇA

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Development of an instrument for measuring the human dimensions of digital leaders. *Research Technology Management*, 65, 39-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588>
- Afsar, B., & Badir, Y. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114, 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Akgemci, T., & Çevik Tekin, I. (2019). Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışına etkisi (The effect of psychological empowerment on innovative work behavior). *Journal of Business Research - Turk*, 11, 1674-1692. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.698>
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin dijital dönüşümü ve dijital liderlik yaklaşımı. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29. <https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569>
- Akyuz, M., & Sözbilir, F. (2020). *İş tatmini*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Alharbi, I. (2021). Innovative leadership: A literature review paper. *Open Journal of Leadership*, 10, 214-229. <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>
- Al-Omari, M., Choo, L. S., & Ali, M. (2020). Innovative work behavior: A review of literature. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23, 39-47.
- Araújo, P., & Pietrafesa, P. (2023). Leadership and digital transformation. *Journal of Business Administration Research*. <https://doi.org/10.5430/jbar.v12n2p9>
- Artar, D. D. O., & Türkay, U. İ. (2021). Havacılık sektöründe havalimanlarının dijital dönüşümü. *Working Paper Series Dergisi*, 2(1), 86-97. <http://workingpaperseries.ticaret.edu.tr/index.php/wps/article/view/45> (Original work published 15 Mart 2021)
- Asad, N., Hashmi, H. B., Nasir, M., Khalid, A., & Ahmad, A. (2021). Transformational leadership relationship with employee creativity: The moderating effect of knowledge sharing and mediating effect of creative self-efficacy. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.
- Avirutha, A. (2018). The impact of digital transformation to business performance in Thailand 4.0 era. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 11(5), 295-307. Erişim adresi: <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/160998/116100>
- Aydın, Ü. (2013). Sivil havacılık yer hizmetleri çalışanlarının zaman yönetiminin iş tatminine iş performansına ve verimliliğe etkisi: Bir alan çalışması [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi]. (05.04.2023/11)

- Barthwal, T., & Srivastava, A. (2013). Job satisfaction of employees in restaurant & cafe chains: A study of outlets in Lucknow. *Management Dynamics*, 13(2), Article 7.
- Basal, M., & Suzen, E. (2023). The importance of digital marketing in the strategic management of aviation. *E3S Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340202010>
- Başar, P., & Arkan, G. (2023). The relations between digitalization and employee satisfaction in aviation. *Journal of Aviation*, 7(3), 388-392. <https://doi.org/10.30518/jav.1307693>
- Betchoo, N. K. (2016). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. In *Proceedings of the International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech)* (pp. 147-152). <https://doi.org/10.1109/EmergiTech.2016.7737328>
- Biswas-Diener, R., Vittersø, J., & Diener, E. (2005). Most people are pretty happy, but there is cultural variation: The Inughuit, the Amish, and the Maasai. *Journal of Happiness Studies*, 6, 205-226. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0_12
- Bolli, T., & Pusterla, F. (2021). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *CES Working Papers*, 4. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000542930>
- Bolte, S., Dehmer, J., & Niemann, J. (2018). Digital leadership 4.0. *Acta Technica Napocensis-Series: Applied Mathematics, Mechanics, and Engineering*, 61(4).
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G., vd. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 35-63. <https://doi.org/10.51948/auad.911584>
- Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. *Information Systems Journal*, 1-27. <https://doi.org/10.1111/isj.12501>
- Brown, C. G. (2012). A systematic review of the relationship between self-efficacy and burnout in teachers. *Educational and Child Psychology*, 29(4), 47.
- Büyükbeşe, T., & Doğan, Ö. (2022). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 14(26), 173-186. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1072185>
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., & Batuk Ünlü, S. (2022). A study on digital leadership scale (DLS) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740-760.

- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: Data presentation. *Singapore Medical Journal*, 44(6), 280-285.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8, 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1), 3-12. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, C. L., Cooper, C. P., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage.
- Corte, V., Gaudio, G., & Sepe, F. (2019). Leadership in the digital realm: What are the main challenges?. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89856>
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4282625>
- Çark, Ö. (2020). Dijital dönüşümün işgücü ve meslekler üzerindeki etkileri. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 19-34.
- Çelebi, F. (2021). Dijital çağda liderlik ve girişimcilik. Ankara: İksad Yayınevi, 809-830.
- Dash, B., & Gatharia, J. (2015). Impact of digital transformation on organizational behaviors. *SSRN Electronic Journal*, 9. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4580389>
- Dayanti, P., Eliyana, A., Emur, A., & Pratama, A. (2022). Supportive leadership: A literature review. *International Journal of Science and Management Studies*, 5, 74-80. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v5i2p109>
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- de Jong, J. P. J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior [Unpublished doctoral dissertation]. University of Amsterdam, Zoetermeer.
- Dewi, D. P., & Harjoyo, H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Unpam Press.

- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7, 181-185.
- Diktaş, G. (2018). Örgütsel sinizm ve sosyal zekânın çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İstanbul'daki reklam ajansı çalışanlarına yönelik bir araştırma [Doktora tezi, Maltepe Üniversitesi].
- Doğan, İ. (2015). Farklı veri yapısı ve örneklem büyüklüklerinde yapısal eşitlik modellerinin geçerliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi [Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi].
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri (The effects of digitalization and information technologies on employees). *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 11, 170-179. <https://doi.org/10.5824/ajite.2020.03.007.x>
- Espina-Romero, L., Noroño Sánchez, J. G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, J., Parra, D. R., & Rio Corredoira, J. (2023). Digital leadership in an ever-changing world: A bibliometric analysis of trends and challenges. *Sustainability*, 15(17), 13129. <https://doi.org/10.3390/su151713129>
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital transformation and its implications on organizational behavior. *Journal of EU Research in Business*, 2018(3), 1-14.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1977). Speaking from experience. *Training and Development Journal*, 31(7), 26-28.
- Gashema, B. (2019). How transformational leadership fuels employee's creative performance behaviors in the workplace?. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), 144-162. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.271>
- Gottlieb, M., Fant, A., King, A., et al. (2017, November 11). One click away: Digital mentorship in the modern era. *Cureus*, 9(11), e1838. <https://doi.org/10.7759/cureus.1838>
- Gurkan, G. C., Ciftci, G., & Ozyurt, B. (2020). Mutual relationships between digital transformation and leadership. In *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems* (pp. 311-331). IGI Global.

- Guyon, I., Tamayo Giraldo, S., Amine, R., & Fontane, F. (2019). Analysis of the opportunities of industry 4.0 in the aeronautical sector. In *The 10th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics: IMCIC 2019* (pp. xx-xx). March 12 - 15, 2019, Orlando, Florida, USA.
- Güler, H. N. (2023). Dijital liderlik çalışmalarının analizi. *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-20.
- Gümüş, A., & Gönül, F. (2022). Çalışmaya tutkunluk, iş performansı ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişki. *Dicle Akademi Dergisi*, 2(2), 77-94.
- Günay, A. (2021). İşe bağlı duygusal tükenmişlik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 142-149. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.828921>
- Güner, B., Güner Kibaroglu, G., & Basım, H. N. (2023). The role of job crafting and job engagement in the effect of organizational commitment on job performance. *Ege Academic Review*, 23(3), 457-470. <https://doi.org/10.21121/eab.1124876>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hargitai, D. M., & Bencsik, A. (2023). The role of leadership in digital learning organizations. *Emerging Science Journal*, 7, 111-124.
- He, W. (J.), Han, Y., Hu, X., Liu, W., Yang, B., & Chen, H. (2019). From idea endorsement to idea implementation: A multilevel social network approach toward managerial voice implementation. *Human Relations*, 73, 001872671988299. <https://doi.org/10.1177/0018726719882999>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 10.1037/apl0000103.

