

Araştırma Makalesi

Örgütsel İnovasyonun Belirleyicisi Olarak Dijital Liderlik: Dijital Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımının Rolü

Digital Leadership as a Determinant of Organisational Innovation: The Role of Digital Organisational Culture and Use of Individual Skills within the Organisation

Ersan DİKİLİ

Dr, T.C. İçişleri Bakanlığı
Jandarma Genel Komutanlığı
ersandikili@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3042-3592>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
07.08.2024	14.03.2025

Öz

Teknolojik gelişmeler ile karakterize edilen günümüz piyasa koşullarında işletmelerin sürdürülebilir rekabet etmesinin en önemli unsuru inovasyondur. Bu bağlamda işletmelerin, birey ve örgüt düzeyinde örgütsel inovasyonu artıran faktörleri tespit etmesi ve bu faktörlerin geliştirilmesi için stratejik planlamalar yapması önemlidir. Araştırma kapsamında örgütsel inovasyonun belirleyicileri olarak dijital liderlik, dijital örgüt kültürü ve örgüt içi bireysel becerilerin rolü ele alınmıştır. Bu doğrultuda dijital liderliğin örgütsel becerilerin kullanımı aracılığı ile örgütsel inovasyona etkisinde dijital örgüt kültürünün rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 382 sivil havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanı dahil edilmiştir. Veriler SPSS 26.00 ve Smart PLS 4.1 kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre dijital liderlik örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı ve örgütsel inovasyonu artırırken, örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı da örgütsel inovasyonu artırmaktadır. Bununla birlikte dijital liderliğin örgütsel inovasyona etkisinde örgüt içi bireysel becerilerin kullanımının aracı rolü belirlenmiştir. Dijital örgüt kültürünün düzenleyici rolünün incelendiği analiz sonuçlarına göre ise dijital liderliğin örgütsel becerilerin kullanımı aracılığı ile örgütsel inovasyona etkisinde dijital örgüt kültürünün düzenleyici rolü görülmüş ve dijital örgüt kültürünün bu etkileri güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler, bireysel becerilere değer veren ve bunları kullanan bir kültürü teşvik ederek dijital liderliğin sürdürülebilir örgütsel inovasyona dönüşmesini sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel inovasyon, dijital liderlik, bireysel beceriler, dijital örgüt kültürü.

JEL Kodları: M10, M12, L20

Abstract

In today's market conditions characterised by technological developments, the most important element of sustainable competition of organisations is innovation. In this context, it is important for businesses to identify the factors that increase organisational innovation at individual and organisational level and to make strategic plans for the development of these factors. Within the scope of the research, the role of digital leadership, digital organisational culture and individual skills within the organisation as determinants of organisational innovation is discussed. In this direction, it is aimed to determine the role of digital organisational culture in the effect of digital leadership on organisational innovation through the use of organisational skills. The study included 382 civil aviation ground handling employees. The data were analysed using SPSS 26.00 and Smart PLS 4.1. According to the findings of the study, digital leadership increases the use of individual skills within the organisation and organisational innovation, while the use of individual skills within the organisation increases organisational innovation. In addition, the mediating role of the use of individual skills within the organisation in the effect of digital leadership on organisational innovation was determined. The analysis of the

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Dikili, E., 2025, Örgütsel İnovasyonun Belirleyicisi Olarak Dijital Liderlik: Dijital Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımının Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(1), 1115-1136.

moderating role of digital organisational culture revealed that digital organisational culture has a moderating role in the effect of digital leadership on organisational innovation through the use of organisational skills and that digital organisational culture strengthens these effects. Organisations can ensure that digital leadership transforms into sustainable organisational innovation by promoting a culture that values and uses individual skills.

Keywords: *Organisational innovation, digital leadership, individual skills, digital organisational culture.*

1. Giriş

Teknolojik gelişmelerin ve tüketici beklentilerinin hızla değiştiği günümüzün rekabet gücü yüksek küresel pazarında örgütsel inovasyon, pazardaki konumlarını korumak ve geliştirmek isteyen işletmeler için çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Piyasaların dinamik ve hızla gelişen doğası, işletmelerin hayatta kalmak ve gelişmek için sürekli olarak uyum sağlamasını ve inovasyon yapmasını gerektirmektedir (Çınar ve Yılmaz, 2023; Şeker, Örcü ve Önbiçak, 2024). İşletmeler, rekabet baskısı, teknolojik ilerlemeler ve değişen tüketici tercihlerine yanıt verebilmek için araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmayı, yaratıcılık ve esneklik kültürünü teşvik etmeyi ve operasyonları kolaylaştırmak ve verimliliği artırmak için teknolojik gelişmelerden yararlanmayı içeren örgütsel inovasyon stratejileri geliştirmek zorundadırlar (Kuzma, Padilha, Sehnem, Julkovski ve Roman, 2020). Bu inovasyon, işletmelerin operasyonel verimliliklerini artırmalarına, müşteri memnuniyetini geliştirmelerine ve pazar değişimlerine çevik bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanıdığı için hayati önem taşımaktadır (Şeker ve ark., 2024). Dolayısıyla işletmeler, inovasyonun örgütsel düzeyde hakim olduğu bir örgütlenme modeli oluşturmak için belirleyici olabilecek bireysel ve örgütsel faktörleri değerlendirmek ve bu faktörlere yönelik politikalar geliştirerek örgütsel inovasyonu etkin bir şekilde örgüte hakim kılmak zorundadır.

Vizyon belirleme, destekleyici bir kültür yaratma ve kaynakları inovatif çabalar için harekete geçirmekten sorumlu olan liderler, örgütsel inovasyonun teşvik edilmesindeki en önemli aktörlerdendir (Akyürek, 2020). Etkili liderler, değişimi kucaklayan ve zorluklara yaratıcı çözümler arayan bir zihniyeti teşvik ederek üyelere ilham verir, onları motive eder; açık iletişimi, işbirliğini ve hesaplanmış riskler alma isteğini teşvik ederek inovasyonun gelişebileceği bir örgüt yaratılmasında rol oynarlar (do Adro ve Leitão, 2020). Teknolojik gelişmelerin örgütlere yön verdiği günümüz dünyası açısından bakıldığında ise özel olarak dijital liderlik uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerinde önemli etkisinin olduğu görülmektedir (Niu, Park ve Jung, 2022; Benitez, Arenas, Castillo ve Esteves, 2022; Yansen ve Yujie, 2023; Hadi, Setiawati, Kirana, Lada ve Rahmawati, 2024). Örgütlerinde dönüşümü ve yeniliği teşvik etmek için dijital teknolojilerin gücünden yararlanma becerileri (Özmen, Eriş ve Özer, 2020) ile birlikte süreçleri kolaylaştırma, veriye dayalı karar alma süreçlerini geliştirme ve hızla değişen pazar ortamına uyum sağlayabilecek yeni iş modelleri oluşturmak için dijital araçlardan yararlanma konusundaki ustalıkları (Çömlekçi ve Bozkurt, 2024) çerçevesinde dijital liderler, sürekli öğrenme ve uyum sağlama kültürünü teşvik ederek örgütlerinin teknolojik trendlerin bir adım önünde olmasını ve inovasyon için yeni fırsatlardan yararlanmasını sağlamaktadırlar (Benitez ve ark., 2022).

Çalışanların kolektif yetenekleri bir örgütün yenilikçi potansiyelinin temelini oluşturduğundan, örgütsel inovasyonu teşvik etmede örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı da önemlidir (Sheikhy ve Shafiee, 2015; Awawdeh ve Alkshali, 2022; Mahmood ve Mohammed, 2023). Çünkü ileri teknik beceri ve bilgiye sahip çalışanlar, iş süreçlerini dönüştürebilecek ve yeni ürün veya hizmetler yaratabilecek en son teknolojileri belirlemek ve uygulamak için daha donanımlıdırlar. Ayrıca, güçlü analitik ve eleştirel düşünme becerilerine sahip çalışanlar karmaşık sorunları etkili bir şekilde ele alabilir, yenilikçi çözümler geliştirebilir ve örgütü ileriye taşıyacak veri odaklı kararlar alabilir (Anderson, Potočnik ve Zhou, 2014). Bununla birlikte liderler, inovasyonu teşvik etmek için bu bireysel becerilerin tanınması, beslenmesi ve stratejik olarak kullanılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Park, Park ve Liden, 2022; Hirnawati ve Pradana, 2023). Liderler sürekli öğrenmeyi, beceri geliştirmeyi ve yaratıcı problem çözmeyi teşvik eden bir ortam yaratarak ekiplerindeki çeşitli yetenekleri ve uzmanlığı inovatif girişimleri desteklemek için kullanabilmektedir. Bireylerin sosyal çevreyi, kişisel faktörleri ve davranışın kendisini göz önünde bulundurarak davranış kazandıklarını ve sürdürdüklerini öne süren Sosyal Bilişsel Teori (SBT) (Bandura, 2023) açısından incelendiğinde de dijital liderlerin çalışanlar arasında öğrenme ve beceri gelişimini teşvik eden bir ortam yaratarak örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını artırması ve bunun bir sonucu olarak da örgütsel inovasyonun artması beklenmektedir. Bununla birlikte SBT kapsamında örgüt içerisindeki dijital kültür düzeyinin, gözlemsel öğrenmeyi ve pekiştirmeyi destekleyen ortamı şekillendirerek dijital liderliğin örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı üzerindeki etkisini artıracığı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında hazırlanan çalışmada, dijital liderliğin örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı yoluyla örgütsel inovasyona etkisinde, dijital örgüt kültürünün düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.1. Örgütsel İnovasyon

Schumpeter'in (1934) ekonomik kalkınmaya ilişkin ilk teorilerinden bu yana yaygın olarak araştırılan bir terim olan örgütsel inovasyon, bir işletmenin değişen ortamlara uyum sağlama ve gelişme kapasitesini artırmayı amaçlayan bir dizi uygulamayı kapsamaktadır (Kuzma ve ark., 2020; Akyürek ve ark., 2020). Schumpeter (1934), inovasyon kavramını ekonomik büyümenin kritik bir itici gücü olarak tanıtmış ve iş faaliyetlerinde yeni kombinasyonların rolünü vurgularken; zaman içinde, örgütsel inovasyonun tanımı genişlemiş ve çeşitlenmiştir. OECD'ye (2005) göre inovasyon, bir işletmenin faaliyetlerinde, iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde önemli değişikliklerin uygulanması anlamına gelmektedir. Bu geniş tanım, örgütsel inovasyonun teknolojik ilerlemelerle sınırlı olmadığı, verimliliği, üretkenliği ve rekabet gücünü artırabilecek çeşitli yeni yöntem ve yaklaşımları içerdiği fikrini özetlemektedir. Damanpour (2018) örgütsel inovasyonu, örgüt için yeni olan fikirlerin veya davranışların benimsenmesi olarak ifade etmekte ve stratejik yenilenmenin sağlanmasındaki önemini altını çizmektedir. Bu yenilenme, dış çevrelerinde artan karmaşıklık ve öngörülemezlikle karşı karşıya kalan işletmeler için elzemdir ve uygunluğu korumak ve uzun vadeli başarı elde etmek için sürekli yenilik gerektirmektedir (Daft, 1978). İşletmeler, örgütsel inovasyonu anlayarak ve uygulayarak stratejilerini pazar talepleriyle daha iyi uyumlu hale getirebilir, iç yeteneklerini geliştirebilir ve nihayetinde sürekli iyileştirme ve uyarlanabilirlik kültürünü teşvik edebilirler (Çağlıyan, Attar ve Külahlı, 2021; Çınar ve Yılmaz, 2023).

