



**TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE  
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN  
FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

Osman ERBAY  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yunus YILAN  
Haziran, 2025  
Afyonkarahisar

T.C.  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE  
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN  
FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan  
Osman ERBAY

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Yunus YILAN

AFYONKARAHİSAR 2025

## ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Türk Sivil Havacılık Sektöründe Örgütsel Çevikliği Etkileyen Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**” adlı çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde bilimsel etik kurallara ve atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğimi belirterek aksi bir durumun tespiti hâlinde sorumluluğun tamamen bana ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt ederim.

24/06/2025

İmza

Osman ERBAY

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENSTİTÜ ONAYI**

|                                 |                       |                                                                                                                              |
|---------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Öğrencinin</b>               | <b>Adı- Soyadı</b>    | Osman ERBAY                                                                                                                  |
|                                 | <b>Numarası</b>       | 2300612007                                                                                                                   |
|                                 | <b>Anabilim Dalı</b>  | İşletme                                                                                                                      |
|                                 | <b>Programı</b>       | Yönetim ve Organizasyon                                                                                                      |
|                                 | <b>Program Düzeyi</b> | <input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik |
| <b>Tezin Başlığı</b>            |                       | Türk Sivil Havacılık Sektöründe Örgütsel Çevikliği Etkileyen Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma                    |
| <b>Tez Savunma Sınav Tarihi</b> |                       | 24.06.2025                                                                                                                   |
| <b>Tez Savunma Sınav Saati</b>  |                       | 11:00                                                                                                                        |

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☒oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Hacı İbrahim DELİCE**  
**MÜDÜR**

Bu tez, Enstitü Müdürlüğüne kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

## ÖZET

### TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Osman ERBAY

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

Haziran, 2025

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yunus YILAN

Ülkemizde örgütsel çeviklik kavramı iş hayatına hızla girmektedir. Havacılık sektörünün son derece hızlı ve anlık değişkenlere bağlı olduğu gerçeğinden yola çıkarak kural koyucuların ve uygulayıcıların örgütsel çeviklik anlayışı son derece önem arz etmektedir. Bununla beraber, havacılık sektöründe atasözü niteliğinde olan “Havacılıkta kurallar kanla yazılmıştır” sözü bizlere kuralların ne kadar önemli olduğunu ve hassasiyetle uygulanması gerektiğini göstermektedir. Uçuş emniyetini önceliğe alarak örgütsel çevikliğin ne durumlarda ve boyutlarda uygulanabileceği hassasiyetle incelenmesi gereken konulardan birisidir. Bu çalışma, Türk Sivil Havacılık Sektöründe örgütsel çevikliği etkileyen faktörleri belirlemek ve bu faktörlerin çalışan deneyimlerine nasıl yansıdığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülen çalışmada, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve örgütsel çeviklik hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verebilirlik olmak üzere dört boyut ile yapısal engeller ve düzenleyici faktörler altında incelenmiştir. Araştırma bulguları, hızın sadece fiziksel değil; bilgiye erişim, karar verme, pratiklik, deneyim ve kolay öğrenme gibi unsurlarla desteklenen çok boyutlu bir yapı olduğunu göstermiştir. Esneklik boyutunda rotasyonel düzenlemeler, dijital sistemlerin etkinliği ve uyum yeteneği ön plana çıkarken; yetkinlik boyutunda bireysel becerilerin yanı sıra kurumsal donanım ve teknoloji desteği belirleyici olmuştur. Cevap verebilirlik boyutu ise özellikle kriz anlarında hızlı tepki, çözüm üretme ve dış paydaşlara karşı duyarlılık üzerinden değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırma, bürokratik yapı, merkeziyetçilik ve teknolojik yetersizlik gibi faktörlerin çevikliği engellediğini ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, örgütsel çevikliğin sadece yapısal bir dönüşüm değil, aynı zamanda bireysel yetkinlikler, dijital uyum, yetki devri ve kurumsal öğrenme ile desteklenmesi gereken çok katmanlı bir süreç olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak çevikliğin geliştirilmesi için bütünsel stratejilere ihtiyaç duyulduğu, sadece teknolojiye değil aynı zamanda insan ve kültür odaklı yaklaşımlara yatırım yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Havacılık, Örgütsel Çeviklik, Nitel Çalışma

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH TO DETERMINE THE FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE TURKISH CIVIL AVIATION SECTOR**

**Osman ERBAY**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
MANAGEMENT AND ORGANIZATION**

**June, 2025**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Yunus YILAN**

The concept of organizational agility is rapidly entering business life in our country. Given the aviation industry's reliance on extremely rapid and momentary variables, the understanding of organizational agility by both policy makers and practitioners is of paramount importance. Furthermore, the proverbial saying, "In aviation, the rules are written in blood," demonstrates the importance of these rules and their meticulous implementation. The circumstances and extent to which organizational agility can be implemented, prioritizing flight safety, is one of the topics that deserves careful examination. This study aimed to identify the factors affecting organizational agility in the Turkish Civil Aviation Sector and to reveal how these factors are reflected in employee experiences. Using qualitative research methods, semi-structured interviews were conducted with senior executives of companies operating in the civil aviation sector. The data obtained were analyzed using content analysis, and organizational agility was examined under four dimensions: speed, flexibility, competence, and responsiveness, as well as structural barriers and regulatory factors. The research findings indicate that speed is not only physical; The findings have shown that organizational agility is a multidimensional structure supported by elements such as access to information, decision-making, practicality, experience, and ease of learning. Rotational arrangements, the effectiveness of digital systems, and adaptability come to the fore in the flexibility dimension, while individual skills, as well as institutional hardware and technology support, have been decisive in the competence dimension. The responsiveness dimension was assessed based on rapid response, solution-generating capabilities, and sensitivity to external stakeholders, particularly in times of crisis. Furthermore, the research revealed that factors such as bureaucratic structure, centralization, and technological inadequacy hinder agility. The study determined that organizational agility is not only a structural transformation but also a multi-layered process that must be supported by individual competencies, digital adaptation, delegation of authority, and institutional learning. Consequently, it emerges that holistic strategies are needed to develop agility, requiring investments not only in technology but also in people- and culture-focused approaches.

**Keywords:** Civil aviation, organizational agility, qualitative research

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitim dönemim boyunca, sabırla bilgisini ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Yunus YILAN'a, her zorlandığımda yanımda olup hiçbir zaman beni yalnız bırakmayan Dr. Öğr. Üyesi Fatih KARAMAN'a, eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili aileme ve doğuşuyla beni heyecanlandıran oğlum Göktuğ'a çok teşekkür ederim.

Osman ERBAY  
2025, Afyonkarahisar



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI ..... | ii  |
| ENSTİTÜ ONAYI .....                              | iii |
| ÖZET .....                                       | iv  |
| ABSTRACT .....                                   | v   |
| ÖN SÖZ .....                                     | vi  |
| İÇİNDEKİLER.....                                 | vii |
| TABLOLAR LİSTESİ .....                           | ix  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                           | x   |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....             | xi  |
| GİRİŞ.....                                       | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMI.....                                 | 5  |
| 1.1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN TANIMI.....                              | 6  |
| 1.2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ .....                  | 7  |
| 1.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN BOYUTLARI .....                          | 9  |
| 1.3.1. Hız.....                                                   | 9  |
| 1.3.2. Esneklik.....                                              | 11 |
| 1.3.3. Cevap Verme Kapasitesi.....                                | 12 |
| 1.3.4. Yetkinlik.....                                             | 14 |
| 1.4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KURUMSAL TEMELLERİ .....                 | 16 |
| 1.4.1. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı .....                         | 17 |
| 1.4.2. VUCA Perspektifi.....                                      | 21 |
| 1.4.3. Çevik Örgüt Tasarımı .....                                 | 23 |
| 1.4.4. Örgütsel Çevikliğin Öğrenme ve İnovasyon İle İlişkisi..... | 25 |
| 1.5. ÖRGÜTLERİ ÇEVİK OLMAYA İTEN VE ENGELLEYEN KOŞULLAR .....     | 27 |
| 1.5.1. Örgütleri Çevik Olmaya İten Koşullar.....                  | 27 |
| 1.5.2. Örgütlerin Çevik Olmasını Engelleyen Koşullar.....         | 28 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE SİVİL HAVACILIK

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1. SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ .....         | 30 |
| 1.1. REGÜLASYONLAR .....                                          | 31 |
| 1.2. DİJİTALLEŞME.....                                            | 33 |
| 1.3. İKY YETKİNLİK GEREKLİLİKLERİ .....                           | 34 |
| 1.4. GÜVENLİK VE EMNİYET KÜLTÜRÜ .....                            | 36 |
| 1.5. SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK .....           | 38 |
| 1.5.1. Sivil Havacılık Sektöründe Örgütsel Çevikliğin Önemi ..... | 40 |
| 1.5.1.1. Dijitalleşme Düzeyi ve Teknoloji Kullanımı .....         | 40 |
| 1.5.1.2. İnsan Kaynakları Yetkinliği .....                        | 41 |
| 1.5.1.3. Regülasyonlara Uyum Kapasitesi.....                      | 41 |
| 1.5.1.4. Esnek İş Modelleri .....                                 | 42 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. YÖNTEM .....</b>                                                                 | <b>43</b> |
| 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....                                                          | 43        |
| 1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....                                                          | 44        |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN DESENİ .....                                                         | 44        |
| 1.4. ÇALIŞMA GRUBU .....                                                               | 45        |
| 1.5. VERİ TOPLAMA ARACI .....                                                          | 46        |
| 1.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ .....                                                         | 47        |
| 1.7. VERİ ANALİZİ .....                                                                | 49        |
| 1.8. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ .....                                   | 51        |
| 1.9. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....                                                 | 51        |
| <b>2. BULGULAR VE YORUM.....</b>                                                       | <b>52</b> |
| 2.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....                                        | 52        |
| 2.2. SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN KOŞULLARA İLİŞKİN<br>BULGULAR..... | 54        |
| 2.2.1. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Hız Boyutu .....                                | 55        |
| 2.2.2. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Esneklik Boyutu .....                           | 62        |
| 2.2.3. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Yetkinlik Boyutu .....                          | 68        |
| 2.2.4. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Cevap Verebilirlik Boyutu .....                 | 72        |
| 2.2.5. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Yapısal Engeller ve Düzenleyici Faktörler.....  | 75        |
| <b>TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>                                                | <b>82</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                   | <b>91</b> |

## TABLÖLER LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Katılımcılar ve Görüşmelerle İlgili Bilgiler .....                 | 48 |
| <b>Tablo 2:</b> Çalışma Grubuna Ait Demografik ve Mesleki Özelliklerin Özeti ..... | 52 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Sivil Havacılık Sektöründe Hız Boyutu .....                                      | 55 |
| Şekil 2: Sivil Havacılık Sektöründe Esneklik Boyutu .....                                 | 63 |
| Şekil 3: Sivil Havacılık Sektöründe Yetkinlik Boyutu .....                                | 68 |
| Şekil 4: Türk Sivil Havacılık Sektöründe Cevap Verebilirlik Boyutu.....                   | 73 |
| Şekil 5: Sivil Havacılık Sektöründe Yapısal Engeller ve Düzenleyici Faktörler Boyutu..... | 76 |



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

**%:** Yüzde

**F:** Frekans

**S:** Sayfa



## GİRİŞ

Küresel düzeyde yaşanan teknolojik gelişmeler, ekonomik dalgalanmalar, sosyo-politik dönüşümler ve çevresel krizler, işletmelerin geleneksel iş yapma biçimlerini sorgulamasına ve bu değişken koşullara hızlı biçimde uyum sağlayabilecek esnek stratejiler geliştirmesine neden olmuştur. Artan rekabet baskısı, belirsizliklerin yoğunluğu ve müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi, işletmeleri yalnızca etkili değil, aynı zamanda çevik olmaya da zorlamaktadır. Örgütsel çeviklik kavramı, günümüzün değişen çalışma koşullarında rekabet avantajı sağlamak, operasyonel sürekliliği korumak ve kriz dönemlerinde esneklik göstermek açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Çeviklik, artık sadece dinamik piyasalarda hızlı hareket etme kapasitesi değil; aynı zamanda değişimlere öngörülü yaklaşma ve bu değişimlerden değer yaratma yetkinliği olarak da görülmektedir (Teece, 2018).

Günümüz iş dünyasında dijitalleşme, büyük veri, yapay zeka (AI), nesnelerin interneti (IoT), siber-fiziksel sistemler, robotik otomasyon ve dijital ikizler gibi teknolojiler işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini dönüştürmekte ve bu dönüşüm süreci çevik organizasyonlara olan ihtiyacı artırmaktadır (Ivanov vd., 2020). Bu teknolojiler sayesinde işletmeler yalnızca verimliliklerini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda karmaşık ve öngörülemeyen durumlar karşısında daha hızlı ve etkili tepkiler verebilmektedir. Dolayısıyla, çeviklik; değişimi yalnızca takip eden değil, aynı zamanda şekillendiren organizasyonel yapıların temel niteliği olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel çeviklik, sadece ani değişimlere yanıt verme kapasitesi olarak değil, aynı zamanda bu değişimlerin henüz ortaya çıkmadan öngörülmesi, fırsatların zamanında yakalanması ve stratejik pozisyonların yeniden şekillendirilmesi olarak tanımlanabilir (Felin ve Powell, 2016). Bu yönüyle çeviklik, hem reaktif (tepki veren) hem de proaktif (önleyici ve öngörülü) organizasyonel davranışları içeren çok boyutlu bir yetkinlik setidir. Teece vd. (2016), çevik organizasyonları dinamik yeteneklere sahip işletmeler olarak tanımlamış ve bu tür organizasyonların değişim sinyallerini algılama, öğrenme ve hızlı hareket etme becerilerinin onları sürdürülebilir başarıya taşıdığını vurgulamışlardır.

Çevikliğin temel boyutları genellikle hız, esneklik, cevap verme kapasitesi ve yetkinlik olarak ele alınmaktadır. Hız, işletmenin pazardaki değişimlere ne kadar çabuk adapte olabildiğini ifade ederken; esneklik, stratejik ve operasyonel kararların koşullara

uygun olarak yeniden düzenlenebilme kapasitesini yansıtır. Cevap verme kapasitesi, paydaşlardan gelen geri bildirimlere veya çevresel taleplere karşılık üretme becerisini temsil ederken; yetkinlik ise hem bireysel hem de kurumsal düzeyde bilgi, beceri ve teknolojik donanımın kullanım düzeyini içermektedir (Teece vd., 2016). Bu dört boyut birlikte düşünüldüğünde çeviklik, işletmelerin yalnızca dış çevresel tehditleri bertaraf etmelerini değil; aynı zamanda bu tehditleri fırsatlara dönüştürmelerini de mümkün kılan bir rekabet silahı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu noktada, örgütsel çevikliğin yoğun biçimde gözlemlenebildiği ve yüksek bir stratejik değer taşıdığı alanlardan biri de Türk Sivil Havacılık Sektörüdür. Havacılık sektörü; sürekli değişen ulusal ve uluslararası regülasyonlar, yolcu güvenliğine ilişkin yüksek standartlar, dalgalanan döviz kurları ve yakıt maliyetleri gibi faktörlerin etkisiyle oldukça dinamik ve kırılgan bir yapı sergilemektedir. Aynı zamanda teknolojik gelişmelerin (örneğin uçuş sistemlerinin dijitalleşmesi, otonom hava araçları, mobil biletleme sistemleri) sektörde hızla benimsenmesi, çevikliğe olan ihtiyacı artırmaktadır.