- İrge, N. T., & Şen, E. (2020). Çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarının ve iç girişimcilik özelliklerinin bireysel iş performanslarına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2556-2579. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.993>
- Jameson, J., Romyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3, 100115.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Keke, M. (2023). Impact of digital marketing on the aviation industry. *E3S Web of Conferences*, 402, 10.1051/e3sconf/202340202009.
- Keser, A. (2019). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Keser, A., & Öngen Bilir, B. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Keser, A., & Öngen Bilir, K. B. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Keyes, C., Shmotkin, D., & Ryff, C. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Khalid, A., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, R. (2012). Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance. *Information Management and Business Review*, 4(9), 487-495.
- Khansha, L., & Indiyati, D. (2022). The effect of career development and physical work environment on job satisfaction of millennial generation employees (a case study of BPJS Ketenagakerjaan Sumbagut Regional Office): A research framework. In N. Noviaristanti & H. Boon (Eds.), *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* (pp. 47-). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9781003335832-47>
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Kleysen, R., & Street, C. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 284-296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Kocaman Karoğlu, A., Bal, K., & Çimşir, E. (2020). Toplum 5.0 sürecinde Türkiye’de eğitimde dijital dönüşüm. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 147-158.

- Korkmaz, S. (2019). Çalışanların teknolojiye hazırbulunuşluk eğilimleri, teknoloji kabulü ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kornish, L., & Hutchison-Krupat, J. (2016). Research on idea generation and selection: Implications for management of technology. *Production and Operations Management*, 26. <https://doi.org/10.1111/poms.12664>
- Küçük Aksu, S. (2023). Çalışma hayatının dönüşümünde yeni çalışma türleri ve işyeri kavramı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12(33), 206-229. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.1247418>
- Larjovuori, R., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. In *Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference*. <https://doi.org/10.1145/3275116.3275122>
- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1368442. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*.
- Lukito, D., Suharnomo, & Perdhana, M. (2023). Investigating the relationship of change leadership, knowledge acquisition, and firm performance in digital transformation context. *Quality - Access to Success*, 24, 286-295. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.32>
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Mair, J., & Reischauer, G. (2017). Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.023>
- Malakyan, P. (2020). Digital leader-followership for the digital age: A North American perspective. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89820>
- Maslach, C., & Jackson, S. (1984). Burnout in organization settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2021). Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis. *Journal of Decision Systems*, 32, 1-30. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1908934>

- Meydan, C. H. (2023). Havayolu işletmelerinde dijital dönüşüm uygulamaları üzerine bir inceleme. *Journal of Aviation Research*, 5(1), 65-82. <https://doi.org/10.51785/jar.1185935>
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2017). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24, 1-21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.26>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 72-75.
- Mwita, M. M., & Joanthan, J. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Electronic Scientific Journal*, 10(4), 2082-2677.
- Nwaham, C. (2023). Effective digital leadership: A panacea for employees motivation. *Zamfara International Journal of Humanities*. <https://doi.org/10.36349/zamijoh.2023.v02i01.004>
- Oflaz, M., & Polat, E. (2023). İşyeri zorbalığı ve iş tatmininin iş stresi üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 258-280.
- Ordu, A., & Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 68-81. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.946094>
- Oukes, T. (2010). Innovative work behavior (Bachelor thesis). University of Twente, Holland.
- Önbıçak, A. E., & Akkoyun, B. (2022). Dijital liderlik çalışmalarının yönetim bilimleri kapsamında incelenmesi: Nitel bir araştırma. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 128-137.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024). Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 136-151. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1382671>
- Özen, Y. (2010). Kişisel sorumluluk bağlamında öznel ve psikolojik iyi oluş: Sosyal psikolojik bir değerlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (4), 46-58.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E., & Özer, P. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Pilav-Velić, A., Černe, M., Trkman, P., Wong, S., & Abaz, A. (2021). Digital or innovative: Understanding the “digital literacy – practice – innovative work