Örgütsel inovasyonun sonuçları çok boyutludur ve bir işletmenin performansını ve rekabetçi konumunu önemli ölçüde etkilemektedir (Kuzma ve ark., 2020; Akyürek ve ark., 2020). Çalışmalar inovatif işletmelerin üstün finansal sonuçlar ve sürdürülebilir büyüme elde ettiğini göstermiştir (Skare ve Porada-Rochon, 2022; Rubio-Andrés, del Mar Ramos-González ve Sastre-Castillo, 2022; Khalifaturafi'ah, 2023). Bununla birlikte örgütsel inovasyon daha dinamik ve ilgi çekici bir işyerini teşvik ederek çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılık artırarak işgören devir hızını düşürmektedir (Kalfaoğlu, İraz ve Kurnaz, 2018; Nişancı ve Bakkal, 2020; Malik, Amjad ve Nemati, 2022). Ayrıca, başarılı örgütsel inovasyon yeni pazar fırsatları yaratabilir ve piyasadaki dalgalanmalar ve ekonomik gerilemelerle ilişkili riskleri azaltmak için gerekli olan çeşitli gelir akışları yaratabilir (Oke, Munshi ve Walumbwa, 2009).

1.2. Dijital Liderlik

Liderlik, bireyleri veya grupları ortak hedeflere ulaşma yolunda etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanan çok yönlü bir kavramdır (Aksoy Kürü, 2021). Bir vizyon belirlemeyi, takipçilere ilham vermeyi ve onları motive etmeyi, performans ve büyümeye elverişli bir ortam yaratmayı içermektedir (Kakabadse, Kakabadse ve Lee-Davies, 2005). Tarihsel olarak liderlik teorileri, özellik ve davranış yaklaşımlarından durumsal ve dönüşümsel faktörleri dikkate alan daha karmaşık çerçevelere doğru evrilmiştir (Bass, 1985). Dijital teknolojinin ortaya çıkmasıyla birlikte, dijital liderlik olarak adlandırılan yeni bir liderlik paradigması ortaya çıkmıştır. Westerman, Bonnet ve McAfee (2014) tarafından tanımlandığı şekliyle dijital liderlik, örgüt içinde iletişim, işbirliği ve karar alma süreçlerini geliştirmek için dijital araç ve platformların kullanılmasıdır. Bu tanım, dijital liderlerin yenilikçiliği, çevikliği ve esnekliği teşvik eden dijital bir kültürü desteklemedeki rolünü vurgulayan Kane (2019) tarafından genişletilmiştir. Benzer şekilde Avolio, Sosik, Kahai ve Baker (2014), liderlerin stratejik değişimi yönlendirmek ve değer yaratmak için dijital teknolojilerden yararlandığı dijital liderliğin dönüşümsel yönünü vurgulamaktadır. Dolayısıyla dijital liderlik yalnızca teknolojinin etkin kullanımını değil, aynı zamanda dijital bir zihniyet geliştirme ve dijital çağda kurumsal değişime öncülük etme becerisini de kapsamaktadır.

Dijital liderliğin örgüt üzerindeki etkileri çok yönlü olup, örgütsel dinamikleri ve sonuçları farklı yönlerde şekillendirmektedir. Dijital liderlik sosyal medya, işbirliği araçları ve sanal toplantı teknolojileri gibi dijital platformları kullanarak iletişim ve işbirliğini geliştirmektedir. Bu da coğrafi engellerden bağımsız olarak daha bağlantılı ve uyumlu bir işgücünü teşvik etmektedir (Westerman ve ark., 2014; Özmen, Eriş ve Özer, 2020). Bununla birlikte, dijital liderlik veriye dayalı karar vermeyi destekleyerek liderlerin stratejik tercihleri bilgilendirmek ve operasyonel verimliliği optimize etmek için analitik ve büyük verilerden yararlanmasına olanak tanımaktadır (Kane, 2019). Dijital liderlik gerçek zamanlı bilgi ve içgörülere erişme becerisi çevikliği artırarak kuruluşların pazardaki değişikliklere ve ortaya çıkan fırsatlara hızlı bir şekilde yanıt vermesini sağlar (Avolio ve ark., 2014).

Dijital araçları etkin bir şekilde benimseyen ve dijital girişimler için destekleyici bir ortam sağlayan liderler, örgütlerin inovasyon kabiliyetlerini önemli ölçüde artırmaktadır. Dijital liderler ileri teknolojilerden yararlanarak ve çalışanlar arasında dijital okuryazarlığı teşvik ederek sürekli öğrenme ve uyum sağlama kültürünü teşvik etmektedir. Bu kültürel değişim, yeni fikirlerin denenmesini ve benimsenmesini teşvik ederek

örgütün inovasyon kapasitesini artırmaktadır (Özmen ve ark., 2020; Uçar ve Tutgaç, 2022; Çömlekçi ve Bozkurt, 2024). Bununla birlikte dijital liderler, inovasyon girişimlerine ilişkin daha bilinçli ve stratejik seçimler yapılmasını kolaylaştıran veri odaklı karar alma süreçlerini kullanmaktadır. Bu sayede büyük veri analitiği ve yapay zekayı entegre ederek, geleneksel liderliğin gözden kaçırabileceği yeni trendleri ve fırsatları belirleyebilirler (Westerman ve ark., 2014). Ayrıca dijital liderlik, dijital iletişim araçlarının ve platformlarının kullanımı yoluyla işbirliğine dayalı bir ortamı teşvik ederek çapraz fonksiyonel ekiplerin birlikte daha etkin çalışmasını sağlamaktadır (Kane, 2019; Benitez ve ark., 2022). Bu işbirliği, yaratıcılığın teşvik edilmesi ve yenilikçi çözümlerin geliştirilmesi için kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla, dijital liderliğin örgütsel inovasyon üzerindeki etki mekanizması, öğrenme odaklı bir kültürün geliştirilmesinde, veri odaklı stratejilerin kullanılmasında ve kurum içinde işbirliğine dayalı çabaların artırılmasında açıkça görülmektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda da dijital liderliğin örgütsel inovasyonu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Niu, Park ve Jung, 2022; Benitez, Arenas, Castillo ve Esteves, 2022; Yansen ve Yujie, 2023; Hadi, Setiawati, Kirana, Lada ve Rahmawati, 2024). Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: *Dijital liderlik örgütsel inovasyonu artırmaktadır.*

1.3. Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımı

Örgütlerde bireysel becerilerin vurgulanmasının tarihsel kökleri, 20. yüzyılın başlarında çalışanların refahı ve gelişiminin önemini vurgulayan insan ilişkileri hareketine kadar uzanmaktadır (Mayo, 2004). Zaman içinde bu odak, çalışanların katkılarını optimize etmek için insan kaynakları uygulamalarını stratejik iş hedefleriyle bütünleştiren stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasıyla gelişmiştir (Türkel ve Arıkan, 2020). İnsan sermayesi teorisinin 20. yüzyılın ortalarında, özellikle Gary Becker gibi ekonomistlerin çalışmalarıyla ortaya çıkması, bireysel becerilerin ekonomik değerinin anlaşılması için zemin hazırlamıştır (Becker, 2009). Bu teori, eğitim, öğretim ve gelişime yapılan yatırımların bireylerin üretken yeteneklerini artırdığını ve böylece kurumsal ve ekonomik büyümeye katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Zamanla bu kavram, yetenek yönetimi ve çalışan yeteneklerinin geliştirilmesinin daha geniş yönlerini de içerecek şekilde gelişmiştir. Modern örgütler, bireysel becerileri geliştirmenin yalnızca eğitimle ilgili olmadığını, sürekli öğrenmeyi, beceri uygulamasını ve kariyer gelişimini destekleyen bir ortam yaratmayı da içerdiğini kabul etmektedir (Öneren, 2012; Aşkun, 2024).

“Örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı” terimi akademik literatürde belirgin bir şekilde yer almasa da insan sermayesi, yetenek yönetimi ve çalışan kabiliyeti gibi ilgili kavramlar bu alana ilişkin olarak değerlendirilebilir. Becker (2009) tarafından tanımlanan insan sermayesi, bireylerin sahip olduğu ve kurumsal performansı artırmak için kullanılacak bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Benzer şekilde, yetenek yönetimi, mevcut ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları karşılamak için yetenekli çalışanların sistematik olarak çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasını kapsamaktadır (Collings ve Mellahi, 2009). Çalışan kabiliyeti, bireylerin rollerine getirdikleri ve üretkenliği, yenilikçiliği ve genel kurumsal performansı doğrudan etkileyen belirli yetkinlikleri ve becerileri kapsar (Ulrich, 1998). Bu terimler birbirinden farklı olmakla birlikte, toplu olarak bireysel becerilerin kurumsal bağlamda etkin bir şekilde kullanılmasının stratejik önemini vurgulamaktadır.