Bazı havayolu şirketleri operasyonel çeviklik göstererek yolcu taşımacılığı yerine kargo hizmetlerine yönelmiş, dijital check-in sistemlerini hızla devreye sokmuş ve uzaktan yönetim pratikleriyle maliyetlerini optimize etmeye çalışmıştır (Yıldırım ve Çetin, 2019). Özellikle COVID-19 pandemisi, sivil havacılık sektöründe çevikliğin stratejik önemini açık bir biçimde gözler önüne sermiştir. Pandemi sürecinde çok sayıda uçuşun iptal edilmesi, yolcu taleplerindeki dramatik düşüş, havalimanı operasyonlarındaki kısıtlamalar ve tedarik zinciri kesintileri gibi zorluklar, sektörde faaliyet gösteren tüm aktörlerin çevik çözümler geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir (Eren ve Demir, 2022). Tüm bu gelişmeler, çevikliğin yalnızca kriz zamanlarında değil; aynı zamanda rekabetin yoğunlaştığı normal dönemlerde de işletmelere stratejik avantaj sunduğunu göstermektedir.

Örgütsel çeviklik, Türk sivil havacılık sektöründeki işletmelerin performansını ve uyum yeteneğini etkileyen önemli bir faktör olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Sektör, hızlı teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve değişen tüketici tercihleriyle karşı karşıya kaldıkça, hem mevcut hem de gelecekteki talepleri karşılamaya çalışan havayolları için çevik bir örgüt kültürü geliştirmek zorunlu hale gelmiştir. Çeviklik, kuruluşların operasyonel ortamdaki değişikliklere hızla yanıt vermesini sağlar; bu da özellikle dinamik ve öngörülemez yapıyla bilinen havayolu endüstrisinde kritik öneme sahiptir. Teknolojinin proaktif bir şekilde benimsenmesi,

havayollarının yalnızca dış değişiklikleri tahmin etmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda yolcu ihtiyaçlarıyla uyumlu gelişmiş hizmet sunumunu da kolaylaştırır (Paethrangsi vd., 2023).

Türk sivil havacılık sektörü bağlamında, havayolları arasında uluslararası standartlara uyum sağlama ve çevik yetenekleri destekleyen yenilikleri benimseme konusunda kayda değer bir istek bulunmaktadır (Haksevenler ve Topal, 2023). Bu coşku, duyarlı organizasyonel stratejilerle desteklenen operasyonel verimlilikteki iyileştirmelerle birleşerek, çevik ilkelere bağlılığın hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini derinden etkilediğini göstermektedir (Doğan vd., 2024). Çevikliğe duyulan ihtiyaç, pazarın rekabetçi yapısı ve Türkiye'nin Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasında bir merkez olarak kritik coğrafi konumuyla vurgulanmakta ve bu da Türk havayolları için daha fazla bağlantı ve operasyonel genişleme sağlamaktadır (Yaşar ve Gere, 2023).

Ayrıca, çalışanların yetkilendirilmesi ve iş birlikçi yönetim gibi çeşitli bileşenler, havacılık sektöründe kurumsal çevikliğin artırılmasında hayati roller oynamaktadır (Nouri & Mousavi, 2020). Etkili liderlik ve destekleyici bir organizasyon kültürü, çevikliği beslemek için temel teşkil eder ve piyasa dalgalanmalarına ve operasyonel zorluklara hızlı adaptasyon sağlayan bir çerçeve sağlar (Suhermin vd., 2024; Chakravarty vd., 2013). Kuruluşlar çevikliği benimsedikçe, yalnızca belirsizlikleri yönetme becerilerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda hızla gelişen bir pazardaki genel rekabet güçlerini de artırır (Saha vd., 2017; Başkarada & Koronios, 2018).

Türk Sivil Havacılık Sektöründe örgütsel çevikliği oluşturan boyutlar detaylı bir şekilde incelendiğinde, örneğin; hız, kriz anlarında uçuş planlamalarının güncellenmesi, mürettebat dağılımının yeniden yapılması ve yolculara hızlı bilgilendirme sağlanması gibi süreçlerde öne çıkmaktadır. Esneklik ise, uçuş destinasyonlarının yeniden belirlenmesi, bilet fiyatlandırma politikalarının anında değiştirilmesi ve yolcu taleplerine göre uçak kapasitesinin yeniden planlanması gibi uygulamalarda kendini göstermektedir (Turan ve Altın, 2020). Cevap verebilirlik, düzenleyici kurumlar tarafından yapılan ani değişikliklere karşı hızlı uyum sağlama ve müşteri şikâyetlerini zamanında çözümüleme becerisi olarak ön plana çıkarken; yetkinlik ise personelin dijital araçları kullanma düzeyi, uzaktan kriz yönetimi kapasitesi ve çok disiplinli görevlerde esneklik sergileyebilmesi gibi alanlarda somutlaşmaktadır. Bu unsurların her biri, sektörde çevikliği artıran temel yapı taşlarıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, Türk Sivil Havacılık Sektöründe örgütsel çevikliği etkileyen faktörleri bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymaktır. Literatürde çeviklik genellikle makro düzeyde, genel işletme stratejileri bağlamında tartışılmaktadır. Ancak bu çalışmada, örgütsel çeviklik kavramı mikro düzeyde ele alınmakta ve sivil havacılık sektörünün yapısal koşulları çerçevesinde analiz edilmektedir. Böylece hem teorik bilgiye katkı sunulması hem de uygulayıcı kurumlar için yol gösterici çıkarımlar yapılması hedeflenmektedir.

Çalışma kapsamında, çevikliğin temel boyutları olan hız, esneklik, cevap verebilirlik ve yetkinlik ayrı ayrı ele alınarak, her bir boyutun sektörel dinamiklerle nasıl ilişkilendiği analiz edilmektedir. Bu yönüyle çalışma, yalnızca mevcut durumu analiz etmeyi değil; aynı zamanda havacılık sektöründe daha çevik, daha dirençli ve daha yenilikçi organizasyon yapılarına geçiş için temel bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel çeviklik kavramı, alt boyutları, kurumsal temelleri, örgütleri çevik olmaya iten ve engelleyen koşullar, tarihsel gelişimi, diğer yönetim yaklaşımları ile arasındaki ilişkiler detaylıca ele alınmıştır. İkinci bölümde, Sivil Havacılık sektörünün yapısı ve örgütsel çeviklik üzerine yapılmış araştırmalar detaylıca incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Bu çalışma Türk Sivil Havacılık Sektöründe örgütsel çevikliğin çok boyutlu yapısını ve bu yapının sektörel bağlamda şekillenmesini kapsamlı biçimde ortaya koymuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMI

Makro çevresel değişkenler, özellikle küresel salgınlar, ekonomik krizler, teknolojik devrimler ve iklim temelli afetler, örgütsel çevikliğin neden sadece tercih edilebilir bir yönetim yaklaşımı değil, aynı zamanda bir hayatta kalma stratejisi olduğunu göstermiştir (Ivanov & Dolgui, 2020). Pandemiler gibi yüksek etkili krizler sırasında yalnızca çevik davranabilen, operasyonlarını hızla yeniden organize edebilen ve dijital çözümlerle faaliyetlerine devam edebilen işletmelerin hayatta kalabildiği görülmüştür. Bu durum, çevikliğin sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp, kriz dönemlerinde kurumsal direnci artırarak sürdürülebilirliği desteklediğini göstermektedir.

Örgütsel çeviklik, daha değişken ve dinamik ortamlarda faaliyet gösteren firmalar için kritik bir yetenek olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel çeviklik, esneklik, yanıt verme ve rekabet gücü gibi çeşitli boyutları kapsayan, bir organizasyonun değişime hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini ifade eder (Holbeche, 2019; Pajouyhan vd., 2019). Hızlı teknolojik gelişmeler ve değişen pazar talepleriyle karakterize edilen bir dünyada, örgütsel çevikliğin önemi artmış ve bu da organizasyonların yalnızca öngörülebilir değişikliklere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda beklenmeyen zorluklar karşısında başarılı olmasını da zorunlu hale getirmiştir (Devie vd., 2023; Razmi & Ghasemi, 2015).

Çevik organizasyonlar, yalnızca dışsal baskılara uyum sağlamakla kalmaz; aynı zamanda bu değişimleri stratejik fırsatlara dönüştürerek değer yaratır ve yenilikçi çözümler üretebilir. Doz & Kosonen (2010), çevikliği stratejik yön değişikliğini gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlamış; karar alma süreçlerinde esneklik, kaynakların hızlı mobilizasyonu ve organizasyonel öğrenmeyi bu yapının temel bileşenleri arasında saymıştır. Çeviklik, organizasyonların değişime hızla cevap verme kabiliyetinden çok daha fazlasını ifade eder; çevreyi aktif biçimde okuyan, stratejik dönüşüm yaratabilen ve organizasyonel süreçleri yeniden şekillendirebilen bir yapıdan söz edilmektedir.

Felin & Powell (2016), çevik organizasyonları, bilgi akışlarını etkin biçimde yöneten, karar alma süreçlerini hızlandıran ve organizasyonel yapısını esneklikle

yenileyebilen sistemler olarak tanımlar. Bilgiye erişim, paylaşım ve kullanımın etkinliği, çevikliğin temel yapı taşlarından biridir. Özellikle teknolojik altyapının gelişimi, veri analitiği sistemlerinin yaygınlaşması ve dijital iletişim araçlarının artmasıyla birlikte, çevik organizasyonların bilgi tabanlı karar alma süreçlerini güçlendirdiği görülmektedir. Bu durum, çevikliğin sadece bir organizasyonel refleks değil, aynı zamanda bilgiye dayalı stratejik bir yetenek olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, örgütsel çeviklik, değişimlere hızla tepki verme, fırsatları değerlendirme ve organizasyonel yapıyı bu yönde dönüştürebilme kapasitesini içeren çok katmanlı bir kavramdır.

### 1.1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN TANIMI

Küreselleşen dünyada değişen pazar koşulları ve rekabet yolları, iç ve dış etkenlere karşı organizasyonların kitlesel yönetim yerine daha etkili olduğu düşünülen yalın veya çevik üretim sistemlerini seçtiklerini göstermektedir. Değişen piyasa koşullarında ve müşteri taleplerinde öngörülemeyen beklentileri ve istekleri en kısa sürede karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanan çeviklik, Sekman ve Utku'ya (2004: 52) göre günümüzde organizasyonların küresel rekabet ortamında başarı elde etmeleri açısından oldukça önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir.

Gelişen dünyada organizasyonlar, Sharp vd. (1999: 156)'ne göre rekabet ortamında öne çıkmak amacıyla farklı kısımlarda ve şekillerde çevik üretim anlayışından yararlanmıştır. Çeviklik kavramı, DeVor vd. (1997: 814)'ne göre, öngörülemeyen pazar koşullarındaki değişiklikler ve sert rekabetin mevcut olduğu durumlarda en etkili ve kârlı üretim gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Ayrıca çeviklik, esneklik denilen yani bir görevden diğerine hızla geçme yeteneğinin ötesine geçerek, stratejik bir biçimde beklenmedik ve sürekli değişen müşteri taleplerini farklı ürünlerle en kısa sürede karşılayabilme becerisidir. Vokurğa & Flidner (1998: 165)'e göre bu süreçte kaliteyi asla azaltmamak, yani yüksek standartta sonuçlar elde etmek ve maliyetleri artırmamaya özen göstermek gibi başka kriterler de dikkate alınmalıdır.

Çeviklik, bir kuruluşun çevresindeki fırsatları ve tehditleri ya da her iki durumu da tespit etme becerisidir. Ayrıca, çeviklik, Ganguly vd. (2009: 411)'ne göre bir organizasyonun müşteri ve paydaşlarına kaynaklarını, üretim ve yönetim süreçlerini, iç ve dış stratejilerini yeniden yapılandırarak hızla yanıt verebilme yeteneğidir.

Küreselleşen dünyada, hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak için çevikliğin yanında işbirliği yapabilmek çok önemli hale gelmiştir. Çeviklik, Kim vd. (2006: 205)'ne göre ekipler arasında etkili iletişim kurulması, beklenmedik koşullara uyum sağlanması ve olabilecek sorunlarla başa çıkabilme yeteneğidir. Çevikliği, firmalar ya da kuruluşlar için bir yöntem tarzı olarak tanımlayan Sheridan (1993), bu yaklaşımın özelliklerini; bir grup olarak bir arada olabilmek, işyeri içindeki iletişimin ve bağların kuvvetli olması, değişikliklere hızla uyum sağlarken etkili ve verimli kalabilmek şekilde sıralamıştır. Ayrıca, çeviklik anlayışına sahip olmak için gerekli olan özellikler, aslında değişiklikleri ya da yenilikleri ilk uygulayan taraf olabilmektir.

Literatüre bakıldığında çeviklik kavramı ile ilgili yapılan incelemelerde tanımların yanı sıra çevik üretimin birçok farklı yönünün ele alındığı anlaşılmaktadır. Örneğin, Maskell (2001), çevikliği, beklenmedik değişimlerin meydana geldiği durumlarda bir organizasyonun başarılı olup gelişebilmesi şeklinde tanımlamıştır. Hormozi (2001: 132) ise çevikliği, organizasyonel faaliyetlerin, süreçlerin ve iş iletişiminin sürekli değişen çevreye uyum sağlarken etkili bir biçimde yeniden düzenlenme becerisi olarak betimlemektedir. Tüm bu açıklamalardan farklı olarak, Sharifi & Zhang (1999: 773)'a göre bilgi sistemleri ve gelişen teknolojilerin kullanımının, uyum sağlama yeteneği, eş zamanlı olabilme ve bu kavramların birleşimi, aslında çevik üretimi tanımlamak ve daha iyi anlamak için kullanılan başka açıklamalardır.

Örgütsel çevikliğin temelinde yatan bir diğer unsur da dinamik yeteneklerdir. Teece (2007), dinamik yetenekleri; işletmenin mevcut kaynak ve yetkinliklerini çevresel değişimlere uyumlu şekilde yeniden yapılandırma kabiliyeti olarak tanımlar.