- behavior” chain. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 107-119. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0009>
- Porfirio, J., Carrilho, T., & Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*.
- Prezioso, G., Ceci, F., & Z A, S. (2020). Employee skills and digital transformation: Preliminary insights from a case study. *Impresa Progetto - Electronic Journal*.
- Price, R., Wrigley, C., Matthews, J., & Dreiling, A. (2014). A digital airport experience: Design-led innovation in support of airport strategy. In *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference* (pp. 2710-2728). Design Management Institute.
- Raharjo, F. Y. S. (2023). E-leadership: Unveiling the role of digital era leadership in enhancing employee performance in higher education institution. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(07), 3918-3930.
- Rasumov, W. S., & Markaryan, V. R. (2022). Digital transformation in business process development. In D. Bataev, S. A. Gapurov, A. D. Osmaev, V. K. Akaev, L. M. Idigova, M. R. Ovhadov, A. R. Salgiriev, & M. M. Betilmerzaeva (Eds.), *Social and cultural transformations in the context of modern globalism (SCTCMG 2022)*, vol. 128. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 526-531. European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.11.72>
- Ratna, R., & Kaur, T. (2016). The impact of information technology on job-related factors like health and safety, job satisfaction, performance, productivity and work-life balance. *Journal of Business & Financial Affairs*, 5(1), 2-9. <https://doi.org/10.4172/2167-0234.1000171>
- Rosenstiel, L. V. (2011). Employee behavior in organizations: On the current state of research. *Management Revue, Socio-economic Studies*, 22, 344-366.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Ryff, C. D., Magee, W. J., Kling, K. C., & Wing, E. H. (1999). Forging macromicro linkages in the study of psychological wellbeing. In C. D. Ryff & J. W. Magee

(Eds.), *The self and society in aging processes* (pp. 247-278). Springer Publishing Company: New York.

- Salesforce. (2024). What is digital transformation? Salesforce. <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>
- Saranya, P. C., & Shanmugam, V. (2023). Adoption of digital transformation on employee performance – Systematic review. In *Proceedings of the International Conference on Emerging Trends in Business & Management (ICETBM 2023)*. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-162-3_35
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3-10.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business*. John Wiley & Sons, Inc.
- Seyfullahoğulları, Ç. A. (2018). *İşten ayrılma niyeti*. Türkmen Kitapevi.
- Shao, A. T. (2002). *Marketing research: An aid to decision making*. South-Western/Thomson Learning.
- Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Shmueli, G. (2011). To explain or to predict? *Statistical Science*, 25(3), 289-310. <https://doi.org/10.1214/10-STS330>
- Souza, E., & Pietrafesa, P. (2023). Leadership and digital transformation. *Journal of Business Administration Research*. <https://doi.org/10.5430/jbar.v12n2p9>
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*. <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Springer, K. W., & Hauser, R. M. (2006). An assessment of the construct validity of Ryff's scales of psychological well-being: Method, mode, and measurement effects. University of Wisconsin-Madison Department of Sociology and Center for Demography of Health and Aging.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Exploring the relationship between transformational leadership and innovative work behavior: A systematic literature review. *Journal of Values in Management*, 9(2). <https://doi.org/10.56910/jvm.v9i2.287>

- Suifan, T. S., & Al-Janini, M. (2017). The relationship between transformational leadership and employees' creativity in the Jordanian banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 284-292. Retrieved from <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/4284>
- Şenol, L. (2022). Örgüt kültürü, çalışan davranışı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 149-159.
- Şimşir, İ., & Seyran, F. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 25-42.
- Şükranlı, D. (2020). The effect of company's level of digitalization on employee satisfaction and productivity (Master's thesis). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taştemur, B. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 28(3), 374-384.
- Telli, E. (2022). İşletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlikten dijital liderliğe. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 307-318.
- Telli, E., Ünsar, A., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150.
- Thuy, N. T. T., Thanh, H. P. T., Ngoc, T. T. B., & Si, L. T. (2023). Determinants of employee digital transformation readiness and job performance: A case of SMEs in Vietnam. *Management*, 21(4), 226-239.
- Triningsih, N., & Darma, G. (2023). Compensation, work-life balance, employee engagement, and turnover intention. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5, 10-21. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2158>
- Tripathi, R. C. (2003). *Human resource development* (4th ed.). Sultan Chand & Sons. ISBN-81-7014-992-4
- Tutar, H., & Güler, S. (2022). Digital leadership as a requirement for the new business ecosystem: A conceptual review. *Cankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 323-349. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1162792>