Örgüt üyelerinin bireysel becerilerini stratejik olarak kullanması hem operasyonel verimliliği hem de rekabet avantajını etkileyen önemli sonuçlar doğurmaktadır. Yetenek yönetiminin etkin bir şekilde planlanmasına bağlı olarak bireysel becerilerden etkin bir şekilde yararlanan örgütler daha yüksek düzeyde üretkenlik ve inovasyon sergileme eğilimindedir (İrge, Yalçın ve Uysal, 2021). Bununla birlikte, bireysel becerilerin geliştirilmesine ve kullanılmasına odaklanmak kurumsal çevikliğe katkıda bulunarak pazar değişikliklerine ve teknolojik ilerlemelere hızlı bir şekilde uyum sağlanmasına olanak tanımaktadır (Barney ve Wright, 1998). Özellikle doğru yetenek yönetim planlamasına bağlı olarak çalışanların teknik bilgi ve beceri yönünden donanımlı hale getirilmesi sayesinde, iş süreçlerinin dönüştürülmesi ve yeni ürün veya hizmetlerin yaratılması için gereken en son teknolojilerin kullanımını destekleyen örgütsel inovasyon stratejileri geliştirilmiş olacaktır. Bununla birlikte güçlü analitik ve eleştirel düşünme becerilerine sahip çalışanlar sayesinde karmaşık sorunlar etkili bir şekilde ele alınabilir, yenilikçi çözümler geliştirilebilir ve örgütü ileriye taşıyacak veri odaklı kararlar alınabilir (Anderson ve ark., 2014). Literatürde yer alan çalışma sonuçlarında da örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını açıklayan değişkenler olan doğru insan kaynağı planlaması, etkin yetenek yönetimi ve çalışan kabiliyeti ile örgütsel inovasyon arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ortaya koyulmuştur (Sheikhy ve Shafiee, 2015; Awawdeh ve Alkshali, 2022; Mahmood ve Mohammed, 2023). Bu bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₂: *Örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı örgütsel inovasyonu artırmaktadır.*

Örgüt içi bireysel becerilerin kullanımının artırılmasında en önemli sorumluluk sahiplerinin liderler olduğu söylenebilir. Özellikle bireysel becerilerin günümüz teknoloji koşulları ile paralel ilerleme zorunluluğu dikkate alındığında dijital liderlerin bireysel becerilerin etkili bir şekilde kullanılabilmesi ve kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilebileceği bir ortamın yaratılmasında ve sürdürülmesinde etkili olduğu söylenebilir. Dijital liderler, işbirliğini ve şeffaflığı artırmak için dijital araçlardan ve platformlardan faydalanarak çalışanların becerilerinin en iyi şekilde kullanılmasını ve sürekli olarak geliştirilmesini sağlamaktadır (Westerman ve ark., 2014). Bununla birlikte dijital liderlik, gelişmiş öğrenme ve gelişim platformlarının kullanımı yoluyla hızla değişen teknolojik ortamda bireysel becerileri güncel tutmak için hayati önem taşıyan bireysel becerilerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Collings ve Mellahi, 2009). Literatürde yer alan çalışmalarda dijital liderliğin çalışan performansını artırdığı (ALfares ve Banikhaled, 2022; Turyadi, Zulkifli, Tawil, Ali ve Sadikin, 2023), çalışan kapasitesi ve yeteneğinde iyileşme sağladığı (Retnowati ve Santosa, 2023; Riski ve Rino, 2024) ortaya koyulmuştur. Bu sonuçlar çerçevesinde dijital liderliğin örgüt içi bireysel becerileri artıracakları düşünülmüştür ve araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₃: *Dijital liderlik örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını artırmaktadır.*

Bandura (2023) tarafından geliştirilen ve öğrenmenin kişi, çevre ve davranışın dinamik ve karşılıklı etkileşimi ile sosyal bir bağlamda gerçekleştiğini öne süren SBT açısından bakıldığında, dijital liderliğin sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye elverişli yarattığı ortam (Westerman ve ark., 2014), çalışanlar için özellikle dijital araçlara yönelik bireysel becerilerin geliştirilmesini ve mevcut becerilerin örgüt yararına kullanılmasını tetikleyecektir. Bu durum, çalışanların liderlerinin davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözlemleyerek öğrendikleri ve uyum sağladıkları SBT'nin gözlemsel öğrenme kavramıyla uyumludur. Bireysel becerilerin bu şekilde geliştirilmesi ya da mevcut becerilerin örgüt yararına etkin bir şekilde kullanılmasının bir sonucu olarak çalışanların becerilerine yönelik özyeterlik algıları da yükselecek (Arseven, 2016), bunun sonucunda da yeni fikirler önermek, süreçleri iyileştirmek ve yeni ürünler geliştirmek gibi inovatif davranışlarda bulunma olasılıkları artacaktır. Tüm bunların doğal bir sonucu olarak da örgütsel inovasyon düzeyinin artması beklenmektedir. Bu çıkarımlar çerçevesinde dijital liderliğin örgütsel inovasyona etkisinde örgüt içi bireysel becerilerin kullanımının aracı rol üstlenebileceği düşünülmüş ve araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₄: *Dijital liderliğin örgütsel inovasyona etkisinde örgüt içi bireysel becerilerin kullanımının aracı rolü vardır.*

1.4. Dijital Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı ilk olarak, kültürün toplumsal bağlamlarda insan davranışları üzerindeki etkisini inceleyen erken dönem antropolojik ve sosyolojik çalışmalarla şekillenmiştir. Örgüt kültürüne ilişkin tanımlamalar 1950'lerde, Elliott Jaques'in, kültürün örgütsel ortamlardaki rolüne, özellikle de endüstriyel örgütleri nasıl etkilediğine odaklanan çalışmalara dayanmaktadır (Akyazı, 2023). 1970'ler ve 1980'ler boyunca kavram, ulusal kültürler ve bunların örgüt değerleri ve davranışları üzerindeki etkileri üzerine kapsamlı araştırmalar yapan Geert Hofstede'in çalışmalarıyla daha da önem kazanmıştır. Aynı dönemde Edgar Schein, örgüt kültürünü bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği ortak temel varsayımlar örüntüsü olarak tanımlayarak kavramı daha da geliştirmiştir (Schein, 1985). Örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Dijital teknolojilerin gelişimine bağlı olarak örgüt kültüründe de farklılıklar ortaya çıkmaya başlamış ve dijital örgüt kültürü kavramı doğmuştur. Dijital örgüt kültürünün tarihsel gelişimi, kurumların operasyonlarını kolaylaştırmak ve iletişimi geliştirmek için bilgi teknolojilerini benimsemeye başladığı dijital devrimin ilk aşamalarına kadar uzanmaktadır (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou ve Venkatraman, 2013). Dijital dönüşüm hızlandıkça, dijital araçların entegrasyonu küreselleşmiş bir ekonomide rekabetçiliği sürdürmek için elzem hale gelmiştir (Nalbantoğlu, 2021). Dijital örgüt kültürü, iş faaliyetlerinin dijital bir alanda düzenlenmesine ilişkin paylaşılan inançlar, anlayış ve değerler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Güleryüz, Sürücü ve Yıkılmaz, 2023). Dijital kurum kültürü, dijital araçları, uygulamaları ve zihniyetleri geleneksel kurum kültürü çerçevesine entegre ederek hızlı teknolojik değişimlere adaptasyonu kolaylaştırmaktadır (Taherdoost, 2018).

Dijital örgüt kültürünün en önemli çıktısı çalışanlar üzerindedir (Nalbantoğlu, 2021). Teknoloji çağında çalışmanın doğal bir sonucu olarak dijital örgüt kültürü çalışan performansını artırmaktır (Pangarso, Winarno, Aulia ve Ritonga, 2022). Bununla birlikte çalışan bağlılığı (Sandhi, Usman ve Santosa, 2024) ve çalışan girişimciliği (Güleryüz ve ark., 2023) dijital örgüt kültürü ile birlikte artmaktadır. Tüm bunların doğal bir sonucu olarak bu kültürün, dijital araçların ve platformların günlük operasyonların ayrılmaz bir parçası olduğu

bir ortamı teşvik ederek çalışanların becerilerini daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarını sağlaması beklenmektedir. Bu çerçevede araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

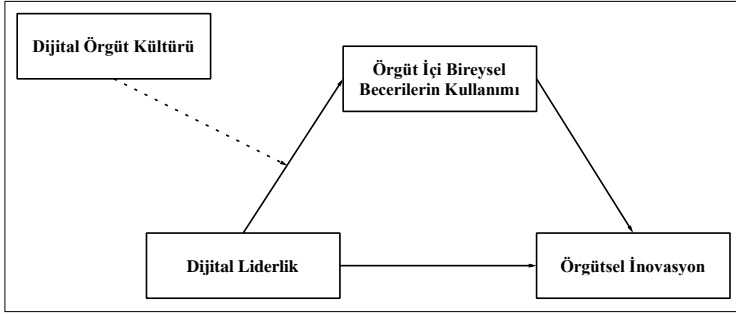
H₅: *Dijital örgüt kültürü örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını artırmaktadır.*

Saputra ve Saputra (2020), dijital örgüt kültürünü örgüt içerisinde dijital teknolojilerin kullanımını destekleyen, sürdüren ve teşvik eden bir faktör olarak tanımlamış ve bu faktöre ilişkin gelişmelerin dijital liderleri de etki altına alarak çalışan yetkinliğini artırdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte Teguh, Noermijati, Moko ve Rofiaty (2022), dijital örgüt kültürünün gelişimi için dijital liderlik, çalışanların dijital becerileri ve dijital inovasyon başta olmak üzere fonksiyonlar arası işbirliği, dijital teknolojiye yönelim, risk tutumları ve çevikliğin önemli olduğunu vurgulamıştır. SBT merceğinden bakıldığında ise dijital örgüt kültürüne bağlı olarak gözlemsel öğrenme ortamında gelişmeler yaşanacağı ve bu gelişmelerin dijital liderlerin çalışanların beceri kullanım düzeyindeki etkisini düzenleyeceği düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın altıncı ve yedinci hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₆: *Dijital liderliğin örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisinde dijital örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.*

H₇: *Dijital liderliğin örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı aracılığıyla örgütsel inovasyona etkisinde dijital örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.*

İlgili literatür çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezlerine dayanarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur:



Şekil 5. Araştırma Modeli

2. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve veri analiz süreci açıklanmıştır. Araştırma, Şırnak Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'nın 23.01.2024 tarih ve 91460 sayılı etik kurul izni çerçevesinde yapılmıştır. Araştırmaya dahil edilen katılımcılardan gönüllü onam formu alınmıştır.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye genelinde sivil havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarından oluşmaktadır. Sivil havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarını evren olarak seçmemizin temel nedeni, bu sektörün dijital dönüşüm süreçlerine yoğun bir şekilde maruz kalması ve bu dönüşümün çalışan performansı ile örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerinin belirgin olmasıdır. Özellikle, dijital liderlik ve çevik liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki olumlu etkileri sivil havacılık sektöründe gözlemlenmiştir (Karaman, 2024). Ayrıca, dijital dönüşüm uygulamaları havayolu işletmelerinin temel faaliyetlerini etkileyerek operasyonel verimliliği artırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Meydan, 2023). Bu bağlamda, yer hizmetleri çalışanları, dijital liderlik, dijital örgüt kültürü ve bireysel becerilerin örgütsel inovasyona etkilerini incelemek için uygun bir çalışma evreni sunmaktadır.