## 1.2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Örgütsel çeviklik için literatürde birçok özellik gösterilmektedir. Örnek olarak Sharifi & Zhang (1999: 773)'a göre çevikliğin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır: Öncelikle iyi eğitim almış, deneyimli, yetkin ve donanımlı personelin bulunması gerekmektedir. Piyasa koşullarında rakiplerle rekabet halindeyken bile gerekmesi durumunda ilgili organizasyonlar ile iş birliği yapabilme yeteneğine sahip olunması gerekmektedir. Organizasyonun asıl amacı, müşterilerine değer sağlamak ve bu değeri yaratırken gelecekte daha fazla değer oluşturmak için çaba gösterme olmalıdır.

Seker (2016: 4)'e göre iş analizi ve detaylandırma süreçleri son derece dikkatli

bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Organizasyonların içinde bulundukları mevcut işleyişin bozulmaması adına gerektiğinde özellikle çevik yapıya sahip tedarikçilerle iş birliği yapılacak yapıda olunması gerekmektedir. Üretim kapasitesinde hızlı değişim sağlayan esnekliğe sahip olunması gerekmektedir. Olası muhtemel farklı ve standart müşteri taleplerine göre hızlı, kaliteli ve kişiselleştirilmiş ürün sunarken aynı zamanda birim maliyetleri azaltma çabası içinde bulunulması gerekmektedir. Yapısal olarak organizasyonun işlevsel bölümlerine ve yöneticilere karar verme ve uygulama konularında yetki tanınması gerekmekte, bununla beraber yalnızca tek bir merkezi otoritenin karar alması yerine beraber karar alınacak sistemlerin ve yapıların oluşturulmasının tercih edilmesi gerekmektedir. Hizmet verilen veya verilmesi planlanan tüm müşterilerle etkili ve sağlam bir iletişim kurarak ürün tasarlarırken, planlama ve üretim süreçlerinde müşteri taleplerine uygun esneklik sağlanması gerekmektedir.

Çeviklik kavramını meydana getiren dört temel özellik Maskell (2001: 5)'e göre değişimin yakalanması, iş birliği, müşteri refahı ve insan ile bilgi olarak sıralanmaktadır. İlk kısımda belirtilen değişimin yakalanması özelliğinde tüm organizasyon çalışanlarının gelecek yıllarda beklenmedik olayların ve değişimlerin yaşanacağını ya da belirsizliklerin ortaya çıkacağını bilmeleri ve buna göre kendilerini geliştirmeleri olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla böyle karmaşık ve belirsiz dönemleri fırsata çevirmek ve avantaj sağlamak, çevik organizasyonların en önemli özelliklerinden biri olmalıdır. Diğer bir özellik ise iş birliği olarak gösterilmektedir. Hızla değişen çevre ve özellikle teknoloji, aynı zamanda müşterilerin seri üretilen ürünlere kıyasla kişiselleştirilmiş ürünlere olan talebinin artışı, organizasyonlar arasında iş birliği yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu tür durumlarda gerekli iş birliklerini sağlamak, çevik bir organizasyonun önemli bir özelliği olarak gösterilmektedir. Bunun haricinde insan ve bilgi olguları da çevik bir organizasyonda olması gereken diğer özellik olarak gösterilmektedir. Çevik bir organizasyonda çalışanların bilgi ve deneyimlerini, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine uygun çözümler geliştirmek için kullanması sağlanmalıdır. Son olarak ise müşteri refahı gösterilmektedir. Üretilen ürün veya hizmetin değeri, çevik bir organizasyonda müşteri tarafından algılanan değer üzerinden değerlendirilmelidir.

Aslında çeviklik kavramı; hızlılık, esneklik, gelişmelere uyum sağlama, yüksek kalite sağlama, özelleştirilmiş ürünler sunma, kültürel değişikliklere adapte olabilme ve

ana işlevleri hareketlendirme gibi piyasa rekabet koşullarını en verimli şekilde kullanmayı içermektedir. Sherehiy vd. (2007: 446)'ne göre müşterilere değişken hizmet veya ürün sunmak için bu belirtilen özelliklerin en yüksek düzeyde uygulanmasına çeviklik denilmektedir. Dolayısıyla çevik bir organizasyon, piyasa koşullarında kendisine avantaj sağlayacak her durumu değerlendirebilecek hız ve esnekliğe sahip olmalıdır. Ayrıca bu yetenekleri kazanmak ve sürdürmek için sürekli olarak yeniliklere ve işbirliklerine açık bir araştırma süreci içinde bulunmalıdır.

### 1.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN BOYUTLARI

Örgütsel çeviklik kavramı, literatürde genellikle çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmakta ve çeşitli araştırmacılar tarafından farklı alt bileşenler aracılığıyla tanımlanmaktadır. Çevikliğin bu çok katmanlı yapısı, yalnızca dış çevresel değişimlere tepki verme kapasitesiyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda işletmenin iç dinamiklerini yeniden organize edebilme, öğrenme süreçlerini hızlandırma ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecek stratejik pozisyonlara zamanında geçiş yapabilme gibi özellikleri de kapsamaktadır.

Literatürde yaygın olarak kabul gören çeviklik boyutları arasında hız, esneklik, cevap verme kapasitesi ve yetkinlik öne çıkmaktadır. Bu dört temel boyut, çevikliğin kuramsal çerçevesini oluşturan ve pratikte ölçümlenebilir nitelikler taşıyan unsurlardır (Sharifi & Zhang, 1999; Overby vd., 2006). Çalışmada bu boyutlar kullanılmış olup aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

#### 1.3.1. Hız

Örgütsel çevikliğin kritik boyutlarından biri, bir organizasyonun değişen koşullara ve değişen müşteri taleplerine hızla yanıt verme yeteneğini kapsayan hızdır. Lin vd. (2006: 286)'ne göre çevikliğin en temel göstergelerinden biri olan hız, organizasyonun çevresel değişimlere, krizlere ve yeni fırsatlara karşı zamanında ve etkili şekilde tepki verme kapasitesini ifade etmektedir. Dolayısıyla hızlı karar alma, uygulamaya geçme, içsel süreçleri yeniden düzenleme ve dışsal taleplere uyum sağlama gibi yetenekler, çevik organizasyonların temel rekabet avantajlarındandır. Wamba vd. (2020), çevikliğin yalnızca hızlı hareket etmeye indirgenemeyeceğini; fakat zaman faktörünün stratejik karar alma süreçlerinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle günümüz dijital iş ortamında, pazara ilk giren olmanın (first-mover advantage) yarattığı avantajlar, hızın stratejik önemini artırmıştır. Hızlı bilgi akışı, esnek üretim

altyapıları ve teknolojik altyapı ile desteklenen organizasyonlar, rekabetin yüksek olduğu sektörlerde sürdürülebilir başarıya daha kolay ulaşabilmektedir.

Araştırmalar, hızın örgütsel çeviklikte çok yönlü bir yapı olduğunu ve yalnızca gelişmelere yanıt verme hızını değil aynı zamanda organizasyon içindeki değişiklikleri verimli bir şekilde uygulama yeteneğini de içerdiği vurgulamaktadır (Kavosi vd., 2021; Bahrami vd., 2016). Örneğin, hizmet sektörleri bağlamında, hizmet sunumunun hızı, kurumsal çevikliği şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Firmaların zamanında yanıtlar ve yüksek kaliteli hizmet teklifleri yoluyla müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmasına olanak tanımaktadır (Ahmadi ve Ershadi, 2021). Ayrıca, hızlı karar alma ve uygulama kültürünü geliştiren kuruluşlar, iş ortamlarının karmaşıklıklarında gezinmek için daha iyi bir konumdadır (Bahrami vd., 2016; Aburub, 2015).

Teknolojik gelişmeler, kurumsal çeviklikte hızın önemli bir kolaylaştırıcısı olarak gösterilmiştir. Bilgi teknolojilerinin entegrasyonu, daha hızlı bilgi akışını ve karar alma süreçlerini kolaylaştırır ve kuruluşların piyasa eğilimlerine daha verimli bir şekilde yanıt vermesini sağlar (Aburub, 2015; Appelbaum vd., 2017). Örneğin, Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) gibi sistemler, süreçleri düzene sokarak ve kaynak kullanımını optimize ederek bu çevikliğe katkıda bulunur; bu da kuruluşun hem iç hem de dış değişikliklere genel yanıt verme yeteneğini artırır (Aburub, 2015; Harraf vd., 2015). Sonuç olarak, teknolojiden yararlanmak yalnızca hızı artırmakla kalmaz, aynı zamanda esneklik ve uyarlanabilirlik gibi diğer çeviklik boyutlarını da güçlendirir ve kurumsal performansı önemli ölçüde artıracak sinerjik bir etki yaratır (Appelbaum vd., 2017; Braun vd., 2017).

Dahası, hız ile tepki verme, yeterlilik ve esneklik gibi diğer çeviklik boyutları arasındaki etkileşim çok önemlidir. Çevik bir organizasyon sadece hızlı tepki vermekle kalmamalı, aynı zamanda hızlı eylemi kolaylaştıran gerekli yeterliliklere ve esnek yapılara da sahip olmalıdır (Bahrami vd., 2016; Kavosi vd., 2021). Bu entegre yaklaşım, organizasyonların giderek daha değişken ortamlarda rekabet avantajını sürdürmesini ve hızı çeviklik çerçevelerinin temel taşı olarak konumlandırmasını sağlar (Harraf vd., 2015).

Özetle, hız, iş operasyonunun çeşitli yönlerini etkileyen kurumsal çevikliğin hayati bir boyutudur. Hızlı tepki sürelerine vurgu yapan bir kültürü teşvik ederek ve teknolojik ilerlemelerden yararlanarak, organizasyonlar çevikliklerini artırabilir, böylece pazardaki genel performanslarını ve rekabetçi duruşlarını iyileştirebilir.

### 1.3.2. Esneklik

Esneklik, işletmenin değişken koşullara uyum sağlayabilme kapasitesidir ve çevikliğin en önemli bileşenlerinden biridir. Esneklik; iş süreçlerinin, kaynakların, üretim hatlarının, insan kaynağının ve stratejilerin yeniden yapılandırılabilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Sharifi & Zhang, 1999). Sharifi & Zhang (1999), esnekliği çevikliğin olmazsa olmazı olarak tanımlayarak; ürün çeşitlendirme, sipariş yönetimi, tedarik zinciri uyarlamaları ve görev tanımlarının revize edilmesi gibi alanlarda organizasyonların esnek hareket etmesinin çevikliğe katkı sağladığını belirtmiştir. Esnek bir organizasyon, sadece dış çevreye uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda iç kaynaklarını ve süreçlerini değişen taleplere göre yeniden kurgulayarak değer yaratır. Örneğin; pandemiler, doğal afetler veya ani piyasa çöküşleri gibi olağanüstü durumlarda, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma sistemleri ya da yeni üretim modelleri geliştirmek, organizasyonların kriz yönetiminde başarıya ulaşmasını sağlamaktadır.

Örgütsel çevikliğin esneklik boyutu, kuruluşların sürekli değişen piyasa dinamiklerine hızla uyum sağlamasında önemli bir rol oynar. Esneklik, yalnızca operasyonları veya iş stratejilerini değiştirme kapasitesini ifade etmez, aynı zamanda çeşitli operasyonel zorluklara, müşteri ihtiyaçlarına ve rekabet güçlerine yanıt olarak daha geniş bir eksen kaydırma yeteneğini de kapsar. Bu çeviklik yönü, kuruluşlar rekabet üstünlüklerini korumaya çalıştıkça literatürde önemli bir ilgi görmüştür (Tallon vd., 2019; Doz & Kosonen, 2010).

Araştırmalar, örgütsel çevikliği artıran temel bir unsur olarak bilgi teknolojisi (BT) esnekliğinin önemini vurgulamaktadır. Gao vd. (2020), BT esnekliğinin ve BT entegrasyonunun kurumsal çevikliği artırmada çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar, BT esnekliğini ve operasyonel verimliliği entegre etmenin kuruluşların uzun vadeli ve kısa vadeli hedefleri dengelemesine yardımcı olduğunu ve bunun da piyasa talebine daha iyi yanıt vermeyle sonuçlandığını savunmaktadır. Bu iddia, BT altyapısının esnekliğinin bir organizasyonun çevikliğini doğrudan etkilediğini vurgulayan ve destekleyici bir BT çerçevesinin operasyonel etkinlik için gerekli olduğunu öne süren Taleghani & Gilaninia (2023), tarafından doğrulanmaktadır.

Yamin vd. (2024)'ne göre organizasyonel esneklik, tedarik zinciri bağlamında hem tedarik zinciri çevikliğini hem de dayanıklılığını etkileyen önemli bir düzenleyici faktör olarak ifade edilmektedir. Bulguları, liderliğin, organizasyonel kültürün ve

yetenekli çalışanların, çalkantılı piyasa koşullarına yanıt olarak çevikliği artıran esnek bir ortamı teşvik etmede vazgeçilmez olduğunu göstermektedir.

Araştırmalar, organizasyonel çevikliğin yalnızca bilgi teknolojileri (BT) alanındaki uygulamalardan değil, aynı zamanda işletmenin diğer birimlerinde çevik yapıların ve uygulamaların nasıl benimsendiğinden de etkilendiğini göstermektedir (Gerster vd., 2019). Bu bütünsel yaklaşım, iş akışlarında esnekliği teşvik etmek, departmanlar arası iş birliğini sağlamak ve karar alma süreçlerini hızlandırmak için gereklidir. Kurumsal esnekliğin önemi, hem mevcut zorlukları hem de öngörülemeyen gelecekteki değişiklikleri karşılayabilen uyarlanabilir yapılara duyulan ihtiyaçla da kanıtlanmıştır (Yasir vd., 2021).

İş birliği ve bilgi paylaşımı yetenekleri, kurumsal çevikliğin esneklik boyutunu vurgulayan diğer faktörlerdir. Al-Omouh vd. (2020), e-işletme proaktifliğinin kurumsal çeviklikle doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürerek, proaktif bilgi oluşturma ve paylaşımının kuruluşları piyasa kesintilerine karşı nasıl tamponlayabileceğini ve çevik yanıtları kolaylaştırmada sosyal sermayenin rolünü vurgulamaktadır.

Ayrıca, Srinivasan ve Swink (2018), esnek tedarik zinciri kuruluşlarının değişikliklere hızla uyum sağlayan dinamik rutinleri ve modüler yapıları nasıl kurabileceğini tartışmaktadır. Bu yetenek, kuruluşların içsel esnekliklerinden yararlanarak değişen müşteri gereksinimlerini verimli bir şekilde karşılamalarını sağlar. (Soltani vd., 2019; Bahrami vd., 2016).

Sonuç olarak, örgütsel çevikliğin esneklik boyutu, duyarlı, yenilikçi ve dayanıklı bir kuruluşu teşvik etmek için kritik öneme sahiptir. BT altyapısı esnekliğini, stratejik insan kaynakları çerçevelerini ve işbirlikçi uygulamaları vurgulamak, kuruluşların piyasa belirsizlikleri arasında gezinmesini ve gelişmesini sağlayarak dinamik ortamlarda sürdürülebilir rekabet avantajını desteklemektedir.