- TÜBİTAK. (2016). Yeni sanayi devrimi: Akıllı üretim sistemleri teknoloji yol haritası (No: V.27.12.2016) (s. 28). TÜBİTAK Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı.
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology, 13*, 1066180.
- Ulusal, E., & Yüreğir, O. (2020). Yenilikçi iş davranışını belirleyen faktörlerin ağırlıklandırılması. *Endüstri Mühendisliği, 31*, 17-31.
- Uzkurt, B. K., Atan, M., & Develi, A. (2022). Dijitalleşmenin iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri. *Third Sector Social Economic Review, 57*(3), 1682-1700.
- Valtonen, A. (2020). Integrated framework for the idea implementation stage of innovation process on an individual level (Master's thesis). Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, School of Engineering Science, Industrial Engineering and Management, Global Management of Innovation and Technology.
- van der Schaft, A., Lub, X., van der Heijden, B., & Solinger, O. (2022). How employees experience digital transformation: A dynamic and multi-layered sensemaking perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. <https://doi.org/10.1177/10963480221123098>
- Vural Özkan, G. (2023). Yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarının ölçümü: Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İş'te Davranış Dergisi, 8*(2), 121-137. <https://doi.org/10.25203/idd.1370523>
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology, 13*, 902693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research, 143*, 225–238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- Weber, E., Krehl, E.-H., & Büttgen, M. (2022). The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies, 16*(1), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.21810>
- Wu, J., Gong, X., & Liu, Y. (2022). Research on the influence mechanism of employees' innovation behavior in the context of digital transformation. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090961>
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, 7*(2), 1-38.

- Yansen, Y., & Yujie, Z. (2023). The impact of transformative digital leadership on organizational innovation: A case study of successful digital transformation. *International Journal of Advanced Research in Technology and Innovation*. <https://doi.org/10.55057/ijarti.2023.5.1.6>
- Yavaş, V. (2022). Havacılıkta dijitalleşme ve verimlilik ilişkisi üzerine bir içerik analizi. *Verimlilik Dergisi*, 225-237. <https://doi.org/10.51551/verimlilik.974547>
- Yeter, M., & Konyalılar, N. (2022). Effect of leadership behavior styles on performance: A field study on civil aviation ground services. *OPUS Journal of Society Research*. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1190250>
- Yıldırım, B. (2020a). İşletmelerde dijital dönüşüm süreci: Nitel bir araştırma. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 3(2), 204-223. <https://doi.org/10.46737/emid.787243>
- Yıldırım, B. (2020b). İşletmelerde Endüstri 4.0 dijital dönüşüm süreci ve çalışan motivasyonuna etkileri [Yüksek lisans tezi, Kırklareli Üniversitesi].
- Yılmaz, A. A., & Tuzlukaya, Ş. (2023). Decoding the nexus of digital transformation and dynamic capabilities through harmonic centrality in the aviation sector. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11, 1191-1205. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2267>
- Yue, J., Sun, S., & Sun, X. (2007). Simulation of employee behavior based on cellular automata model. https://doi.org/10.1007/978-3-540-72590-9_18
- Yüksel, F. Ş., Kalan, O., & Işık, M. (2022). Havaalanlarında dijital dönüşüm risklerinin değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 37(3), 781-792. <https://doi.org/10.21605/cukurovaumfd.1190433>
- 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. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhong, L., Sukpasjaroen, K., & Pu, R. (2023). Impact of e-leadership on organizational innovation performance: Role of employee followership. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 6(2), 503-535. <https://doi.org/10.31181/dmame622023728>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>