Evreni tümüne ulaşmanın imkansızlığı göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Ulaşılması gereken minimum örneklem sayısının belirlenmesi için literatürdeki güncel yaklaşımlar dikkate alınarak G*Power ile güç analizi yapılmıştır (Hair, Hult, Ringle ve Sarsted, 2021). Yapısal eşitlik modellemesi için yapılacak güç analizlerinde doğrusal çoklu regresyon (Sabit model, sıfırdan R² sapması) test tekniği en uygun modeldir. Bununla birlikte etki büyüklüğünün 0,15 ve güç düzeyinin 0,80 ya da 0,95 seçilmesi önerilmektedir. Bu şartlar altında kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemi çerçevesinde yapılacak analizler için G*Power ile hesaplanan minimum örneklem büyüklüğünün 2 katının alınması gerekmektedir (Hair vd., 2021; Memon, Ting, Cheah, Thurasamy, Chuah ve Cham, 2020). Bu kapsamda mevcut araştırma için 0,15 etki büyüklüğü ve 0,95 güç düzeyinde 4 tahminleyici değişken (dijital liderlik, örgüt içi bireysel becerilerin

kullanımı, dijital örgüt kültürü ve dijital liderlik X dijital örgüt kültürü) için ulaşılmaması gereken minimum örneklem büyüklüğü 129 olarak hesaplanmıştır. G*Power ile yapılan güç analizi sonucunda 129 olarak bulunan sayı PLS yöntemi için 2 ile çarpılarak (Hair vd., 2021; Memon vd., 2020; Chuah ve Cham, 2020) 258 katılımcıdan oluşan minimum örneklem büyüklüğüne ulaşılmaması gerektiği belirlenmiştir.

Belirlenen minimum örneklem sayısı dikkate alınarak 391 sektör çalışanından anket toplanmıştır. Toplanan anketlerden 9'unun eksik ya da hatalı olduğu görülmüş ve bu katılımcılar araştırma dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak araştırma örneklemini 382 sivil havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanından oluşturmuştur. Örnekleme ilişkin özellikler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 16: Örnekleme İlişkin Özellikler

		f	%
		($\bar{X} \pm ss$)	(Min-Maks)
Cinsiyet	Kadın	128	33,5
	Erkek	254	66,5
Yaş (yıl)		(31,565±6,695)	(19-59)
Medeni Durum	Evli	127	33,2
	Bekar	255	66,8
Eğitim Düzeyi	Ortaokul	59	15,4
	Lise	246	64,4
	Üniversite	77	20,2
İşletmedeki tecrübe (yıl)		(5,531±4,063)	(1-30)
Havacılık sektörü tecrübe (yıl)		(5,812±4,092)	(1-30)

Tablo 1'de yer alan bilgilere göre örneklemin %66,5 ile çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır ve örneklemin yaş ortalaması 31,565±6,695'tir. Bununla birlikte %66,8 ile çoğunluk bekar ve %64,4 ile yine çoğunluk lise mezunudur. Diğer taraftan işletmedeki tecrübenin ortalaması 5,531±4,063 yıl ve havacılık sektöründeki tecrübenin ortalaması 5,812±4,092 olarak hesaplanmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması için kullanılan anket formu; Demografik Bilgi Formu, Dijital Liderlik Ölçeği, Bireysel Becerilerin Kullanımı Ölçeği, Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel İnovasyon Ölçeğinden oluşmaktadır. *Demografik Bilgi Formu* araştırmacı tarafından hazırlanmış olup; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, işletme tecrübesi ve havacılık sektörü tecrübesi olmak üzere altı madde içermektedir.

Dijital Liderlik Ölçeği; Zeike, Bradbury, Lindert ve Pfaff (2019) tarafından geliştirilmiş ve Sürücü, Yıkılmaz ve Maşlakçı (2022) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Türkçe formu 6 maddeden oluşan ölçek 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmakta olup; ölçekten alınan toplam puanın artması dijital liderliğin arttığını göstermektedir. Sürücü ve ark. (2022) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,881 olarak hesaplanmıştır. "Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğunu söyleyebilirim" ve "Yöneticim, başkalarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilmektedir" ölçeğe ilişkin örnek maddelerdir.

Bireysel Becerilerin Kullanımı Ölçeği; Alyahya (2005) tarafından geliştirilmiş, Demirel ve Karadal (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Türkçe formu 8 maddeden oluşan ölçek 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmakta olup; ölçekten alınan toplam puanın artması bireysel becerilerin kullanımının arttığını göstermektedir. Demirel ve Karadal (2007) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,927 olarak hesaplanmıştır. "Aldığım eğitimle yaptığım iş bire bir örtüşür" ve "İçinde bulunduğum örgüt yaratıcılığımı ön plana çıkarmama ortam sağlar" ölçeğe ilişkin örnek maddelerdir.

Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği; Zhen, Yousaf, Radulescu ve Yasir (2021) tarafından geliştirilen ölçeğin Güleryüz ve ark. (2023) araştırmasında kullanılan Türkçe maddeleri alınmıştır. Türkçe formu 4 maddeden oluşan ölçek 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmakta olup; ölçekten alınan toplam

puanın artması dijital örgüt kültürünün arttığını göstermektedir. Güteryüz ve ark. (2023) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,865 olarak hesaplanmıştır. “İnovasyon ve dijital dönüşüme yönelik girişimlerde ekiplerimiz fonksiyonel olarak iş birliği yapmaktadır” ve “Örgüt kültürümüz içinde dijital teknoloji değişikliklerine yönelik açık bir yönelim vardır” ölçeğe ilişkin örnek maddelerdir.

Örgütsel İnovasyon Ölçeği; Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen (2008) tarafından geliştirilmiş ve Timuroğlu (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Türkçe formu 8 maddeden oluşan ölçek 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmakta olup; ölçekten alınan toplam puanın artması örgütsel inovasyonun arttığını göstermektedir. Timuroğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,883 olarak hesaplanmıştır. “İşletmemizde çalışanlar orijinal ve yenilikçi düşünceleri için teşvik edilir” ve “Geçen beş yıl zarfında işletmemiz birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir” ölçeğe ilişkin örnek maddelerdir.

2.2. Verilerin Analizi

Araştırma verileri öncelikle SPSS 26.00 kullanılarak Tabachnick ve Fidell (2019) tarafından öngörülen kayıp veri, sapkın değerler, normallik, doğrusallık ve eşvaryanslık açısından incelenmiş ve temizleme işlemine tabi tutulmuştur. Bu adımda 9 katılımcının yanıtlarının uygun olmadığına karar verilmiş ve bu katılımcılar araştırma dışında bırakılmıştır. Veri setinin temizlenmesinin ardından Smart PLS 4.1 kullanılarak kısmi en küçük kareler yöntemi çerçevesinde yapısal eşitlik modellemesi yapılarak araştırma modeline ilişkin güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiştir. Elde edilen bulguların değerlendirilmesinde %95 aralığı ve %5 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

3. Bulgular

Araştırma kapsamında öncelikle ölçüm modeli değerlendirilmiştir. Literatürde ölçüm modelinin değerlendirilmesinde en sık kullanılan yöntemler güvenilirlik ve geçerlik analizleridir. Bu analizler kapsamında Cronbach Alfa, birleşik güvenilirlik (CR) değerleri, birleşme için faktör yükleri, açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE), ayırt edici geçerlik (çapraz yükleme matrisi, Fornell-Larcker Kriteri ve HTMT Oranı) ve Varyans Büyüme Faktörü (VIF) değerleri kontrol edilmektedir (Leguina, 2015; Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2016; Hair ve ark., 2021). Mevcut araştırma kapsamında öncelikle İç tutarlılık güvenilirliği kapsamında Cronbach Alfa ve CR değerleri, yapısal geçerlik kapsamında ise birleşme için faktör yükleri ve AVE ile birlikte madde bazında VIF değerleri incelenmiştir.

Bu çerçevede her bir ifadenin faktör yükünün 0,708’den, Cronbach Alfa değerinin 0,60’tan, CR değerinin 0,70’ten, AVE değerinin 0,50’den büyük olması ve bununla birlikte CR değerinin tüm yapılarda AVE’den yüksek olması beklenmektedir. Bununla birlikte her madde için VIF değerinin 5’ten küçük olması gerekmektedir (Hair ve ark., 2021). Yapılan analizler çerçevesinde bireysel becerilerin kullanımı (BBK) değişkenine ilişkin BBK8 kodlu maddenin (Yaptığım işte kendimi yetersiz görüyorum) faktör yükünün 0,128 olduğu görülmüş ve bu madde ölçüm modelinin dışında bırakılmıştır. Kalan maddeler üzerinden ölçüm modeline ilişkin gerekli kriterlerin sağlandığı görülmüştür.

Ölçüm modeli çerçevesinde elde edilen faktör yükü, Cronbach Alfa, CR, AVE ve madde bazında VIF değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 17: Araştırma Modeli Ölçüm Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yükü	Cronbach Alfa	CR	AVE	VIF
Dijital Liderlik (DL)	DL1	0,787	0,911	0,931	0,692	2,129
	DL2	0,879				3,227
	DL3	0,847				2,952
	DL4	0,819				2,381
	DL5	0,840				2,543
Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımı (BBK)	BBK1	0,770	0,876	0,904	0,577	1,567
	BBK2	0,784				1,972
	BBK3	0,772				1,878
	BBK4	0,803				2,218

	BBK5	0,786			2,013	
	BBK6	0,846			2,700	
	BBK7	0,732			1,513	
Dijital Örgüt Kültürü (DOK)	DOK1	0,844			2,281	
	DOK2	0,863	0,862	0,906	0,708	2,168
	DOK3	0,838				1,927
	DOK4	0,818				1,831
Örgütsel İnovasyon (OI)	OI1	0,761			2,209	
	OI2	0,829			2,658	
	OI3	0,761			1,894	
	OI4	0,797	0,908	0,926	0,609	2,148
	OI5	0,794				2,063
	OI6	0,771				1,909
	OI7	0,774				2,097
	OI8	0,753				1,915

Bir sonraki basamakta ayırt edici geçerliğin sınanması için Leguina (2015) tarafından önerilen çapraz yükleme matrisi, Fornell-Larcker ve HTMT kriterleri kullanılmıştır. Çapraz yükleme matrisinde maddelerin yüklendiği faktör değerinin çapraz yükleme değerlerinden yüksek olması halinde ayırt edici geçerliğin sağlandığını göstermektedir (Hair ve ark., 2021). Mevcut araştırmaya ilişkin çapraz yükleme matrisi Tablo 3'te sunulmuştur. Tabloda koyu işaretlenen faktör yükleri ilgili maddenin ait olduğu faktöre yüklenme değerini göstermektedir ve tüm faktörler için bu yüklerin diğer maddelere yüklenme değerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda çapraz yükleme matrisine ilişkin kriterin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 18: Çapraz Yükleme Matrisi