### **1.3.3. Cevap Verme Kapasitesi**

Cevap verme kapasitesi, işletmenin müşteri ihtiyaçlarına, piyasa taleplerine, yasal düzenlemelere veya tedarik zinciri dalgalanmalarına karşı ne kadar hızlı, etkili ve zamanında tepki verebildiğini belirleyen temel bir çeviklik boyutudur. Bu kapasite yalnızca reaktif yanıtları değil, aynı zamanda proaktif stratejiler geliştirme yeteneğini de kapsamaktadır (Sambamurthy vd., 2003; Overby vd., 2006). Teece vd. (2016), çevik organizasyonların çevreden gelen sinyalleri sadece algılamakla kalmayıp, bunlara

stratejik yanıtlar geliştirebildiklerini ve bu sayede rekabet avantajı elde edebildiklerini ifade etmektedir. Yüksek cevap verebilirliğe sahip işletmeler, müşteri geri bildirimlerini hızlıca işleme koyabilir, ürün veya hizmetlerinde anlık iyileştirmeler yapabilir ve piyasa koşullarına göre hızlı adaptasyon sağlayabilir. Bu durum, özellikle müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi unsurlar üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Örgütsel çevikliğin yanıt verme boyutu, hızlı tempolu ve dalgalı piyasa ortamlarında gelişmeyi hedefleyen kuruluşlar için temeldir. Yanıt verme, bir kuruluşun pazardaki değişiklikleri öngörme, tepki verme ve bunlara uyum sağlama becerisini ifade eder ve müşteri taleplerini etkili ve verimli bir şekilde karşılamasını sağlar. Bu boyut, özellikle sağlık, konaklama ve teknoloji gibi sektörlerde bir kuruluşun rekabet avantajını belirlemede önemli bir rol oynar (Devie vd., 2023; Akkaya ve Mert, 2022).

Devie vd. (2023), tarafından yapılan bir çalışma, kurumsal performansı artırmada müşteri çevikliğinin önemini vurgulayarak, yanıt vermenin kuruluşların müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlanmış yüksek kaliteli hizmetler sunmasını sağlayan kritik bir bileşeni olduğunu vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, güçlü operasyonel yeteneklere sahip kuruluşların çevresel değişiklikleri daha etkili bir şekilde algılayıp bunlara yanıt verebileceğini ve böylece genel piyasa çevikliklerini artırabileceğini iddia eden Akkaya ve Mert (2022), tarafından desteklenmektedir.

Duyarlı kuruluşlar bağlamında, teknolojinin rolü çok önemlidir. Nazir ve Pinsonneault (2012), duyarlılığa ulaşmanın, dış baskılara tutarlı bir şekilde tepki verebilen birleşik bir organizasyon yapısı oluşturmak için dahili sistemleri entegre etmekle başladığını ileri sürmektedir. Bu içe dönük bütünleşme, kuruluşların dış ortaklardan gelen içgörülerden yararlanmalarına ve piyasa dinamiklerine daha etkili bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanıyarak dışa dönük duyarlılığı kolaylaştırır. Bu görüşü destekleyen Lee vd. (2015), BT çift yönlülüğü sergileyen (keşif ve sömürüyü dengeleyen) firmaların değişen piyasa koşullarına yanıt olarak iş süreçlerini uyarlamak için nasıl daha donanımlı olduklarını tartışmaktadır.

Ayrıca, iş gücünün çevikliği bir organizasyonun tepki verme yeteneğini önemli ölçüde etkiler. Breu vd. (2002), uyarlanabilir becerilerle donatılmış ve değişen organizasyonel ihtiyaçlara yanıt olarak eksen kaydırma yeteneğine sahip bir iş gücünün tepki vermeyi artırmak için çok önemli olduğunu savunmaktadır. Sonuç olarak, çevik bir iş gücü bir organizasyonun değişiklikleri hızla uygulama kapasitesine katkıda bulunur, piyasa taleplerine daha hızlı yanıt vermeyi kolaylaştırır ve genel performansı

artırır (Manurung & Kurniawan, 2021).

Öte yandan, organizasyon kültürü tepki vermeyi teşvik etmede hayati bir rol oynar. Pajouyhan vd. (2019), çevikliği teşvik eden bir kültürün daha hızlı karar almaya ve stratejilerin uygulanmasına olanak tanıdığını ve böylece hem iç hem de dış uyaranlara karşı tepki vermeyi artırdığını öne sürmektedir. Bu kültürel uyum, özellikle hızlı adaptasyonun gerekli olduğu zorlu ortamlarda yüksek düzeyde tepki vermeyi sürdürmek için önemlidir.

Sonuç olarak, kurumsal çevikliğin yanıt verme boyutu, müşteri odaklılık, teknolojik entegrasyon, işgücü uyum yeteneği ve kurumsal kültür gibi çeşitli unsurlarla karmaşık bir şekilde bağlantılıdır. Yanıt vermeyi önceliklendiren ve geliştiren kuruluşlar, yaklaşan zorluklara daha iyi hazırlanır ve ortaya çıkan fırsatları yakalama olasılıkları daha yüksektir, böylece ilgili pazarlarında rekabet avantajı elde ederler.

#### **1.3.4. Yetkinlik**

Örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutu, bir organizasyonun değişikliklere etkili bir şekilde yanıt vermesini ve rekabet üstünlüğünü korumasını sağlayan becerileri, bilgiyi ve yetenekleri kapsar. Bu boyut, organizasyonların dinamik piyasa koşullarına uyum sağlamak için çalışan yeteneklerini ve teknolojilerini nasıl kullandığını etkilediği için kritiktir (Appelbaum vd., 2017; Assen, 2000).

Örgütsel çeviklikte yetkinliğin temel bir yönü, çalışan becerilerinin ve bilgisinin yönetimidir. Issa vd. (2024), performansa dayalı bir ödül sisteminin, yetkinlik tabanlı bir ödül ortamını teşvik ederek bankacılık sektöründe kurumsal çevikliği nasıl artırabileceğini araştırmaktadır. Bulguları, sürekli iyileştirme, ekip çalışması ve beceri geliştirmeye bağlı yetkinliklere öncelik veren organizasyonların daha yüksek düzeyde çeviklik sergilediğini ve böylece genel performansı iyileştirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla, hızla değişen ortamlarda hızlı adaptasyonları kolaylaştırmak için çalışan yetkinliklerine odaklanmak esastır (Issa vd., 2024).

Kocot (2024), örgütsel çeviklik ile çalışanlar arasında dijital yeterliliklerin geliştirilmesi arasındaki bağlantıyı vurgulayarak, yüksek düzeyde dijital becerilerin bir örgütün çevikliğine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. İşletmeler giderek daha fazla teknolojiye ve veriye güvendikçe, ilgili dijital yeterliliklerle donatılmış bir iş gücünü beslemek, örgütlerin ekonomik dalgalanmalara ve tüketici ihtiyaçlarına yanıt olarak hızla uyum sağlamasını ve yenilik yapmasını sağlamak için

kritik hale gelmektedir.

Obeidat vd, (2020)'ne çevik organizasyonların dijital okuryazarlığa sahip çalışanlarla daha hızlı adapte olduğunu, sorunlara yaratıcı çözümler üretebildiğini ve belirsizlikleri fırsata çevirebildiğini belirtmiştir. Yetkinlik yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal düzeyde de ele alınmalıdır. Örneğin, çalışanların sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir organizasyon kültüründe görev yapmaları, kurumun genel çeviklik seviyesini yükseltmektedir. Ayrıca teknoloji ile entegrasyon, veri analitiği, proje yönetimi becerileri ve çok disiplinli görev alma kabiliyeti gibi faktörler de çevik yapının inşasında önemlidir.

Bilgi teknolojileri (BT) yeteneklerinin entegrasyonu, örgütsel çevikliğin yeterlilik boyutunu etkileyen bir diğer temel faktördür. Chakravarty vd. (2013), BT yeterliliklerinin örgütlerin dinamik pazar taleplerini etkili bir şekilde yönetmesini sağladığını; dolayısıyla bu tür teknolojik yeterliliklerin çevikliği beslemek için temel olduğunu ileri sürmektedir. Yazarlar, bilgi teknolojisinin kullanımının yalnızca iç süreçleri geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda örgütün dış baskılara yanıt olarak hızla dönüşme kapasitesini de destekleyen stratejik bir kolaylaştırıcı olarak anlaşılması gerektiğini ileri sürmektedir.

Teimouri vd. (2017), tarafından yapılan araştırmada sürekli öğrenme kültürünün önemi vurgulanmıştır; bu araştırma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının eğitim ve geliştirme girişimleri aracılığıyla yeterlilikleri teşvik ederek kurumsal çevikliği artırabileceğini belirtmektedir. Bu çalışma, insan kaynakları eylemlerinin etkinliğinin çevikliği artırmak için yeteneklerin kullanılması açısından çok önemli olduğunu vurgulayarak, çalışan performansını optimize etmek için eğitim programlarını kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirme gerekliliğinin altını çizmektedir.

Ayrıca, çevikliklerini artırmak isteyen kuruluşlar için yeterlilik yönetimi çerçevelerinin pratik uygulaması esastır. Assen, etkili yeterlilik yönetiminin, işgücünde gerekli operasyonel ve stratejik becerileri belirlemeyi ve yerleştirmeyi içerdiğini ve kuruluşların çevik bir ortamda esnek ve duyarlı bir şekilde faaliyet göstermesine olanak tanıdığını tartışmaktadır. Bu, yeterlilikler ve kurumsal yetenekler arasındaki kritik ilişkiyi tanımayı içerir; burada doğru beceri setlerinin dağıtımı, kuruluşun karmaşık pazar manzaralarında gezinme yeteneğini doğrudan etkiler (Assen, 2000).

Özetle, organizasyonel çevikliğin yetkinlik boyutu, rekabet ve değişen koşullar

arasında gelişmeyi hedefleyen modern işletmeler için temeldir. Nitelikli bir iş gücü yetiştirerek, teknolojik yetkinlikleri benimseyerek ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik ederek, kuruluşlar çevikliklerini artırabilir ve hızla değişen pazar dinamiklerinin sunduğu zorlukları etkili bir şekilde ele alabilirler.

#### 1.4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KURUMSAL TEMELLERİ

Örgütsel çeviklik, Teece vd. (2016)'ne göre değişken ve belirsiz çevresel koşullara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmakta ve modern işletmeler için rekabet avantajını korumak adına stratejik bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu bağlamda çevikliğin kurumsal yapısı, liderlik modelleri, kurumsal kültür, bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi ve karar verme mekanizmaları gibi önemli bileşenlerden meydana gelir. Örgütsel çeviklik, Doz ve Kosonen (2010)'e göre yalnızca operasyonel düzeyde hızlı tepki verme kapasitesini değil, aynı zamanda stratejik esneklik, öğrenen organizasyon yapıları ve içsel dayanıklılığı da içermektedir.

Örgütsel çeviklik kapsamında en önemli unsurlardan biri, organizasyonun değişime olan yaklaşımıdır. Çevik organizasyonlar, Uhl-Bien ve Arena (2018)'ya göre değişimi tehdit olarak algılamak yerine bir fırsat olarak değerlendirme eğilimindedir ve bu doğrultuda uyum sağlayan liderlik yaklaşımları benimsemektedirler. Bu liderlik tarzı, merkeziyetçilikten uzak durmayı, çalışanlara yetki vermeyi ve esnek hiyerarşi yapılarıyla desteklenen bir yönetim modelini içermektedir. Ayrıca, Denning (2018)'e göre örgüt kültürünün açıklık, şeffaflık ve sürekli öğrenme üzerinden şekillenmesi, çevikliğin kurumsal düzeyde benimsenmesine olanak tanır.

Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı, Overby vd.'ne (2006)'ne göre çevikliğin kurumsal çerçevesinde önemli bir rol üstlenir. Anlık veri yönetimi, hızlı karar alma süreçlerine yardımcı olarak değişen koşullara karşı çevik tepkilerin verilebilmesini sağlar. Ek olarak, çevik organizasyonlar, çapraz işlevli ekiplerin kurulması, proje bazlı çalışmalar ve esnek iş tasarımlarına önem vererek yapısal çevikliği kurumsallaştırmaktadır. İnsan kaynakları politikaları da Sherehiy ve Karwowski (2014)'ye göre bu yapının bir parçası olarak, esneklik, iş birliği ve yenilikçi yeteneklerin geliştirilmesini desteklemelidir.

Sonuç olarak, örgütsel çevikliğin kurumsal çerçevesi yalnızca hızlı tepkime yeteneği ile sınırlı kalmamalıdır. Tam tersine bunun ötesinde, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kurumsal yapıların esneklik, adaptasyon ve öğrenme ekseninde

yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu yapı, özellikle belirsizlik ve karmaşıklığın fazlasıyla bulunduğu sektörlerde, kurumların uzun vadeli başarısı için stratejik bir temel oluşturabilmektedir.

#### **1.4.1. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı**

Dinamik yetenekler, Eisenhardt ve Martin (2000)'e göre bir organizasyonun stratejik veya ayırt edici nitelikleri olduğundan dolayı dışarıdan edinilemez veya satın alınamazlar. Bu sebeple, kurumun kendine has beceri ve kaynakları doğrultusunda bu yeteneklerin kuruluş içinde geliştirilmesi şarttır. Dinamik yeteneklerin varlığı, özel ve kamu sektöründeki kuruluşlar için son derece kritiktir. Çünkü bu yetenekler, Schoemaker vd. (2018)'ne göre organizasyonun sahip olduğu maddi ve maddi olmayan değerlerin belirlenmesine yardımcı olur, etkin yönetim sistemleri ile yenilikçi iş modellerinin oluşturulması ve uygulanmasını destekler ve ayrıca çevikliğin ve yenilikçiliğin kurum kültürüne entegre edilmesine olanak tanır. Güçlü dinamik yeteneklere sahip olan kurumlar, bütüncül bilgi ve beceri yapıları oluşturarak pazar fırsatlarını rakiplerinden önce tespit edip değerlendirebilme yeteneğine sahiptir. Bu organizasyonların çevreleriyle kurduğu ilişkiler interaktiftir; zira bu kuruluşlar çevresel etkenlerden etkilenirken, aynı zamanda çevreleri üzerinde de etki yaratabilme gücüne sahiptirler.