	DL	BBK	DOK	OI
DL1	0,787	0,466	0,335	0,455
DL2	0,879	0,503	0,351	0,438
DL3	0,847	0,520	0,336	0,442
DL4	0,819	0,520	0,361	0,359
DL5	0,840	0,558	0,391	0,421
BBK1	0,329	0,770	0,357	0,457
BBK2	0,489	0,784	0,339	0,480
BBK3	0,530	0,772	0,367	0,476
BBK4	0,459	0,803	0,394	0,482
BBK5	0,489	0,786	0,346	0,468
BBK6	0,517	0,846	0,351	0,478
BBK7	0,421	0,732	0,180	0,348
DOK1	0,309	0,298	0,844	0,592
DOK2	0,377	0,407	0,863	0,538
DOK3	0,413	0,409	0,838	0,519
DOK4	0,382	0,380	0,818	0,448

OI1	0,317	0,371	0,508	0,761
OI2	0,446	0,488	0,482	0,829
OI3	0,383	0,503	0,450	0,761
OI4	0,459	0,514	0,482	0,797
OI5	0,431	0,526	0,509	0,794
OI6	0,412	0,490	0,462	0,771
OI7	0,310	0,422	0,511	0,774
OI8	0,358	0,433	0,503	0,753

Ayırt edici geçerlik için çapraz yükleme matrisinin ardından Fornell ve Larcker Kriteri incelenmiştir. Bu kritere göre bir değişkene ilişkin AVE'nin karekök değerinin ilgili değişkenin, modeldeki diğer değişkenler ile korelasyonundan yüksek olması durumunda ayırt edici geçerlik sağlanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu kapsamda mevcut araştırmaya ilişkin Fornell ve Larcker Kriteri çıktısı Tablo 4'te sunulmuş olup, tablo içerisinde AVE'nin karekök değerleri koyu işaretlenmiştir. Tablo incelendiğinde Fornell ve Larcker Kriteri'nin öngördüğü şartların sağlandığı görülmektedir.

Tablo 19: Fornell ve Larcker Kriteri

	DL	BBK	DOK	OI
DL	0,832			
BBK	0,612	0,759		
DOK	0,445	0,451	0,841	
OI	0,505	0,606	0,618	0,780

Koyu işaretli köşegen değerleri AVE'nin karekökünü göstermektedir.

Ayırt edici geçerliğin son basamağında ise HTMT kriteri kontrol edilmiştir. Bu kritere göre değişkenler arası kesişimlerde HTMT değerinin 0,90'dan küçük olması durumunda ayırt edici geçerlik sağlanmaktadır (Hair ve ark., 2021). Bu kapsamda mevcut araştırma kapsamında HTMT değerleri belirlenmiş ve Tablo 5'te sunulmuştur. Tabloda yer alan değerlerde tüm değişkenlerin kesişimi 0,90'dan küçüktür ve buna göre HTMT kriterinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 20: HTMT Kriteri

	DL	BBK	DOK	OI
DL				
BBK	0,683			
DOK	0,498	0,507		
OI	0,548	0,673	0,705	

Hipotez testleri öncesinde son basamak olarak çoklu doğrusallığı test etmek üzere ölçüm modelinde yer alan değişkenlere ilişkin VIF değerleri kontrol edilmiştir. Madde bazındaki VIF değerlerine ilişkin kriterlerde olduğu gibi değişkenler arası ilişkilere yönelik VIF değerlerinin de 5'ten küçük olması çoklu doğrusallığın olmadığını göstermektedir (Hair ve ark., 2021). Mevcut araştırma için oluşturulan VIF değerleri Tablo 6'da sunulmuştur. Buna göre araştırma modelinde çoklu doğrusallık problemi görülmemektedir.

Tablo 21: Çoklu Doğrusallık Değerlendirmesi (VIF Kriteri)

	DL	BBK	DOK	OI
DL		2,108		1,317
BBK				1,599
DOK		1,250		
OI				

Ölçüm modeline ilişkin yapılan analizlerin tümü değerlendirildiğinde, oluşturulan modelin hipotez testlerine uygun olduğu görülmüştür. Bu aşama için öncelikle Tablo 7’de araştırma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistikler verilmiş ve ardından hipotez testlerine geçilmiştir.

Tablo 22: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	$\bar{X} \pm ss$	Skewness	Kurtosis
DL	4,783±0,453	-1,693	1,417
BBK	4,504±0,543	-0,467	1,015
DOK	4,519±0,693	-0,821	0,561
OI	4,481±0,649	-0,524	0,941

Tablo 7’de yer alan bulgulara göre araştırma değişkenleri George ve Mallery (2019) tarafından normal dağılım için önerilen Skewness ve Kurtosis değerlerinin $\pm 2,00$ aralığında kalması şartını sağlamakta ve değişkenler normal dağılım göstermektedir. Bununla birlikte ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de görülmektedir.

Hipotezlerin test edilmesi aşamasında model uyum indeksleri kontrol edilmiştir. Kısmi en küçük kareler yönteminde model uyumunun sağlanmasında Ortalama Karekök (SRMR), Normlaştırılmış Düzeltme İndeksi (NFI) ile birlikte determinasyon katsayıları olan Düzeltilmiş R^2 ve Stone-Geisser Q^2 değerleri kullanılmaktadır (Hair ve ark., 2021). SRMR için 0,08’den küçük değerler ve NFI için 0,80’den büyük değerler iyi model uyumuna işaret etmektedir (Hair ve ark., 2021). Mevcut araştırma için uyum indekslerinin yer aldığı Tablo 8’e bakıldığında SRMR değerinin $0,056 < 0,08$ ve NFI değerinin $0,850 > 0,08$ olduğu görülmektedir ve bu değerler iyi uyumu doğrulamaktadır.

Tablo 23: Model Uyumu (SRMR ve NFI) ve Determinasyon Katsayıları (R² ve Q²)

Endojen Gizil Değişkenler	R ²	Q ²
BBK	0,435	0,245
OI	0,393	0,235
Model Uyumu	SRMR	NFI
	0,056	0,850

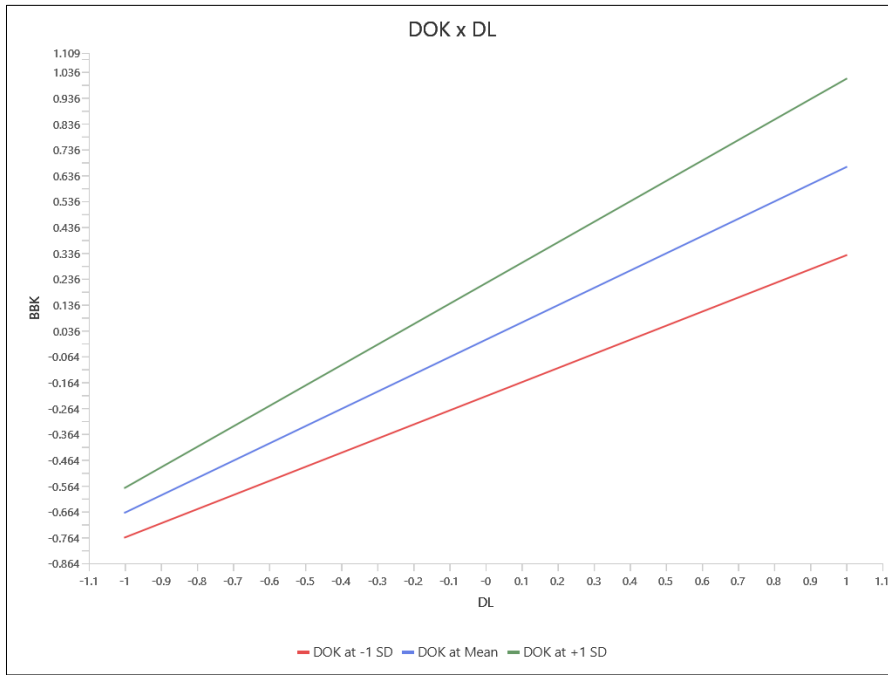
Tablo 8’de Model uyum indeksleri (SRMR ve NFI) ile birlikte Determinasyon Katsayıları (R^2 ve Q^2) da yer almaktadır. Hair ve ark. (2021) endojen gizil değişkenler için Düzeltilmiş R^2 değerinin 0,10’dan ve Stone-Geisser Q^2 değerinin ise 0’dan büyük olması gerektiğini belirtmiştir. Mevcut araştırmada düzeltilmiş R^2 değerleri BBK için 0,435 ve OI için 0,393 olarak hesaplanırken; Stone-Geisser Q^2 değerleri ise BBK için 0,245 ve OI için 0,235 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler determinasyon katsayılarının ilgili kriterleri sağladığını göstermektedir. Tüm bu sonuçlar çerçevesinde Tablo 9’da araştırma hipotezlerinin 5000 yeniden örnekleme prosedürü (bootstrapping) çerçevesinde test edilmesine ilişkin yol katsayıları, t değerleri, anlamlılık değerleri (p) ve güven aralığı değerleri (BC; LL ve UL) sunulmuştur.

Tablo 24: Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	β	ss	t	p	Güven Aralığı (BC)		Sonuç
					LL	UL	
H ₁ DL → OI	0,215	0,086	2,501	0,012	0,047	0,327	Kabul
H ₂ BBK → OI	0,475	0,081	5,868	0,000	0,314	0,633	Kabul
H ₃ DL → BBK	0,660	0,086	7,731	0,000	0,481	0,814	Kabul
H ₄ DL → BBK → OI	0,313	0,062	5,025	0,000	0,200	0,450	Kabul
H ₅ DOK → BBK	0,231	0,050	4,579	0,000	0,132	0,327	Kabul
H ₆ DOK x DL → BBK	0,125	0,065	1,923	0,026	0,020	0,239	Kabul
H ₇ DOK x DL → BBK → OI	0,109	0,032	1,862	0,043	0,006	0,122	Kabul

Tablo 8’de yer alan sonuçlara göre dijital liderlik (DL → OI, $\beta=0,215$, $t=2,501$ ve $p=0,012$) ve örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı örgütsel inovasyonu artırmaktadır (BBK → OI, $\beta=0,475$, $t=5,868$ ve $p=0,000$). Bununla birlikte dijital liderlik örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını artırmaktadır (DL → BBK, $\beta=0,660$, $t=7,731$ ve $p=0,000$). Bu çerçevede aracı rol tespiti için yapılan analiz sonuçlarında ise dijital liderliğin örgütsel inovasyona etkisinde örgüt içi bireysel becerilerin kullanımının aracı rol üstlendiği görülmüştür (DL → BBK → OI, $\beta=0,313$, $t=5,025$ ve $p=0,000$). Bu sonuçlar çerçevesinde H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri kabul edilmiştir.

Dijital örgüt kültürüne ilişkin yapılan analizlerde dijital örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerileri artırdığı belirlenmiştir (DOK → BBK, $\beta=0,231$, $t=4,579$ ve $p=0,000$). Dijital liderliğin örgüt içi bireysel becerilere etkisinde ise dijital örgüt kültürünün düzenleyici rolü bulunmaktadır (DOK x DL → BBK, $\beta=0,125$, $t=1,923$ ve $p=0,026$). Seri düzenleyici aracı rol sonuçlarına göre ise dijital liderliğin örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını aracılığı etkisiyle örgütsel inovasyona etkisinde dijital örgüt kültürünün düzenleyici rolü belirlenmiştir (DOK x DL → BBK → OI, $\beta=0,109$, $t=1,862$ ve $p=0,043$). Dijital örgüt kültürünün düzenleyici rolüne ilişkin grafik Şekil 4’te sunulmuştur.



Şekil 6: Dijital Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rol Grafiği

Şekil 4 incelendiğinde, dijital liderlik örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını artırırken, dijital örgüt kültürünün modele dahil edilmesi ile birlikte bu etki yükselmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde H₅, H₆ ve H₇ hipotezleri kabul edilmiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

Teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin insan yaşamının her alanına yer verdiği günümüz dünyasında, işletmelerin hayatta kalabilme ve sürdürülebilirlik hedeflerini karşılayabilmeleri, teknoloji ekseninde şekillenmektedir. İşletmeler için inovatif stratejilerin kullanımı ön plana çıkmış, piyasa koşulları ile rekabet edebilmenin en önemli koşulu olarak örgütsel inovasyon görülmeye başlamıştır (Kuzma ve ark., 2020; Çınar ve Yılmaz, 2023; Şeker ve ark., 2024). Özellikle havacılık gibi sektörlerde teknolojinin etkin kullanımı ile birlikte insan kaynağına yapılacak yatırımlar örgütsel inovasyonu doğurmaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde hazırlanan çalışmada sivil havacılık sektöründe dijital liderliğin örgüt içi bireysel beceriler aracılığı ile örgütsel inovasyona etkisinde dijital örgüt kültürünün düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 382 sivil havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanından oluşan örneklem kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre dijital liderlik örgütsel inovasyonu ve örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını artırmaktadır. İleri teknolojilerin sürekli kullanımı çerçevesinde üyelerin dijital okuryazarlığını ve teknolojiye uyum sağlama kapasitesini artıran dijital liderlik, yeni fikirlerin denenmesi ve benimsenmesi için teşvik edici bir ortam yaratarak örgütsel inovasyonu artırmaktadır (Özmen ve ark., 2020; Uçar ve Tutgaç, 2022; Çömlekçi ve Bozkurt, 2024). Bununla birlikte liderlerin teknolojiye hakimiyetlerine paralel olarak veri odaklı

karar alma süreçlerinin yaygın kullanımı ve ekipler arasında teknolojik enstrümanlar sayesinde etkili bağlantıların kurulması, yeni trend ve fırsatların stratejik bir şekilde gözetilmesini sağlayarak örgütsel inovasyonu artıracaktır (Westerman ve ark., 2014; Kane, 2019; Benitez ve ark., 2022). Ayrıca dijital liderlerin teknolojik enstrümanları kullanımıyla üyelerin bireysel becerileri daha belirgin hale gelirken (Westerman ve ark., 2014), sahip oldukları vizyon çerçevesinde üyelerin bu becerilerinin teknolojik gelişmelere adaptasyonunu artırabilmek adına sürekli eğitim ve geliştirme çalışmaları da yürütmeleri beklenmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Bu çıkarımlar dijital liderliğin hem örgütsel inovasyonu hem de örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını artırdığını göstermektedir. Nitekim literatürde yer alan çalışmalarda da dijital liderliğin, örgütsel inovasyonu artırdığı bulgularına (Niu ve ark., 2022; Benitez ve ark., 2022; Yansen ve Yujie, 2023; Hadi ve ark., 2024) ek olarak çalışan performansını artırdığı (ALfares ve Banikhaled, 2022; Turyadi, Zulkifli, Tawil, Ali ve Sadikin, 2023) ve hem çalışan kapasitesi hem yeteneğinde iyileşme sağladığı (Retnowati ve Santosa, 2023; Riski ve Rino, 2024) sonuçları ortaya koyulmuştur.

Dijital liderin rolüne paralel olarak görevlerin uygulayıcısı üyelerin örgüt bireysel beceri kullanım düzeyleri de ön plana çıkmaktadır. Örgüt içinde etkin yetenek yönetiminin planlanması, yeteneklerin geliştirilmesi için çalışmalar yürütülmesi ve ekip üyelerinin sahip olduğu becerileri etkin bir şekilde kullanmasının teşvik edilmesi sayesinde, iş süreçlerinin dönüştürülmesi ve yeni ürün veya hizmetlerin yaratılması için gereken en son teknolojilerin kullanımını destekleyen örgütsel inovasyon stratejileri geliştirilmiş olacaktır (Barney ve Wright, 1998; Anderson ve ark., 2014; İрге ve ark., 2021). Literatürde yer alan çalışmalarda örgüt içi bireysel beceriler doğrudan kullanılmamasına rağmen bunu açıklayan değişkenler olan doğru insan kaynağı planlaması, etkin yetenek yönetimi ve çalışan kabiliyeti ile örgütsel inovasyon arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ortaya koyulmuştur (Sheikhy ve Shafiee, 2015; Awawdeh ve Alkshali, 2022; Mahmood ve Mohammed, 2023). Bu sonuçlar mevcut araştırma bulgusunun literatüre paralel olduğunu göstermektedir.

Dijital liderlik, örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı ve örgütsel inovasyon arasındaki doğrusal ilişkiler dikkate alındığında, dijital liderliğin örgütsel inovasyona etkisinde örgüt içi bireysel becerilerin kullanımının aracı rol üstlenebileceği düşünülmüştür. SBT (Bandura, 2023) merceğinden bakıldığında, dijital liderlerin sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye elverişli bir ortam yaratması (Westerman ve ark., 2014), çalışanlarda hem beceri gelişimi hem de becerileri etkin bir şekilde kullanılması ile karşılık bulacaktır. Çünkü SBT'ye göre öğrenme; kişi, çevre ve davranışın dinamik ve karşılıklı etkileşimi ile sosyal bir bağlamda gerçekleşmektedir ve çalışanlar dijital liderlerinin davranışlarını gözlemleyerek becerilerini etkin bir şekilde kullanmaya uyum sağlayacak, becerilerine ilişkin öz yeterlik algılarında yaşanan iyileşmeler (Arseven, 2016) çerçevesinde de yeni fikirler önerme, süreçleri iyileştirme ve yeni ürünler geliştirme gibi örgütsel inovasyonu artıracak davranışlar ortaya koyacaktır. Bu kapsamda yapılan analizlerde de dijital liderliğin örgütsel inovasyona etkisinde örgüt içi bireysel becerilerin kullanımının aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.

Araştırmanın bir diğer basamağında dijital örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerilerin kullanımını artırdığı tespit edilmiştir. İş faaliyetlerinin dijital bir alanda düzenlenmesine ilişkin paylaşılan inançlar, anlayış ve değerler dizisi olarak tanımlanan dijital örgüt kültürünün (Gülyüz ve ark., 2023), teknoloji ile şekillenen günümüz dünyasında çalışanların performansını (Pangarso ve ark., 2022), bağlılığını (Sandhi ve ark., 2024) ve girişimciliğini (Gülyüz ve ark., 2023) artırdığı literatürdeki çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Bu çalışmaların sonuçları dikkate alındığında performans, bağlılık ve girişimcilik gibi faaliyetlerin örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı ile yakından ilişkili olduğu, mevcut bulgunun literatür tarafından desteklendiği söylenebilir.

Diğer taraftan araştırmada dijital örgüt kültürünün, dijital liderliğin örgüt içi bireysel becerilere etkisini düzenlediği ve bu etkiyi artırdığı belirlenmiştir. Yapılan seri düzenleyici aracı rol analiz sonuçlarına göre ise dijital liderliğin örgüt içi bireysel becerilerin aracılığı ile örgütsel inovasyona etkisinde dijital örgüt kültürünün düzenleyici rol üstlendiği ve bu etkileşimi artırdığı görülmüştür. SBT (Bandura, 2023) merceğinden bakıldığında dijital örgüt kültürüne bağlı olarak gözlemsel öğrenme ortamında gelişmeler yaşanacağı ve bu gelişmelerin dijital liderlerin çalışanların beceri kullanım düzeyindeki etkisini düzenleyeceği, bunun doğal bir sonucu olarak da örgütsel inovasyonun artacağı söylenebilir. Literatürde yer alan çalışmalarda da dijital örgüt kültürünü örgüt içerisinde dijital teknolojilerin kullanımını destekleyen, sürdüren ve teşvik eden bir faktör olarak tanımlanmış ve bu faktöre ilişkin gelişmelerin dijital liderleri de etki altına alarak çalışan yetkinliğini artırdığı belirlenmiştir (Saputra ve Saputra, 2020). Bununla birlikte bir diğer çalışmada dijital örgüt kültürünün gelişimi için dijital liderlik, çalışanların dijital becerileri ve dijital inovasyon başta olmak üzere fonksiyonlar arası işbirliği, dijital teknolojiye yönelim, risk tutumları ve çevikliğin önemli olduğu açıklanmıştır (Teguh ve ark., 2022).

Dijital liderlik, örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı ve örgütsel inovasyon, havacılık sektörü başta olmak üzere tüm sektörlerde ilerlemeyi sağlayan dinamik bir etkileşim oluşturacak şekilde birbiriyle bağlantılıdır. Dijital araç ve teknolojilerin stratejik kullanımı ile karakterize edilen dijital liderlik, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin uygulanmasını teşvik eden bir ortam yaratarak çalışanların örgüt içi bireysel becerileri kullanma düzeyini artırmakta ve bunun sonucu olarak da örgütsel inovasyon artmaktadır. Bu noktada çalışanların problem çözme süreçlerine farklı bakış açıları ve uzmanlık getirmesi sayesinde dijital liderliğin faydaları somut inovatif davranışlara dönüşmektedir. Bu nedenle havacılık sektörü başta olmak üzere tüm işletmelerde, bireysel becerileri tanıma ve geliştirme konusunda becerikli olan ve bu becerilerin yenilikçi yollarla uygulanması için yollar yaratan dijital liderlerin geliştirilmesine öncelik vermelidir. Bununla birlikte işletmeler, yalnızca dijital yetkinlikleri geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda bu becerilerin pratikte uygulanmasını da teşvik eden kapsamlı eğitim programları uygulamalıdır. İşletmeler, bireysel becerilere değer veren ve bunları kullanan bir kültürü teşvik ederek dijital liderliğin sürdürülebilir örgütsel inovasyona dönüşmesini sağlayabilir. Bu yaklaşım sayesinde hem liderlik hem de işgücü yeteneklerinin potansiyeli en üst düzeye çıkarılarak sürekli iyileştirme ve rekabet avantajı sağlanabilir.