Helfat (1997)'a göre organizasyonların kaynak yapılarının çevresel fırsatlara göre yeniden şekillendirilmesinin rekabet avantajı sağladığını ve dinamik yeteneklere sahip organizasyonların daha yüksek kaynak verimliliği ve daha iyi performansa ulaşacağını öne sürülmektedir. Orhon (2012) ve Bezci (2015) tarafından yapılan ampirik çalışmalar, organizasyonların dinamik yetenekleri ile performans, rekabetçilik ve yenilikçilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Teece vd. (1997)'ne göre dinamik yetenekler, şirketlerin hızla değişen çevresel şartlara adapte olma, kaynaklarını yeniden şekillendirme ve rekabet avantajı sağlama yeteneğini tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bilgi teknolojileri (BT) dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle BT alt yapısı, Pavlou ve El Sawy (2010)'ye göre veri analizi becerileri ve dijital platformlar, organizasyonların algılama, elde etme ve yeniden yapılandırma yetilerini artırarak çevikliklerini geliştirmektedir. Buna örnek olarak Zhang (2005), BT ile desteklenen süreç entegrasyonu ve bilgi paylaşımı firmaların çevresel değişiklikleri daha hızlı fark etmelerini ve bunlara yanıt vermelerini kolaylaştırdığından bahsetmektedir. Ayrıca,

dijital teknolojiler, şirketlerin iş modellerini değiştirmelerine ve yenilikçi değer yaratım süreçlerini desteklemelerine imkan tanıdığından Teece (2018)'ye göre bu durum da dinamik yeteneklerin dijital dönüşümle bütünleştiğini göstermektedir. Bu nedenle, bilgi teknolojileri yalnızca bir destek aracı değil, aynı zamanda dinamik yeteneklerin oluşumunda ve sürdürülebilir rekabet avantajının geliştirilmesinde stratejik bir unsur olarak önemli bir konumda bulunmaktadır.

Bilgi teknolojileri yeteneğinin en önemli alt bileşenlerinden biri olan dijital yetenekler, “organizasyonun hedeflerine ulaşması için teknoloji, bilgi, uygulamalar, ilişkiler, yönetim becerileri, iş süreçlerinin dönüşümü ve insan kaynakları gibi fiziksel veya somut olmayan bilgi teknolojileri kaynaklarını geliştirme ve kullanma” olarak Sandberg vd. (2014), tarafından tanımlanmaktadır. Örgütler üzerinde bilgi sistemleri ve teknolojileri konusunda pek çok araştırma yer almakta, ancak Henriette vd. (2015)'ne göre literatürde dijital yeteneklerin belirlenmesi, tanımlanması ve etkileri üzerine yapılan çalışmaların sayısının az olduğu vurgulanmaktadır. Şu ana kadar yayımlanan çalışmalar, dijitalleşme süreçlerini dijital yeteneklerle ilişkilendirmiştir; bu yetenekler arasında dijitalleşme, internet teknolojileri, mobilite, analitik, sosyal medya ve bilgi ile beceriler bulunmaktadır. Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, Reis vd. (2018)'ne göre bir organizasyonun bulunduğu sektörün gereksinimlerine ve kendi dinamiklerine uygun birçok yeteneğin geliştirilmesine bağlıdır.

Bu bağlamda, dijital dönüşüm sürecinde çevresel fırsatları sezme ve yakalama yeteneklerinin geliştirilmesine odaklanan stratejik bir perspektife sahip olmak son derece önemlidir. Ayrıca, organizasyon kaynaklarının ve süreçlerinin belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için yeniden yapılandırılması ve dağıtılması gereklidir. Burada dijital sezme yeteneği, Nysten ve Holmström (2015)'e göre yeni dijital kanallar aracılığıyla piyasalardan ve ortamlardan dijital trendleri araştırarak toplanan verileri kapsamaktadır. Dijital yeteneklerin ikinci kategorisi olan dijital yakalamada ise, organizasyonların pazardaki fırsatları zamanında değerlendirebilmeleri için geçmişe dayalı düşünce kalıplarından ve yol bağımlılıklarından uzaklaşmaları kritik bir öneme sahiptir. Pavlou ve El Sawy (2010) ve Birkinshaw (2018), özellikle kendi pazarlarında güçlü bir konumda bulunan organizasyonların ataletlerinden kurtulabilmeleri ve başarılı bir şekilde fırsatları yakalayabilmeleri için çeviklik kavramının önemini vurgulamışlardır. Ayrıca Sambamurthy vd. (2003), organizasyonların bilgi teknolojisi yeteneklerini geliştirme hedeflerinin, müşteri ilişkileri, ortaklıklar ve operasyonel

çevikliklerini artırmak ve bu sayede dijital yakalamayı güçlendirmek olduğunu ifade etmişlerdir. Hatta Warner ve Wager (2018), stratejik yenilenme ve dijital dönüşümde yeni dijital teknolojiler aracılığıyla sağlanacak çevikliğin en temel mekanizma olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dijital çeviklik, dijital yeteneklerin geliştirilmesinde etkili olan diğer unsurlarla da yakın bir ilişki içerisinde. Teece ve Linden (2017)'e göre dijital dönüşümle ilgili yeteneklerin geliştirilmesinin son aşamasında, organizasyonların tespit ettikleri fırsatları değerlendirmek için dijitalleşme stratejisi geliştirmeleri ve uygulamaları zorunludur.

Teece (1998)'e göre dinamik yetenekler modeli, bir organizasyon, dinamik yeteneklerini geliştirmek için yakalama, sezme ve yeniden yapılandırma aşamalarından geçmektedir. Teece vd. (1997)'ne göre hızla değişen pazar şartları, düzenleyici baskılar ve teknolojik gelişmelerle karşılaşan havacılık sektörü, rekabet avantajını sürdürebilmek amacıyla "dinamik yetenek" anlayışını giderek daha fazla benimsemektedir. Dinamik yetenekler, bir işletmenin dış ve iç kaynaklarını algılayabilme, bunları değerlendirebilme ve yeniden düzenleyebilme süreçleri aracılığıyla stratejik değişim sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Son dönemlerde yapılan uygulamalı araştırmalar, havayolu şirketlerinde örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi dinamik yeteneklerin etkilediğini ortaya koymaktadır. Durak ve Şengür (2024)'ün Türkiye merkezli havayolu firmaları üzerine gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel öğrenme seviyesinin artmasıyla dinamik yeteneklerin güçlendiği ve bunun stratejik esnekliği desteklediği bulunmuştur. Bu araştırma sonucu da belirsizliğin yüksek olduğu sektörde dinamik yeteneklerin sürdürülebilir performansın sağlanmasına yardımcı olabileceğini ortaya koymaktadır.

Dinamik yeteneklerin dijital dönüşümle birleşimi, havacılık ekosistemi açısından önemli bir araştırma konusudur. Yılmaz ve Tuzlukaya (2023), Esenboğa Havalimanı'nda yaptıkları ağ-analizine dayalı çalışmada, havalimanı işletmecilerinin dijitalleşmeye yönelik yatırımlarının (örneğin IoT tabanlı alt yapılar, veri analitiği platformları) "harmonik merkezilik" aracılığıyla ağ üzerindeki konumlarını güçlendirdiğini ve bu durumun dinamik yetenekleri destekleyerek operasyonel verimlilik ile yolcu memnuniyetini artırdığını ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları, havalimanı ve havayolu yöneticilerinin dijital yetkinlik portföylerini stratejik bir şekilde yeniden yapılandırmalarının önemli getiri sağladığını ortaya koymaktadır. Diğer yandan, dinamik yeteneklerdeki zayıflık, şirketleri savunmasız duruma getirebilir. Singh

(2025)'e göre örnek olarak, Southwest Airlines'ın pandemi sonrası premium talep değişikliğine geç tepki vermesi, aktivist yatırımcı baskısını artırmış ve şirketi köklü iş modeli değişiklikleri yapmaya zorlamıştır. Bu durum, "rekabetçi körlük" tehlikesinin dinamik yetenek eksikliği ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Dinamik yetenekler, özellikle havacılık sektöründeki firmaların karmaşık ve hızla değişen ortamlarda nasıl hareket ettiğini anlamak için temel bir çerçevedir. Havacılık sektörü, artan rekabet, dalgalanan pazar talepleri ve sürekli teknolojik gelişmelerle karakterize edilir ve bu da kuruluşların dinamik yetenekleri etkili bir şekilde oluşturma ve kullanma gerekliliğini artırır.

Dinamik yetenekler, bir firmanın değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için iç ve dış yetkinliklerini entegre etme, yeniden yapılandırma ve yenileme becerisini ifade eder (Zhou vd., 2017). Bu kavramsallaştırma, güçlü dinamik yeteneklere sahip olmanın sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabileceği iddiasıyla temel olarak desteklenmektedir. Bu yeteneklere sahip firmalar, kaynaklarını stratejik olarak değerlendirerek havacılık pazarındaki teknolojik değişimlere ve değişen tüketici tercihlerine ustalıkla yanıt verebilirler (Correia vd., 2020).

Havacılık sektörü bağlamında, dinamik yeteneklerin önemi, özellikle inovasyon ve operasyonel esneklik üzerindeki etkileriyle belirginleşmektedir. Örneğin, Yılmaz ve Tuzlukaya (2023), havacılık operasyonlarında dinamik yetenekler ve dijital dönüşüm arasındaki kritik etkileşimi ele almaktadır. Ortaya çıkan teknolojilerden yararlanma ve yenilikçi uygulamaları hayata geçirme becerisi, operasyonel verimliliği artırmayı ve müşteri deneyimlerini iyileştirmeyi hedefleyen havayolları için hayati önem taşımaktadır. Bu, dinamik yeteneklerin bir firmanın pazar yönelimi ile rekabet avantajları arasında aracı görevi gördüğünü ve böylece genel iş performansını artırdığını belirten Correia vd. (2021)'nin bulgularıyla örtüşmektedir (Correia vd., 2020; , Correia vd., 2021).

Ayrıca, havacılıkta sürdürülebilirlik girişimlerini kolaylaştırmada dinamik yeteneklerin önemi giderek daha fazla kabul görmektedir. Tamošiūnas ve Kitkovskij (2022)'e göre, rekabetçi ortamlara hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlayabilen havayollarının başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Sürdürülebilirlik çabalarını entegre etmek, genellikle firmaların operasyonel uygulamalarını ayarlamalarını gerektirir ve bu dönüşümleri etkili bir şekilde yönetmek için dinamik yeteneklere duyulan ihtiyacı vurgular. Kuruluşlar, hem düzenleyici değişikliklere hem de çevre dostu seyahat

seçeneklerine yönelik gelişen tüketiciler tercihlerine uyum sağlamaya ve yenilik yapmaya devam etmelidir (Bari vd., 2022).

Dinamik yetenekler, çevresel dinamizmle de nüanslı bir ilişki sunar. Schilke (2013), dinamik yeteneklerin etkinliğinin çevresel bağlama göre önemli ölçüde değişebileceğini vurgular. Bu etkileşim, havacılık firmalarının operasyonel ortamlarının karakteristik değişikliklerine özel olarak yanıt veren, özelleştirilmiş dinamik yetenekler geliştirmeleri gerekliliğinin altını çizer.

Paydaş etkileşimlerinin artan karmaşıklığı, havacılık sektöründe güçlü dinamik yeteneklere olan ihtiyaı daha da güçlendirmektedir. Çeşitli sektörlerden paydaşlar daha güçlü bir katılım ve daha şeffaf uygulamalar talep ettikçe, firmalar İ stratejilerini yeniden yapılandırma ve etkili ittifaklar kurmaya yönelmiştir. (Cui ve Jiao, 2011). Bu bütünsel yaklaşım, yalnızca paydaş taleplerini karşılamakla kalmaz, aynı zamanda şirketleri ortaya çıkan fırsatlardan daha verimli bir şekilde yararlanmaya da hazırlar.

Özetle, dinamik yetenekler, havacılık şirketlerinin hızlı teknolojik gelişmeler ve değişen tüketiciler tercihleriyle karakterize edilen bir ortamda rekabet avantajlarını sürdürmeleri için hayati önem taşır. Kuruluşlar, dış paydaş baskılarını etkili bir şekilde yönetirken yenilik yapmak, operasyonel olarak uyum sağlamak ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için bu yeteneklerin geliştirilmesine önem vermelidir.

#### **1.4.2. VUCA Perspektifi**

Günümüzün hızla değişken ortamlarında, bireyler ve organizasyonlar açısından sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek için değişime karşı koymak yerine, dönüşüm sürecinin aktif bir parçası olmanın hayati bir önemi vardır. Küreselleşme, dijitalleşme ve rekabetin inişli çıkışlı doğası nedeniyle dünya sürekli olarak evrime tabi tutulmaktadır. VUCA terimi, Lawrance (2013)’a göre iş dünyasında sıkça karşılaşılan kaotik, belirsizlik içeren ve hızlı bir şekilde değişen ortamlara atıfta bulunmak için kullanılmaktadır. Friedman (2017)’ın belirttiği üzere, bu yeni VUCA dünyası, en yetenekli liderler için bile önemli sıkıntılar içermektedir. Bu ortamda başarılı olabilmek için, değişim sreclerine uyum sağlamak, bakış açılarını yenilemek, karmaşık durumlar için yönetim becerileri geliştirmek ve esnek stratejilerle değişen koşullara adapte olmak gereklidir.

VUCA, Volatility (değişkenlik), Uncertainty (belirsizlik), Complexity (karmaşıklık) ve Ambiguity (muğlaklık) kavramlarının ilk harflerinden oluşan bir

terimdir. Bu terim, özellikle ticaret ve stratejik yönetim alanında, hızla değişen ve tahmin edilemeyen durumların tanımlanmasında kullanılmaktadır. VUCA, Bennett ve Lemoine (2014)'e göre organizasyonların ve profesyonellerin belirsiz koşullarda esneklik kazanmasına, etkili karar alma süreçlerini iyileştirmesine ve sürdürülebilir başarı için stratejik adımlar atmasına yardımcı olmaktadır.

Volatility yani Türkçe karşılığı olarak değişkenlik, Gujarati (2011: 240)'ye göre kurumların ya da bireylerin kontrolü dışındaki ani ve tahmin edilemeyen değişimleri ifade etmektedir. Bu durum, ekonomik sıkıntılar, teknolojik yeniliklerin beklenmedik etkileri veya tüketici davranışlarındaki ani değişiklikler gibi etkenlerden kaynaklanabilir. Volatility, genellikle kısa bir sürede büyük sonuçlar doğuran dalgalanmalara işaret eder ve bu tür belirsizliklere karşı hazır olmak stratejik bir gerekliliktir. Örneğin, Kotler ve Keller (2016)'e göre döviz kurlarındaki ani yükselme ve düşüşler, enflasyon oranlarındaki beklenmedik değişimler ve faiz oranlarındaki dalgalanmalar yüksek değişkenliğin tipik örneklerindendir.

Uncertainty yani Türkçe karşılığı olarak belirsizlik Yıldız (2017)'a göre mevcut durumlar veya gelecekteki olaylarla ilgili kesin bilgiye sahip olmama halini ifade etmektedir. Bu belirsizlik, bireylerin veya organizasyonların karar alma süreçlerinde sıkıntılar yaşamalarına sebep olur. Belirsizlik ortamında, etkili stratejiler geliştirmek ve planlama yapmak zorlaşır; çünkü hangi faktörlerin ne şekilde etkiye bulunacağını tahmin etmek zordur. Bu durum, Nandram ve Bindlish (2017)'e göre özellikle hızla değişen dinamiklerin bulunduğu ortamlarda karar verebilme süreçlerini daha karmaşık hale getirir.

Complexity yani Türkçe karşılığı olan karmaşıklık ise, Alan (2019)'a göre bir sistem içindeki çok sayıda unsurların arasında bulunan dinamik ve çoğu zaman tahmin edilemeyen etkileşimleri ifade etmektedir. Bu durum, sistemin tüm bileşenlerinin birbirini etkilediği ve bu etkileşimlerin sonuçlarının net bir şekilde değerlendirilemediği ortamlarda ortaya çıkar. Özellikle büyük organizasyonlarda, farklı süreçler, paydaşlar ve değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılması zorlaştığında yönetim kararları almak da daha zor hale gelir. Snowden ve Boone (2007)'a göre hangi unsurların hangi sonuçlara yol açtığını belirlemek karmaşık bir inceleme gerektirir ve bu durum stratejik planlama sürecinde belirsizlik oluşturabilir.

Ambiguity kavramı ise Türkçe karşılığı olan muğlaklık anlamında gelmektedir. Karslı (2016)'ya göre belli bir durumun net bir şekilde tanımlanamadığı, birden fazla

yorumu açık olduğu ve kesin sonuçlar çıkarmanın zor olduğu durumları ifade etmektedir. Bu muğlaklık durumu genellikle bilgi eksikliği, mevcut verilere dair çelişkiler veya olayların farklı perspektiflerden yorumlanmasından kaynaklanır. Özellikle iş hayatında, Bennett ve Lemoine (2014)'e göre geleceğe yönelik öngörülerin belirsiz olduğu ve karar alma süreçlerinin açık bir kılavuz sunmadığı durumlar muğlaklık yaratır. Muğlaklık, bireylerin ve kuruluşların karar verme süreçlerinde netlik arayışında bulunmasına ve bazen hatalı stratejiler geliştirmelerine neden olabilir.

#### **1.4.3. Çevik Örgüt Tasarımı**

21. yüzyıl, neredeyse her alanda hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönem olarak nitelendirilmektedir. Teknoloji, bilgi, yöntemler ve sistemler sürekli bir evrim içerisinde. Örgütler, bu değişikliklere ayak uydurabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yeni yetenekleri ve özellikleri bünyelerine katmak zorundadırlar. Örgütlerin çabuk hareket edebilmesi, değişime yanıt vermesi, esnek ve sürekli öğrenen yapılar haline gelmesi artık zorunlu bir hal almıştır. Özellikle son on yıl içinde, Kautz vd. (2014)'ne göre belirsiz ve kontrol edilemeyen yönleri nedeniyle değişimle başa çıkma stratejisi olarak çeviklik büyük ilgi görmektedir. Çevik bir organizasyon, Goldman vd. (1994)'ne göre düzenli bir şekilde değişimle ilgilidir. Çeviklik, beklenmedik durumlarla karşılaştığında organizasyonun sistemlerinin, teknolojilerinin, tesislerinin ve insan kaynaklarının yeniden düzenlenmesi ile sağlanan uyum yeteneğidir. Bir durumdan diğerine geçişin ötesinde, Arslan (2007)'a göre genel bir değişiklik ve işbirliğini içermektedir.

Çevik organizasyon tasarımı, organizasyonları yapılandırma ve yönetmeye yönelik uyarlanabilir bir yaklaşımı temsil eder ve değişen ortamlara ve değişen müşteri taleplerine hızlı yanıt vermeyi kolaylaştırır. Bu yaklaşım, organizasyonların değişkenlik ve belirsizlikle karakterize edilen modern iş ortamlarının karmaşıklıklarıyla mücadele ettiği çeşitli sektörlerde giderek daha önemli hale gelmektedir. Çevik bir organizasyon yapısı, Bersin ve Deloitte (2017)'ye göre değişen çevresel şartlara hızlıca adapte olabilen, öğrenme kapasitesine sahip, müşteri odaklı ve farklı alanlardan gelen ekiplerin etrafında oluşan esnek organizasyonları tanımlar. Bu tür organizasyonlar, geleneksel hiyerarşik modellere göre daha yatay bir yapı sunar; karar alma süreçleri merkezi bir yapıdan uzaklaşır ve görevler ekipler arasında paylaşılır. Rigby vd. (2016), çevik organizasyonların iş süreçlerini küçük, bağımsız ekipler üzerinden modüler hale getirerek karmaşık sorunları daha hızlı bir şekilde çözebildiğini ve yenilikçiliği teşvik

ettiğini belirtmektedirler. Ayrıca, çeviklik Denning vd. (2018)'ne göre yalnızca yapının dönüştürülmesini değil, aynı zamanda kültürel bir zihniyet değişimini de gerektirir. Çevik bir örgüt yapısında, liderlik tarzlarının da katılımcı, açık ve öğrenmeye dayalı olması büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, çevik organizasyon tasarımı yalnızca organizasyon yapısının yeniden şekillendirilmesi değil; değer akışının, çalışan rolleri ve kurumsal yanıtların yeniden düzenlenmesi sürecini de kapsamaktadır.

Çevik organizasyon tasarımının temel ilkelerinden biri, esneklik ve uyarlanabilirliğe verdiği önemdir. Nahrkhalaji vd. (2021), çevikliği, hızlı değişimi ve karar almayı kolaylaştıran yapılar uygulayarak pazara sunma süresini kısaltmak ve inovasyonu teşvik etmek isteyen organizasyonlar için temel bir itici güç olarak tanımlamaktadır. Çevik organizasyonlar, ekiplerin görevler etrafında kendi kendilerini organize etmelerini ve bürokratik süreçler tarafından engellenmeden değişen önceliklere yanıt vermelerini sağlayan akışkan bir yapıda tasarlanmıştır. Bu yapısal uyarlanabilirlik, Saab Aeronautics'in hem yazılım hem de donanım geliştirme için çevik metodolojileri nasıl büyük ölçekte benimsediğini ele alan ve kurumsal duyarlılığı artırmak için tasarım çalışmalarını etkili bir şekilde koordine etmenin önemini vurgulayan Lindlöf ve Furuholm tarafından da doğrulanmaktadır (Lindlöf ve Furuholm, 2018).

Örgütsel çeviklik terimi, Dahmardeh ve Banihashemi (2010)'ye göre esasen değişikliklere tepki verebilen çevik üretim ile bu değişiklikleri fırsata dönüştürebilme anlamında kullanılmaktadır. Örgütsel çeviklik, ayrıca Olbert vd. (2017)'ne göre de organizasyonun performans kaynaklarından faydalanarak değişikliklere hızlı, etkili ve sürekli bir şekilde uyum gösterme potansiyeli ve adaptasyon yeteneğidir.

Örgütler, Candan vd. (2017)'ne göre değişimi yakalamak ve daha da önemlisi yenilikte öncülük etmek için yapılarını çevik sistemler haline dönüştürmelidir. Bu dönüşüm sürecinde, örgüt liderlerinin liderlik yaklaşımları büyük bir öneme sahiptir. Liderlerin, örgüt içindeki yapılanmadan çalışanların davranışlarına kadar birçok faktör üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, son zamanlarda araştırılan ve dikkate değer liderlik tutumlarından biri haline gelmiştir.

Çevik organizasyon tasarımına doğru yönelim, teknoloji sektörüyle sınırlı değildir; eğitim ve üretim de dahil olmak üzere tüm sektörlerde yayılmıştır. Örneğin, Armanious ve Padgett, çevik öğrenme stratejilerinin hızla dönüşen ortamlarda başarı için gerekli temel yetkinlikleri geliştirdiğini vurgulamaktadır (Armanious ve Padgett, 2021). Çevik uygulamaları entegre eden kuruluşlar, sorunları verimli bir şekilde

belirleyip çözebilen proaktif bir iş gücü yetiştirerek operasyonel dayanıklılıklarını artırır (Munteanu vd., 2020).

Çevik organizasyonel tasarımın önemini destekleyen bir diğer nokta da, çevik uygulamaların başarılı bir şekilde uygulanmasının dış zorluklara yanıt olarak gelişmiş performans ve çevikliğe yol açabileceği gözlemdir. Kettunen ve Laanti tarafından yapılan araştırma, çevik prensiplerin farklı organizasyonel kademelerde etkili bir şekilde uygulanması konusunda rehberlik sunan Ölçeklenebilir Çevik Çerçeve (SAFe) ve Büyük Ölçekli Scrum çerçevesi gibi yeni ortaya çıkan çerçeveleri özetlemektedir (Kettunen ve Laanti, 2017). Bu çerçeveler yalnızca operasyonel yönleri değil, aynı zamanda çevikliği organizasyonel düzeyde yerleştirmek için gereken kültürel dönüşümleri de ele almaktadır.

Güçlü liderlik ve kültürel uyumla desteklenen çevikliği sürdürme becerisi kritik öneme sahiptir. Örneğin, Devie vd. (2023), organizasyonel çevikliğin, özellikle uyum sağlamanın hayatta kalmak için kritik hale geldiği COVID-19 sonrası ortamda, rekabet avantajları elde etmekle pozitif korelasyona sahip olduğunu belirtmektedir. Bu, öngörülemeyen ortamlarda yol almanın, kuruluşlar içinde çevik dönüşüme yönelik iyi yapılandırılmış bir yaklaşım gerektirdiğini ileri süren Muduli'nin bulgularıyla örtüşmektedir (Muduli, 2016).

Sonuç olarak, çevik organizasyon tasarımı, kuruluşların karmaşıklık ve değişim ortamında başarılı olmalarını sağlayan stratejik bir çerçeve görevi görür. Esnekliğe, hızlı adaptasyona ve sürekli öğrenmeye odaklanarak şirketler performanslarını ve dayanıklılıklarını artırabilir ve böylece kendi pazarlarında rekabetçi bir konuma gelebilirler.

#### **1.4.4. Örgütsel Çevikliğin Öğrenme ve İnovasyon İle İlişkisi**

Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun sürekli ve beklenmedik değişikliklere yanıt verme yeteneğidir ve bu durum, sürekli değişen ve belirsiz bir iş ortamında özellikle önemli ve etkili bir kurumsal özellik haline gelir. İş çevresindeki değişimlere uyum sağlamak, organizasyonun çevik olmasını gerektirir. Dış kaynaklardan yararlanmak amacıyla iş birlikleri geliştirmek gibi açık inovasyon yöntemleri, organizasyonun çevredeki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır. Böylece açık inovasyon mekanizmaları Sindhvani ve Malhotra (2017)'ya göre organizasyonun çevikliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun zorlu bir çevrede bile etkin bir şekilde hareket edebilmesi için oluşturduğu planlı tepki verme yeteneğidir. Bu sayede, Tallon ve Pinsonneault (2011)'a göre örgüt, öğrenme ve açık inovasyon aracılığıyla öngörülerde bulunarak ani değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilmekte, yani çevik bir nitelik sergileyebilmektedir. Açık inovasyon ile organizasyonlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar gibi dış ortaklarla etkileşime geçerek daha geniş bir fikir, uzmanlık ve kaynak yelpazesine ulaşabilmektedir. Artan iş birliği ve bilgi paylaşımı, daha süratli ve etkili karar verme, Pazar değişimlerine daha çabuk uyum sağlama, gelişmiş problem çözme yetenekleri ve değişen müşteri taleplerine yanıt vermede daha fazla esneklik sağlama potansiyeli taşımaktadır. Bu nedenle, Žitkienė ve Deksnys (2018)'e göre açık inovasyon daha çevik ve uyarlanabilir bir organizasyon kültürü geliştirerek şirketlerin dinamik ve rekabetçi ortamlarda başarılı olmasına katkı sağlamaktadır.

Lu ve Ramamurthy (2011)'ya göre araştırmalar, örgütsel çevikliği, örgütsel uyum yeteneği ve esneklik adını taşıyan iki temel kavramın birleşiminden elde etmektedir. Örgütsel uyum yeteneği, bir kuruluşun iş yapısını, kurumsal bağlamından kopmadan hızla uyarlama yeteneğini tanımlar. Örgütsel esneklik ise iş ortamındaki değişimlere karşı örgütün süreçlerini adapte edebilmesi ve önceden belirlenen tepkiler doğrultusunda iç kaynaklarını harekete geçirebilmesi için gereken proaktif yetenek olarak ifade edilir. Açık inovasyon mekanizmaları, örgütsel uyum yeteneğini ve örgütsel esnekliği geliştirerek örgütsel çevikliği artırmaktadır.

Hızla gelişen teknolojiler ve düzenlemelerin etkili olduğu havacılık sektörü, firmaların çevik beceriler geliştirerek öğrenmeyi ve yeniliği bir arada sürdürmesini zorunlu kılmaktadır. Dinamik yetenekler teorisi Teece vd. (2016)'ne göre işletmelerin çevresel işaretleri değerlendirme, kaynaklarını yeniden düzenleme ve yenilikçi çıktılar oluşturma süreçlerini açıklarken, bu süreçlerin merkezine kurumsal öğrenmeyi koymaktadır. Sull (2009)'a göre, çevik yaklaşımların keşifsel ve uygulamalı öğrenmeyi dengeleyerek yenilik hızını artırmaktadır. Havacılık alanında bu denge, emniyet açısından kritik operasyonların gerektirdiği katı kurallarla müşteri deneyimi odaklı yenilik taleplerinin eş zamanlı yönetilmesine olanak tanır.

Çevikliğin yenilikle birleşiminde açık yenilik anlayışı da önemli bir rol oynamaktadır. Chesbrough ve Bogers (2014), dış kaynaklardan edinilen bilgilerin içsel geliştirme süreçleri ile birleştirilmesinin yeni değer ağları oluşturduğunu öne sürer.

Havacılık ekosisteminde bu, startup-havayolu ortak laboratuvarları ve üniversite iş birlikleri ile görünür hale gelirken; çevik ekipler, dış paydaşlardan gelen bilgiyi hızla işleyerek prototipleme süresini kısaltmaktadır. Sonuç olarak, çevik yapılar, kurumsal öğrenme süreçlerini hızlandırırken yenilik kabiliyetini de artırır. Havacılık şirketleri, dinamik yeteneklerini geliştirmek için çevik prensipleri sistematik öğrenme programları ve açık yenilik ağları ile birleştirerek, hem emniyet standartlarını korumakta hem de pazara yenilikçi çözümler sunmaktadır.

### 1.5. ÖRGÜTLERİ ÇEVİK OLMAYA İTEN VE ENGELLEYEN KOŞULLAR

Günümüzün belirsizliklerle dolu, hızlı değişen iş çevresi, örgütleri daha esnek, uyum sağlayabilen ve yenilikçi yapılar kurmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda “örgütsel çeviklik” (organizational agility), hem özel sektör hem de kamu örgütleri açısından stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel çeviklik, Doz ve Kosonen (2010)’e göre karar alma hızının artması, değişime hızlı yanıt verme, müşteri beklentilerini öngörebilme ve teknolojik gelişmeleri içselleştirme gibi faktörleri içeren bir yapısal ve kültürel dönüşüm gerektirmektedir. Bununla birlikte, örgütlerin çevik yapıya geçişinde bazı itici güçler olduğu gibi, önemli engelleyici unsurlar da söz konusudur.