Dijital örgüt kültürünün rolü de örgütsel sonuçların geliştirilmesinde aynı derecede önemlidir. Bu kültür sayesinde, dijital liderliğin gelişebileceği destekleyici bir ortam oluşmakta ve çalışanlar becerilerini etkili bir şekilde kullanma konusunda kendilerini güçlü hissetmektedir. Dahası, dijital örgüt kültürü bir moderatör görevi üstlenerek dijital liderliğin, örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı aracılığı ile örgütsel inovasyon üzerindeki olumlu etkisini artırmaktadır. Dijital örgüt kültürü, değişimi kucaklayan ve teknolojik entegrasyonu teşvik eden bir zihniyeti destekleyerek inovasyonun gelişebileceği bir atmosferi teşvik etmektedir. Bu bağlamda havacılık sektörü başta olmak üzere tüm sektörler, dijital okuryazarlık programlarına yatırım yaparak, bilgi paylaşımını teşvik ederek ve dijital girişimler için teşvikler yaratarak güçlü bir dijital örgüt kültürü geliştirmeye odaklanmalıdır. Liderlik, istenen davranışları modelleyerek ve dijital araçları günlük operasyonlara entegre ederek dijital kültürü aktif bir şekilde desteklemelidir. İşletmeler, dijital örgüt kültürünü stratejik hedeflerle uyumlu hale getirerek dijital liderliğin ve bireysel beceri kullanımının faydalarının tam olarak hayata geçirilmesini sağlayabilir ve sektörde sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı elde edebilir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarının örneklem olarak seçilmesidir. Bu sınırlılık çerçevesinde sonraki araştırmalarda farklı sektörden örneklemeler ile çalışılması önerilmektedir. Özellikle mevcut araştırmadan farklı olarak üretim sektörü çalışanları ile mevcut araştırma modelinin tekrar sınımmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sayede araştırma bulgularının genellebilirliğinin artacağı, farklı sektörler arasında karşılaştırmalar yapılabileceği öngörülmektedir. Bununla birlikte araştırmanın bir diğer sınırlılığı, verileri zaman içinde tek bir noktada yakalayan kesitsel tasarımıdır. Gelecekteki araştırmalar, dijital liderlik, bireysel beceriler, örgütsel inovasyon ve dijital örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin zaman içinde nasıl geliştiğini incelemek için boylamsal tasarımlar kullanabilir. Bu yaklaşım, bu faktörlerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğinin ve birbirlerini nasıl etkilediğinin daha dinamik bir şekilde anlaşılmasını sağlayarak, kesitsel bir çalışmada görülemeyen eğilimleri ve uzun vadeli etkileri ortaya çıkarabilir.

Kaynakça

- Aksoy Kürü, S. (2021). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir meta-analiz çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 678-697. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.735373>
- Akyazı, T. E. (2023). A study on the relationship between employees' attitude towards artificial intelligence and organizational culture. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(20), 207-219. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i201105>
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1038055>
- ALfares, M., & Banikhaled, M. (2022). The effect of digital leadership on Kuwaiti hospitals' employee performance. *Management Science Letters*, 12(4), 223-228. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2022.6.002>
- Alyahya, K.O. (2005). *Empowerment and human capital utilization deficit in public sector organizations: Gulf states in comparative perspective* [Yayımlanmamış doktora tezi]. University of Connecticut, Connecticut/ABD.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

- Arseven, A. (2016). Öz yeterlilik: Bir kavram analizi. *Electronic Turkish Studies*, 11(19), 63-80. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies>.
- Aşkun, V. (2024). İnsan kaynakları yönetiminde kolektif adaptasyon: karmaşık uyarlanabilir sistemler bakış açısı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (81), 139-167. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1431589>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Awawdeh, H. Z., & Alkshali, S. J. (2022). The Impact of soft skills on organizational innovation in Lavant Food Products Company (AlDurra). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 569-584. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i1/11568>
- Bandura, A. (2023). *Social cognitive theory: An agentic perspective on human nature*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resources Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1%3C31::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1%3C31::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of Insights. *MIS quarterly*, 471-482. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/43825919>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Çağlıyan, V., Attar, M., & Külahlı, S. (2021). Dönüşümcü liderliğin, örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 124-145. <https://doi.org/10.17153/oguibf.872569>
- Çınar, E., & Yılmaz, S. (2023). Dönüşümcü Liderlik tarzı ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişki: Kavramsal inceleme. *Turkish Management Review*, 2(1), 40-53. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8199077>
- Çömlekçi, M. G., & Bozkurt, S. (2024). Dijital liderlik ve bireysel yenilikçilik ilişkisinde işgücü çevikliğinin rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 11(24), 75-97. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1384580>
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210. <https://doi.org/10.5465/255754>
- Damanpour, F. (2018). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. In *Organizational innovation* (pp. 127-162). London: Routledge.
- Demirel, Y., & Karadal, H. (2007). Örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 253-270. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/194799>
- do Adro, F. J. N., & Leitão, J. C. C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 51-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181. <https://doi.org/10.1108/14601060810869848>

- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. London: Routledge.
- Güleryüz, İ., Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2023). Dijital liderliğin iç girişimcilğe etkisinde dijital örgüt kültürünün rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 1852-1867. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1684>
- Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. B., & Rahmawati, C. H. T. (2024). The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: the mediating role of emotional intelligence. *Calitatea*, 25(199), 74-83. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. New York City: Sage Publications.
- 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, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hirawati, D. B., & Pradana, H. A. (2023). Analysis of leader-member exchange toward organizational commitment, job satisfaction, job performance: is virtual work moderating?. *Journal of Business and Management Review*, 4(4), 237-253. <https://doi.org/10.47153/jbmr44.6322023>
- İrge, N. T., Yalçın, Y., & Uysal, Y. (2021). yetenek yönetiminin inovasyona etkisi: istanbul ilinde endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama. *TroyAcademy*, 6(2), 477-502. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.894383>
- Kakabadse, N., Kakabadse, A., & Lee-Davies, L. (2005). Visioning the pathway: A leadership process model. *European Management Journal*, 23(2), 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.02.002>
- Kalfaoğlu, S., İraz, R., & Kurnaz, G. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk ve inovasyon performansının örgütsel bağlılığa etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), 393-406. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.444764>
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Karaman, F. (2024). Sivil havacılık sektöründe çevik ve dijital liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik ve çalışan performansları ile ilişkisi. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(2), 129-147. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3839910>
- Khalifaturofi'ah, S. O. (2023). Cost efficiency, innovation and financial performance of banks in Indonesia. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(1), 100-116. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2020-0124>
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/145795>
- Kuzma, E., Padilha, L. S., Sehnem, S., Julkovski, D. J., & Roman, D. J. (2020). The relationship between innovation and sustainability: A meta-analytic study. *Journal of Cleaner Production*, 259, 120745. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120745>
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Int. J. Res. Method Educ.*, 38, 220-221. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2015.1005806>
- Mahmood, R. H., & Mohammed, R. B. (2023). The role of talent management in enhancing organizational innovation: An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Royal Jordanian Airlines in Erbil city. *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 8(5), 1419-1442. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.8.5.54>
- Malik, A., Amjad, G., & Nemati, A. R. (2022). Impact of Technological, Organizational, Product, and Process Innovation on Employee Turnover Intention. *Zakariya Journal of Social Science*, 1(1), 1-14. <https://doi.org/10.59075/zjss.v1i1.43>
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. London: Routledge.

- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), i-xx.
- 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>
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1597309>
- Nişancı, Z. N., & Bakkal, E. (2020). Hizmet inovasyonu, bilgi paylaşımı ve işgören tatmini arasındaki ilişki: bir çağrı merkezi örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 898-924. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.760495>
- Niu, S., Park, B. I., & Jung, J. S. (2022). The effects of digital leadership and ESG management on organizational innovation and sustainability. *Sustainability*, 14(23), 15639. <https://doi.org/10.3390/su142315639>
- OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19900414>
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1145039>
- 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. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1009744>
- 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. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1009744>
- Pangarso, A., Winarno, A., Aulia, P., & Ritonga, D. A. (2022). Exploring the predictor and the consequence of digital organisational culture: a quantitative investigation using sufficient and necessity approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 370-385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2021-0516>
- Park, H., Park, H., & Liden, R. C. (2022). Leader–member exchange differentiation and employee performance: A political perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 1121-1135. <https://doi.org/10.1002/job.2611>
- Retnowati, C. N., & Santosa, B. (2023). Digital leadership, culture & employee capabilities: Sustainable organizational performance in education-a case study. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(6), 257-265. <https://doi.org/10.55324/enrichment.v1i5.36>
- Riski, A., & Rino, R. (2024). The the effect of digital leadership style, motivation, and work ability on employee performance after the Covid-19 pandemic. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 5(1), 424-441. <https://doi.org/10.51276/edu.v5i1.647>
- Rubio-Andrés, M., del Mar Ramos-González, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2181-2211. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>
- Sandhi, A. F., Usman, B., & Santosa, W. (2024). The influence of corporate entrepreneurship, industry 4.0 adoption, digital transformation capability on business performance mediated by employee engagement in the telecommunication industry in Indonesia. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 8(6), 57-74 <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8605>
- Saputra, N., & Saputra, A.M. (2020). Transforming into digital organization by orchestrating culture, leadership and competence in digital context, *GATR Global J. Bus. Soc. Sci. Review*, 8(4), 208–216. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(2\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(2))
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. New Jersey: Jossey-Bass.

- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. London: Harvard University Press.
- Sheikhy, A., & Shafiee, A. (2015). An investigation into the association between personal skills, organizational learning, and innovation, and organizational performance in the power distribution company, northern Kerman. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), 715-721. Erişim adresi: <https://pdfs.semanticscholar.org/da63/1e36f6633424757c9c779e8b18e6b061e77b.pdf>
- Skare, M., & Porada-Rochon, M. (2022). The role of innovation in sustainable growth: A dynamic panel study on micro and macro levels 1990–2019. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121337. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121337>
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maşlakçı, A. (2022). Dijital liderlik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1038-1050. <https://doi.org/10.11616/asbi.1099012>
- Şeker, C., Örucü, E., & Önbıçak, A. E. (2024). Örgütlerde inovasyon, örgütsel öğrenme ilişkisinde yapay zekâ kaygısının rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 328-345. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1793>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Taherdoost, H. (2018). A review of technology acceptance and adoption models and theories. *Procedia Manufacturing*, 22, 960-967. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.137>
- Teguh, M. J., Noermijati, N., Moko, W., & Rofiaty, R. (2022). Exploring characteristics of digital organizational culture in post COVID-19: A systematic literature review. *In Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 38-51. Erişim adresi: <https://www.ejournal.aibpmjournals.com/index.php/JICP>
- Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel ve çevresel faktörlerin örgütsel yenilik üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 41-68. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/32512>
- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671-1677. Erişim adresi: <https://www.ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2001/1586>
- Türkel, S., & Arıkan, Ö. U. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve endüstri 4.0'ın kesişen ekosistemi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 115-139. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1130403>
- Uçar, Z., & Tutgaç, C. (2022). İşgörenlerin dijital okuryazarlık algısı ve dijital teknolojilere erişim motivasyonu ilişkisi üzerinde dijital liderliğin düzenleyicilik Rolü. *İzmir Yönetim Dergisi*, 3(1), 8-22. <https://doi.org/10.56203/iyd.1095042>
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26. Erişim adresi: <https://sloanreview.mit.edu/article/intellectual-capital-competence-x-commitment/>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. London: Harvard Business Press.
- 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*, 5(1), 57-71. <https://doi.org/10.55057/ijarti.2023.5.1.6>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), 720. <https://doi.org/10.3390/su13020720>

Research Article

Örgütsel İnovasyonun Belirleyicisi Olarak Dijital Liderlik: Dijital Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımının Rolü

Digital Leadership as a Determinant of Organisational Innovation: The Role of Digital Organisational Culture and Use of Individual Skills within the Organisation

Ersan DİKİLİ

Dr, T.C. İçişleri Bakanlığı

Jandarma Genel Komutanlığı

ersandikili@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3042-3592>

Extended Abstract

In today's highly competitive global market where technological developments and consumer expectations change rapidly, organisational innovation has become a very important factor for businesses that want to maintain and improve their position in the market. The dynamic and rapidly evolving nature of the markets requires businesses to continuously adapt and innovate in order to survive and develop (Çınar & Yılmaz, 2023; Şeker, Örucü, & Önbiçak, 2024). In order to respond to competitive pressure, technological advances and changing consumer preferences, businesses must develop organisational innovation strategies that include investing in research and development, fostering a culture of creativity and flexibility, and leveraging technological advances to streamline operations and increase efficiency (Kuzma, Padilha, Sehnem, Julkovski, & Roman, 2020). This innovation is vital as it enables businesses to increase their operational efficiency, improve customer satisfaction and respond to market changes in an agile manner (Şeker et al., 2024). Therefore, businesses have to evaluate the individual and organisational factors that may be determinant for creating an organisational model in which innovation is dominant at the organisational level and to effectively dominate organisational innovation by developing policies towards these factors.

Leaders, who are responsible for setting a vision, creating a supportive culture and mobilising resources for innovative efforts, are among the most important actors in promoting organisational innovation (Akyürek, 2020). Effective leaders inspire and motivate members by fostering a mindset that embraces change and seeks creative solutions to challenges; they play a role in creating an organisation where innovation can flourish by encouraging open communication, collaboration and a willingness to take calculated risks (do Adro & Leitão, 2020). In today's world where technological developments shape organisations, it is seen that digital leadership practices have a significant impact on organisational innovation (Niu, Park, & Jung, 2022; Benitez, Arenas, Castillo, & Esteves, 2022; Yansen & Yujie, 2023; Hadi, Setiawati, Kirana, Lada, & Rahmawati, 2024). Within the framework of their ability to harness the power of digital technologies to foster transformation and innovation in their organisations (Özmen, Eriş, & Özer, 2020) and their mastery of using digital tools to facilitate processes, improve data-driven decision-making processes and create new business models that can adapt to the rapidly changing market environment (Çömlekçi & Bozkurt, 2024), digital leaders ensure that their organisations stay one step ahead of technological trends and take advantage of new opportunities for innovation by promoting a culture of continuous learning and adaptation (Benitez et al., 2022).

Since the collective capabilities of employees form the basis of an organisation's innovative potential, the use of individual skills within the organisation is also important in promoting organisational innovation (Sheikhy and Shafiee, 2015; Awawdeh and Alkshali, 2022; Mahmood and Mohammed, 2023). This is because employees with advanced technical skills and knowledge are better equipped to identify and apply the latest technologies that can transform business processes and create new products or services. Moreover, employees with strong analytical and critical thinking skills can effectively address complex problems, develop innovative solutions, and make data-driven decisions that move the organisation forward (Anderson, Potočnik, & Zhou,

2014). However, leaders play a critical role in recognising, nurturing and strategically using these individual skills to foster innovation (Park, Park, & Liden, 2022; Hirnawati & Pradana, 2023). By creating an environment that fosters continuous learning, skill development and creative problem solving, leaders can harness the diverse talents and expertise within their teams to support innovative initiatives. In terms of Social Cognitive Theory (SCT) (Bandura, 2023), which suggests that individuals acquire and maintain behaviour by considering the social environment, personal factors and the behaviour itself, digital leaders are expected to increase the use of individual skills within the organisation by creating an environment that encourages learning and skill development among employees and as a result, organisational innovation is expected to increase. In addition, it is thought that the level of digital culture within the organisation within the scope of SBT will increase the effect of digital leadership on the use of individual skills within the organisation by shaping the environment that supports observational learning and reinforcement. In the light of this information, this study aims to determine the moderating role of digital organisational culture in the effect of digital leadership on organisational innovation through the use of individual skills within the organisation.

The hypotheses to be tested within the scope of the research are listed below:

H₁: Digital leadership increases organisational innovation.

H₂: The use of individual skills within the organisation increases organisational innovation.

H₃: Digital leadership increases the use of individual skills within the organisation.

H₄: The use of individual skills within the organisation has a mediating role in the effect of digital leadership on organisational innovation.

H₅: Digital organisational culture increases the use of individual skills within the organisation.

H₆: Digital organisational culture has a moderating role in the effect of digital leadership on the use of individual skills within the organisation.

H₇: Digital organisational culture has a moderating role in the effect of digital leadership on organisational innovation through the use of individual skills within the organisation.

The population of the research consists of ground handling employees in the civil aviation sector throughout Turkey. Considering the impossibility of reaching the entire population, sampling was used. In order to determine the minimum sample size to be reached, power analysis was performed with G*Power, taking into account the current approaches in the literature (Hair, Hult, Ringle, & Sarsted, 2021). The minimum sample size to be reached for 4 predictor variables at 0.15 effect size and 0.95 power level was calculated as 129. Considering the minimum sample size, questionnaires were collected from 391 sector employees. It was observed that 9 of the collected questionnaires were incomplete or incorrect and these participants were excluded from the research. As a result, the research sample consisted of 382 civil aviation ground handling employees.

The questionnaire form used to collect the research data consists of Demographic Information Form, Digital Leadership Scale, Use of Individual Skills Scale, Digital Organisational Culture Scale and Organisational Innovation Scale.

The research data were first analysed in terms of missing data, deviant values, normality, linearity and equivariance as stipulated by Tabachnick and Fidell (2019) using SPSS 26.00 and subjected to cleaning process. In this step, it was decided that the responses of 9 participants were not appropriate and these participants were excluded from the study. After the cleaning of the data set, structural equation modelling was performed within the framework of the partial least squares method using Smart PLS 4.1, and the research hypotheses were tested by performing reliability and validity analyses related to the research model. In the evaluation of the findings, 95% interval and 5% significance level were used.

According to the results obtained from the analyses, digital leadership (DL → OI, $\beta=0,215$, $t=2,501$ and $p=0,012$) and the use of individual skills within the organisation increase organisational innovation (BBK → OI, $\beta=0,475$, $t=5,868$ and $p=0,000$). In addition, digital leadership increases the use of individual skills within the organisation (DL → BBK, $\beta=0.660$, $t=7.731$ and $p=0.000$). It was also seen that the use of individual skills within the organisation played a mediating role in the effect of digital leadership on organisational innovation (DL → BBK → OI, $\beta=0,313$, $t=5,025$ and $p=0,000$). Within the framework of these results, hypotheses H₁, H₂, H₃ and H₄ are accepted.

In the analyses related to digital organisational culture, it was determined that digital organisational culture increases individual skills within the organisation ($DOK \rightarrow BBK$, $\beta=0,231$, $t=4,579$ and $p=0,000$). Digital organisational culture has a moderating role in the effect of digital leadership on individual skills within the organisation ($DOK \times DL \rightarrow BBK$, $\beta=0,125$, $t=1,923$ and $p=0,026$). According to the serial moderating mediator role results, the moderating role of digital organisational culture was determined in the effect of digital leadership on organisational innovation through the use of individual skills within the organisation ($DOK \times DL \rightarrow BBK \rightarrow OI$, $\beta=0,109$, $t=1,862$ and $p=0,043$). While digital leadership increases the use of individual skills within the organisation, this effect increases with the inclusion of digital organisational culture in the model. Within the framework of these results, hypotheses H_5 , H_6 and H_7 are accepted.

Digital leadership, the use of intra-organisational individual skills and organisational innovation are interconnected in a dynamic interaction that drives progress in all sectors, especially in the aviation industry. Digital leadership, which is characterised by the strategic use of digital tools and technologies, creates an environment that encourages creativity and the implementation of new ideas, thereby increasing employees' use of individual skills within the organisation and, as a result, increasing organisational innovation. At this point, the benefits of digital leadership turn into concrete innovative behaviours by bringing different perspectives and expertise to the problem solving processes of employees. Therefore, all businesses, especially in the aviation sector, should prioritise the development of digital leaders who are skilled in recognising and developing individual skills and creating ways to apply these skills in innovative ways. In addition, businesses should implement comprehensive training programmes that not only develop digital competencies, but also encourage the practical application of these skills. By fostering a culture that values and harnesses individual skills, businesses can ensure that digital leadership translates into sustainable organisational innovation. Through this approach, the potential of both leadership and workforce capabilities can be maximised, leading to continuous improvement and competitive advantage.

The role of digital organisational culture is equally important in improving organisational outcomes. Through this culture, a supportive environment is created in which digital leadership can flourish and employees feel empowered to use their skills effectively. Moreover, digital organisational culture acts as a moderator, enhancing the positive impact of digital leadership on organisational innovation through the use of individual skills within the organisation. Digital organisational culture fosters an atmosphere in which innovation can flourish by supporting a mindset that embraces change and encourages technological integration. In this context, all sectors, especially aviation, should focus on developing a strong digital organisational culture by investing in digital literacy programmes, encouraging knowledge sharing and creating incentives for digital initiatives. Leadership should actively support digital culture by modelling desired behaviours and integrating digital tools into daily operations. By aligning digital organisational culture with strategic objectives, businesses can fully realise the benefits of digital leadership and the use of individual skills, and achieve sustainable growth and competitive advantage in the industry.