#### 1.5.1. Örgütleri Çevik Olmaya İten Koşullar

Örgütsel çevikliğe yönelimi tetikleyen başlıca faktörler, dış çevredeki belirsizlik, teknolojik değişim, müşteri taleplerindeki çeşitlilik ve yoğun rekabet baskısıdır. Teece vd. (2016)’ne göre ilk olarak, belirsiz ve karmaşık çevresel koşullar, örgütlerin sabit süreçlerle ayakta kalmasını zorlaştırmakta; bu durum, esnek ve adaptif stratejiler geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Dinamik pazar yapısı, özellikle teknoloji odaklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaları çevik olmaya itmektedir. Bu bağlamda, Overby vd. (2006)’ne göre dijitalleşme ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmelerin hızlı adaptasyonu, çevikliğin rekabet üstünlüğü sağlamada kritik rol oynadığını göstermektedir.

İkinci olarak müşteri beklentilerindeki hızlı değişim, örgütleri müşteri odaklı, hızlı karar alabilen ve değişime duyarlı yapılar kurmaya zorlamaktadır. Artan kişiselleştirme talebi, Rigby vd. (2016)’ne göre geleneksel üretim ve hizmet kalıplarını eskitmekte; çevik metodolojiler, özellikle yazılım, hizmet ve üretim sektörlerinde bu ihtiyaca daha iyi karşılık verebilmektedir. Müşteriyle sürekli etkileşim içinde olan, geri

bildirimi hızlı işleyen ve kısa döngülü iyileştirme süreçlerine sahip örgütler, bu değişken taleplere daha etkin cevap verebilmektedir.

Üçüncü olarak rekabet baskısı ve zamanın stratejik değeri, örgütleri hızlı inovasyona ve ürün/hizmet geliştirme süreçlerinin kısaltılmasına yönlendirmektedir. Sharifi ve Zhang (1999)'a göre özellikle küresel ölçekte faaliyet gösteren örgütler için zamanında aksiyon alma ve çevresel sinyalleri erken algılayarak stratejik esneklik geliştirme becerisi, çevikliğin ana bileşenleri arasında yer almaktadır. Bu durum, çevikliğe yatırım yapan firmaların, pazar fırsatlarını erken yakalama ve kriz durumlarını daha az zararla atlatma potansiyelini arttırmaktadır.

### **1.5.2. Örgütlerin Çevik Olmasını Engelleyen Koşullar**

Her ne kadar örgütsel çeviklik günümüzde stratejik bir avantaj olarak kabul edilse de, birçok örgüt için bu dönüşüm kolay gerçekleşmemektedir. Literatürde, çevikliğe geçişi zorlaştıran çeşitli yapısal, kültürel ve yönetsel engeller tanımlanmıştır. İlk olarak, ağır hiyerarşik yapı ve bürokratik kültür, çevikliğin temel prensipleriyle çelişmektedir. Katı iş bölümü, Burns ve Stalker (1994)'a göre kararların üst kademelere yoğunlaşması ve uzun onay süreçleri, değişime hızlı yanıt verme kapasitesini düşürmektedir. Özellikle kamu kurumları veya geleneksel sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalar, bu tür bürokratik yapılar nedeniyle çevik uygulamaları sınırlı düzeyde benimseyebilmektedir.

İkinci olarak, Heffron (1989: 154)'a göre örgütsel kültürde değişime direnç, önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Çeviklik, yüksek derecede öğrenen ve kendini sürekli yenileyen bir kültürel zemine ihtiyaç duyar. Ancak çalışanların ve yöneticilerin mevcut iş yapma biçimlerine duyduğu alışkanlık, Kotter (2012)'e göre statükoyu koruma refleksi ve belirsizlikten duyulan kaygı, bu tür dönüşümlere karşı direnç oluşturabilmektedir. Ayrıca, geçmişte başarılı olmuş sistemlerin sorgulanması, bazı liderlik yapılarında itibar ve kontrol kaybı algısı yaratabilmektedir.

Üçüncü olarak, Gürbüz (2019: 41)'e göre yetersiz dijital altyapı ve insan kaynağı kapasitesi, çeviklik yolculuğunun teknik ve operasyonel boyutta aksamasına neden olabilmektedir. Dijitalleşme, veri temelli karar alma süreçlerinin kurulması ve esnek yazılım sistemlerinin entegrasyonu, çevikliğin vazgeçilmez bileşenlerindendir. Ancak Lu ve Ramamurthy (2011)'e göre teknoloji yatırımlarının maliyeti, altyapı eksiklikleri ve dijital yetkinliği sınırlı iş gücü, birçok örgüt için ciddi bir kısıt teşkil etmektedir.

Son olarak, çeviklik kavramının yanlış anlaşılması ve sadece “hız” ile eşdeğer görülmesi de örgütleri başarısızlığa sürükleyebilir. Çeviklik; Sekman ve Utku (2009: 36)’ya göre sadece hızlı olmak değil, aynı zamanda doğru kararları, doğru zamanda, doğru kaynaklarla alabilme becerisidir. Bu stratejik dengeyi kuramayan, Doz ve Kosonen (2010)’a göre sadece tepkisel davranan örgütler, uzun vadeli istikrarı riske atabilmektedir.

Örgütsel çeviklik, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilme yetkinliği olarak stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda; dış çevre baskıları, müşteri talepleri ve teknolojik dönüşüm örgütleri çevikliğe iterken; hiyerarşik yapı, değişime direnç ve dijital altyapı yetersizliği gibi faktörler çevikliğin önünde ciddi engeller oluşturmaktadır. Etkili bir çeviklik stratejisi, sadece yapısal bir dönüşümü değil, aynı zamanda kültürel, dijital ve yönetsel bir yeniden yapılanmayı da gerektirir. Literatürde önerildiği gibi, çevikleşme sürecinde liderliğin rolü, öğrenen örgüt kültürünün inşası ve teknolojik adaptasyon yetkinliklerinin geliştirilmesi kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE SİVİL HAVACILIK

#### 1. SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

Günümüzde, hizmet sektörü kapsamında lokantalar, restoranlar, eğlence alanları, konaklama tesisleri ve ulaşım gibi geniş ve detaylı alanlarda yer alan firmalar, daha kaliteli ve farklı hizmetler sunmak isteyen bir müşteri grubu oluşturmuş ve bu grup giderek artmaktadır. Hu vd. (2009: 42)'ne göre bu artan ve değişken taleplerin karşılanmasında firmalar açısından en önemli unsurlardan biri, iş birliği olarak değerlendirilmektedir. Organizasyon yöneticilerinin, stratejik planlama ve değerlendirme süreçlerinde bilgi ve deneyimlerinin yanı sıra yaratıcılıklarını da kullanmaları şarttır. Ayrıca, tüm çalışanların birlikte hareket etmeye ve takım ruhunu önemsemeye yönelik bir anlayış geliştirmeleri ve kendilerini bir bütünün parçası olarak görmeleri, sonuç elde etmede kritik bir etken halini almıştır. Sadece işin iyi bir şekilde yapılması ve mesai saatlerine uyulması, bir takım olmayı veya hızlı aksiyon almayı sağlamaya yetmemektedir. Karaman (2021)'a göre havacılık sektöründe hız faktörünün esası olduğu bilindiğinden, hiçbir departmanın bireysel çabalarla başarılarına ulaşamayacağı oldukça açıktır. Ayrıca havacılıkla ilgili sektör işletmeleri düşünülünce akla gelen ilk şey havayolu şirketleri olsa da aslında yer hizmetleri, havalimanı işletmeleri, yakıt sağlayıcıları ve catering firmaları gibi pek çok farklı alanda çalışan işletmelerin de bulunduğu unutulmamalıdır.

21. yüzyılda, teknoloji ile gelişim gösteren tüm sektörler arasında en fazla ilerleme kaydeden alanların başında bilgi-işlem ve havacılık sektörü gelmektedir. Tarihin başlangıcından beri, insanların uçuş arzusunun olduğu ve gökyüzüne dair sorgulayıcı araştırmalar gerçekleştirdiği bilinmektedir. Günümüzde ise bu araştırmalar, artık sadece Dünya ile sınırlı kalmayıp uzayın derinliklerine kadar yayılmaktadır. Havacılık, zamanın, mekanın ve kuvvetin gerektiği ölçüde ve yerinde kullanılmasıyla elde edilen en önemli başarılarından biridir.

Hizmet sektörlerinde olduğu gibi havacılık alanında da yoğun bir rekabet söz konusu olup, bu rekabet, hava yolu işletmelerinin faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu rekabetçi pazarda, hava yolu işletmelerinin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri odaklı yaklaşımlarla birlikte hizmet hızlarını artıracak

farklılıklar sergilemeleri gerekmektedir. Özellikle son dönemlerde yaşanan pandemi sürecinde hızın, hizmet ve pazarlama açısından ne denli önemli bir avantaj unsuru olduğu daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, olası eksiklikler ve sorunlarla ilgili olumsuzlukları sadece dış etkenlere atfetmek yerine, içyapının işleyişine yönelik iyileştirmeler yapmanın da etkili ve yararlı olacağı görülmektedir.

#### 1.1. REGÜLASYONLAR

Sivil havacılık, operasyonel yapısı gereği yoğun bir regülasyona tabi olan bir sektördür. Uçuş güvenliği, emniyet, çevresel sürdürülebilirlik, yolcu hakları ve ticari faaliyetler gibi farklı alanlarda hem uluslararası hem de ulusal düzeyde düzenleyici yapıların geliştirilmesi sağlanmıştır. Bu yapılar, uluslararası iş birliğini temel alan standartlaştırılmış bir sistemi teşvik etmeyi amaçlamaktadır (ICAO, 2020). Regülasyonlar ile hava taşımacılığı çalışmaları güvenli, sistematik ve öngörülebilir biçimde sürdürülmekte, böylece hem yolcu tatmini hem de sektörel verimlilik artış göstermektedir (EASA, 2021).

Sivil havacılık alanındaki düzenlemelerin temeli, 1944 yılında kabul edilen Şikago Sözleşmesi ile atılmıştır. Bu sözleşme çerçevesinde oluşturulan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), uçuş güvenliği ve emniyetten hava trafik yönetimine kadar geniş bir alanda üye devletler arasında teknik ve hukuki standartların uyumunu sağlamayı hedeflemektedir. ICAO tarafından yayımlanan 19 adet "Annex" (Ek) dokümanı, hava araçlarının kaydından uçuşa elverişlilik gerekliliklerine, havacılık güvenliğinden çevre korumaya kadar pek çok konuda bağlayıcı düzenlemeler içermektedir (ICAO, 2020).

Avrupa'yı ele aldığımızda, Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA), sivil havacılık emniyeti ve teknik uyumluluk alanında önemli bir denetleyici otorite olarak öne çıkmaktadır. EASA, uçak tasarımı, bakım kuruluşlarının onay süreçleri ve pilot lisanslama gibi konularda Avrupa genelinde standartların oluşturulmasını sağlamayı amaçlamaktadır (EASA, 2021). Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) ise esas olarak ticari havacılık uygulamalarına odaklanarak; biletleme, kargo taşımacılığı ve yolcu hizmetleri gibi işlemlerde kalite standartlarını belirlemede aktif rol oynamaktadır (IATA, 2022).

Uluslararası düzenlemelere uygun olarak, her devlet kendi iç hukukuna dayanarak sektörle ilgili düzenlemeler yapmaktadır. Türkiye’de bu görev Sivil

Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından yerine getirilmektedir. SHGM, ICAO ve EASA'nın belirlediği standartlara uygun olarak sivil havacılık faaliyetlerini düzenlemekte, denetlemekte ve yönlendirmektedir (SHGM, 2023).

Türk sivil havacılık yapısının temel dayanağı, 1983 yılında yürürlüğe giren 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'dur. Bu kanun, hava taşıma şirketlerinin lisanslanması, havaalanlarının işletilmesi, yolcu hakları ve çevresel yönetim gibi konuları içermektedir. Uygulamalara yönelik ikincil mevzuatlar ise SHGM tarafından yayımlanan yönetmeliklerle detaylandırılmıştır. Örneğin, SHY-6A yönetmeliği Ticari Hava Taşıma İşletmelerinin şartlarını belirlerken; SHY-145 bakım kuruluşlarının yetkilendirilmesiyle ilgili teknik gereklilikleri tanımlamaktadır (SHGM, 2023).

Sivil havacılığın en önemli önceliklerinden biri uçuş emniyetidir. ICAO, Annex 6 çerçevesinde ülkelerin "Devlet Emniyet Programı" (State Safety Programme - SSP) geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (ICAO, 2020). Türkiye, bu bağlamda 2021 yılından itibaren güncellenmiş SSP belgesini yayımlamış ve uçuş emniyeti performansının sürekli takibini sağlayacak bir sistem kurmuştur (SHGM, 2023).

Havacılık güvenliği, özellikle 11 Eylül 2001 tarihinde gerçekleşen saldırılardan sonra daha da önemli hale gelmiş; yolcu tarama süreçleri, personel tanımlama ve güvenli alanlara giriş gibi uygulamalarda global standartlar sıkılaştırılmıştır (ICAO, 2020). ICAO'nun Annex 17 belgesi, hava taşımacılığında güvenlik uygulamalarının temel çerçevesini belirlemektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik açısından ICAO'nun 2016 yılında başlattığı CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) programı, önemli bir dönüm noktasını temsil etmektedir. Bu program, uluslararası uçuşların karbon salınımlarını izlemek, raporlamak ve dengelemek için oluşturulmuş küresel bir düzenleyici mekanizmadır (ICAO, 2020). Sivil havacılık düzenlemeleri, sektörün emniyetli, düzenli ve çevresel açıdan sürdürülebilir bir şekilde işlemlerini sağlayan temel unsurlardır. ICAO, EASA ve IATA gibi uluslararası otoriteler tarafından belirlenen standartlar, ulusal düzeyde SHGM gibi kuruluşlar tarafından uygulanmakta ve sürekli olarak denetlenmektedir. Düzenlemeler, sadece teknik kriterleri değil, aynı zamanda yolcu haklarını, ticari uygulamaları ve çevresel sorumlulukları kapsayan bütünsel bir yapı oluşturmaktadır. Bu yapı, havacılık sektörünün dünya genelinde eşgüdümlü, emniyetli ve sürdürülebilir bir biçimde faaliyet göstermesini mümkün kılmaktadır.

## 1.2. DİJİTALLEŞME

Bilgiye ulaşımın ve hızın önemi, günümüz bilgi toplumlarında teknolojinin rolünü vazgeçilmez bir hale getirmiştir. Sürekli değişen ve gelişen teknolojik yenilikler sayesinde, işletmelerin iş süreçlerinde dijitalleşmenin artışı belirgin bir şekilde görülmektedir. Dijitalleşme ile elde edilen fazla veri saklama imkânı, gerekli bilgilerin kolayca erişilmesi ve hız kazandırması gibi olumlu yönler, rekabet avantajı sunmaktadır (Odabaş, 2003). Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin raporuna göre (IATA, 2018), havacılıkta dijital dönüşümü etkileyen faktörler olarak öncelikle finansal işlemlerde maliyetlerin düşürülmesi, ticari sistemlerde maliyetlerin düşürülmesi, müşteri deneyiminde iyileştirmeler yapılması ve teslimat ile muhasebe işlemlerinin daha basit hale getirilerek daha yüksek oranda satış imkânlarının oluşturulması olarak sıralanmaktadır. Havacılık sektörü dinamik bir yapıya sahip olduğundan, müşterilere ulaşım, iş süreçlerinin etkili ve hızlı bir şekilde yürütülmesi ve paydaşlarla etkin iletişim sağlanması konuları daha fazla önem kazanmaktadır. Havacılık alanında teknolojinin kullanımı pek çok avantaj sunmaktadır. Bu avantajlar arasında, Aksel vd. (2013)'ne göre müşterilerin ilgisinin çekilmesi, rekabetçi ortamda görünür olunabilmesi, stratejik kararların uygun zaman ve doğru biçimde hayata geçirilmesi ile değişikliklere hızlı uyum sağlama sayılabilir.

Dijital dönüşüm ile birlikte Dubos vd. (2025)'ne göre havacılıkta kişiselleştirilmiş müşteri deneyimlerinin sunulması, farklı müşteri gruplarına özel hizmetlerin verilmesi, kriz yönetiminin daha etkili ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesi, gelişmiş analizler sayesinde maliyetlerin azaltılması ve gelirlerin artırılması gibi avantajlar ortaya çıkmıştır. Genel olarak havacılık sektörü, dijitalleşme sürecinde, ticari havayollarının ve havalimanlarının gelişimlerine daha fazla odaklanmaktadır. Balonla yapılan uçuşlarda, her ne kadar basit yöntemler kullanılsa da, iletişim sağlanması, bilgilerinin anında elde edilmesi ve iş süreçlerinde değişiklik yapılması gibi unsurların göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Üzel (2023)'e göre dijitalleşmenin şirketlere sağladığı avantajlar, tüketiciler üzerinde yaptığı çalışması neticesinde aldığı cevaplarda gözlemlenebilmektedir. 10 yıl önce telefon veya broşür kullanarak uzun süre boyunca yalnızca az sayıda kişiye ulaşılabilirken, günümüzde sosyal medya ve internet sayesinde çok daha kısa bir sürede daha fazla insana erişim sağlanabilmektedir. Dijitalleşmenin sunduğu diğer bir

önemli nokta, verilerin kaydedilmesi ve izlenmesi ile ilgilidir. Uçuş kayıtlarının elle tutulduğu dönemden, bilgisayar ortamına geçiş ile birlikte önemli ölçüde zaman kazancı sağlanmaktadır. Eski verilere erişim açısından da defter kayıtlarından bilgi bulmanın zorluğu ortadan kalkarak dijital ortamda kolay erişim imkânı oluşmaktadır. Ayrıca, işletmelerin izin almak için slot talep etme süreçlerinde de üst kısımlarla iletişim ve veri kaydının dijitalleşmesinin, işletmelere ve ilgili birimlere kolaylık sağladığı ifade edilebilir.

### 1.3. İKY YETKİNLİK GEREKLİLİKLERİ

İnsan kaynağının yönetimi alanında önemli bir strateji olarak öne çıkan yetkinlik kavramı üzerine Jacobs (1989)'a göre literatürde birçok farklı tanım mevcuttur. Boyatzis (1982), yetkinliği bir bireyin becerileri ve kişisel özellikleri olan tüm nitelikler olarak tanımlarken, Hornby ve Thomas (1989), ise bir kişinin liderlik vasıflarını güçlendiren bilgi ve beceriler şeklinde değerlendirmektedir. Woodruffe (1993), ise bireyin iş performansı ile ilişkili davranışlarının önemli bir yön olduğu vurgulanmaktadır. Yetkinliklerin, organizasyonların geleceği ve rekabetçilikleri açısından büyük bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir; bir kuruluştaki çalışanların ortak bilgisi, Prahalad ve Hamel (1994)'e göre temel yetkinlikler olarak görülmektedir.

Çalışanların yetkinlikleri, McCartney vd. (2021)'ne göre organizasyonların rekabet gücünü koruması ve verimliliği artırabilmesi için stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. İnsan kaynakları uzmanlarının, Ulrich vd. (2009)'ne göre yalnızca mesleki ihtiyaçları doğrultusunda gereken yetkinlikleri değil, bunun yanında yoğun insan etkileşimleri nedeniyle sabırlı ya da dinamik olmaları gibi başka yetkinliklere de sahip olmaları beklenmektedir. Li (2024)'ye göre yetkinliklerin ediniminde üniversitelerin, staj süreçlerinin ve tecrübelerin önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Özellikle deneyimler yoluyla kazanılan ve bireylerin kariyerleri boyunca kullanılabilecek yetkinlikler, “transfer edilebilir (transferable)” yetkinlikler olarak tanımlanmıştır (UNESCO, 2012). Bu transfer edilebilir yetkinlikler arasında Kolot vd. (2022)'ne göre iletişim yetenekleri, problem çözme, analitik düşünme, liderlik ve zaman yönetimi gibi beceriler yer almaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (SHRM) tarafından oluşturulmuş ve Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Topluluğu (SIOP) tarafından geliştirilen yetkinlik modeli dokuz temel yetkinlik grubundan oluşmaktadır. Bu model, Cohen (2015)'e göre insan kaynakları yönetimi alanında en kapsamlı model olarak kabul edilmektedir.

Sivil havacılık sektörü, Wells (1999)'e göre emniyet, hizmet kalitesi ve operasyonel etkinlik gibi kritik alanlarda insan faktörünün önemli bir rol üstlendiği, yüksek risk barındıran ve düzenlemelere tabi bir alan olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin (İKY) işlevi yalnızca yardımcı bir görev olarak değil, aynı zamanda stratejik bir uzmanlık alanı olarak görülmesi faydalı olacaktır. Cohen (2015), havacılık gibi dinamik ve karmaşık alanlarda İKY'nin başarısının, çalışanların teknik ve davranışsal yetkinliklerinin sistematik bir biçimde geliştirilmesine dayandığını vurgulamaktadır. Özellikle operasyonel görevlerde görev alan bireylerde yüksek düzeyde durum bilinci, takım çalışmasına yatkınlık ve stres altında doğru karar verme yeteneği gibi bilişsel ve duygusal yetkinliklerin ön planda olduğu belirtilmektedir. Boyatzis (1982)'in davranışsal yetkinlik modeli de bunu destekleyerek, etkili performansın sadece bilgi ve becerilerle değil, aynı zamanda motivasyon, değerler ve kişisel özelliklerle bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Ulrich vd. (1995), insan kaynakları uzmanlarının yalnızca operasyonel süreçleri yöneten kişiler değil, aynı zamanda değişim ajanları ve stratejik iş ortakları olarak yeniden yapılandırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu yaklaşım, havacılık sektöründe sıkça karşılaşılan dönüşüm süreçlerinde (örneğin dijitalleşme, pandemi sonrası yeniden toparlanma veya sürdürülebilirlik uygulamaları) insan kaynaklarının aktif bir rol almasını zorunlu kılmaktadır. Gittel (2003), yüksek performans gösteren hizmet sistemlerinin başarısının "ilişki koordinasyonu" kavramıyla anlaşılabilirliğini savunmuş ve havayolu endüstrisinde bu kavramın, çalışanlar arasında yüksek güven, karşılıklı saygı ve zamanında iletişim yoluyla oluşturulduğunu göstermiştir. Bu nedenle, İKY uygulamalarının teknik yeterliliklerin yanı sıra ilişkisel ve örgütsel yetkinlikleri de dikkate alması gerekmektedir.

Ayrıca, ICAO'nun (2021) İnsan Performansı Rehberi'nde belirtildiği gibi, sivil havacılıkta insan kaynağının geliştirilmesi yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda sistematik bir yaklaşım ile ele alınmalı ve performans artırımı organizasyonel süreçlerle entegre bir şekilde yürütülmelidir. Günümüzde dijital dönüşüm, yapay zekâ destekli karar sistemleri ve uzaktan eğitim gibi teknolojik gelişmeler, İKY süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını ve çalışan yetkinliklerinin sürekli olarak güncellenmesini zorunlu hale getirmektedir. Sonuç itibarıyla, sivil havacılık sektöründe İKY, hem emniyet kültürünün sürdürülmesi hem de rekabet avantajının elde edilmesi açısından

vazgeçilmez bir stratejik unsur olmuştur.

#### 1.4. GÜVENLİK VE EMNİYET KÜLTÜRÜ

Emniyet, kaza veya diğer olayların meydana gelmemesidir. Emniyet kelimesi, Gerede (2005)'ye göre tehlikeden uzak olma durumu, tehlikesizlik, yaralanma, zarar ya da ölüm riski taşımama anlamına gelmektedir. Kültür, özellikle diğer toplumlarla olan ilişkiler bağlamında, bir grubun kimliğini belirlemeye yardımcı olan, paylaşılan değerler, inançlar, ritüeller, semboller ve davranışlar olarak tanımlanmıştır. Paylaşılan davranışları, sosyal bağlantıları, düşünce yapıları ve sosyalleşme süreçlerini içermektedir. Bu bağlamda bireylerin dış dünyaya ve toplumsal hayata uyum sağlamalarına yardımcı olarak belirli durumlarda belirli davranış biçimlerini sergilemelerini sağlar. Bu açıdan kültür, Gürsel vd. (2020: 2939)'ne göre bir organizasyonun her kademesindeki bireylerin katkısını vurgulayarak emniyeti tüm personelin sorumluluğu haline getirir şeklinde açıklanmaktadır.

Literatürde en yaygın olan ve kabul edilen emniyet kültürü tanımı Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü ICAO tarafından ortaya konulmuştur. Bu konudaki ICAO (2013: 1) tanımlarına göre emniyet, hava aracının işletimiyle ilgili veya bu işletimi doğrudan destekleyen havacılık faaliyetleriyle ilişkili tehlikelerin azaltıldığı ve kabul edilebilir bir seviyede kontrol edildiği olarak açıklanmaktadır.

Emniyet Yönetim Sistemi (SMS) ise Önen (2016: 18)'e göre emniyet yönetimi için gerekli olan örgütsel yapılar, görevler, politikalar ve prosedürler dâhil olmak üzere sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Emniyet performansı kavramı ise bir kamu kuruluşunun veya hizmet sağlayıcısının emniyet performansı hedeflerine dayanarak tanımlanan emniyet başarısı ve güvenlik performans göstergeleri olarak belirtilmektedir. Emniyet performans göstergesi olarak emniyet performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde kullanılan veri tabanlı bir ölçütler kullanılmaktadır. Emniyet performans hedefi olarak ise belirli bir süre zarfında emniyet performansına dair planlanan veya hedeflenen göstergeleri ifade edilmektedir. Emniyet riski kavramı ise bir tehlikenin olumsuz sonuçlarının muhtemel olasılığı ve ciddiyetinin tahmini olarak açıklanmaktadır.

Emniyet Riski Yönetimi, aslında havacılık kuruluşunun faaliyet gösterdiği ortamda yalnızca emniyetle ilgili risklerin yönetimidir. Ustaömer ve Şengür (2020: 97)'e göre örneğin, tarifeli uçuşların gerçekleştirileceği bir havaalanının kuş göç yolları

üzerinde yer alması bir tehdit oluşturur, kuşların göç yollarının havaalanı yaklaşım koridorunu kapatması ise bu tehlikenin sonuçlarından ve uçağın final yaklaşma aşamasında motorlarına kuş girmesi emniyet riski olarak değerlendirilir. Havacılıkta emniyet kültürü kritik bir öneme sahip olup bu durum, sektörün sürekli zaman baskısı altında bulunmasından kaynaklanmaktadır. Gürsel vd. (2020: 3926)'ne göre bu sebeple, havacılık sektörü için emniyet kültürü, risk, tehlike ve hata önleme süreçleri büyük bir önem kazanmıştır. Tarih boyunca bu durum neredeyse hiç değişmemiştir. Havacılık, diğer sektörlerle kıyaslandığında genç olmasına rağmen, emniyet önlemleri sektörde sürekli bir baskın rol oynamıştır. Sektör süreçlerinin her aşamasında emniyet kültürü odaklı faaliyetler yürütmek ve yaşanabilecek tehlikelere karşı önlemler almak zorunlu hale gelmiştir. Yalnızca yüz yıl içerisinde, emniyet açısından değerlendirildiğinde, hassas bir sistemden taşımacılık tarihinde en güvenli sisteme ulaşan havacılığın bugünkü konumu takdire değer bir noktadadır.

Havacılık Emniyeti, Gerede (2017: 160)'ye göre tüm havacılık işlemlerinin; pratik koşullarda, bilinen tüm risk unsurlarının tespit edilip bunlardan kaçınarak kabul edilebilir risk seviyesinde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Havacılık sektöründe olumlu bir emniyet kültürünün özellikleri ve bileşenlerinin tanımlanmasında James Reason'un 1997'de geliştirdiği model, Bükeç ve Gerede (2005: 160)'ye göre hem akademik literatürde hem de mevzuatta dikkat çekmektedir. Bu model çerçevesinde havacılıkta emniyet performansını artırmak amacıyla öncelikle teknolojik gelişim yapılmaya çalışılmıştır. Daha sonra sistem geliştirilmiş ve nihayetinde emniyet kültürü bir çözüm olarak ele alınmıştır. Emniyet kültürü; davranışlar, liderlik, hesap verebilirlik, tutumlar ve emniyeti kâr merkezi olarak değerlendirme gibi unsurları içermektedir. Arzu edilen emniyet kültürünün bilgilendirici, raporlamaya yönelik, düşünceli, adil, esnek ve öğrenmeyi teşvik edici nitelikte olması beklenmektedir.

Literatürde, bazı kuruluşlarda emniyet kültürünün oluşmamasının temel sebebinin güvensizlik olduğunu gösteren birçok araştırma mevcuttur. Bu tür kuruluşlarda gerekli olan kurumsal güven, farklı yöntemlerle elde edilebilir. Bunlar arasında yer alan bazı noktalar Gürsel vd. (2020)'ne göre şu şekilde açıklanmaktadır. Öncelikle kuruluşların değerleri ve inançları net bir şekilde tanımlanmalıdır. Ayrıca kuruluş kültürü, tüm zayıflıkları ve hata paylarını açıkça sergilemelidir. Bunun yanında kurum içinde tüm çalışanlar, birbirlerinin emniyet açıkları ve hataları konusunda bilinçli olmalıdır. Yine çalışanların hepsi, birbirlerinin emniyeti hususunda bir baskı

hissetmelidir. Çalışanlar, empati kurma ve birbirlerine saygı gösterme konusunda teşvik edilmelidir. Yine çalışanların, diğerlerinin düşüncelerini dinlemesi ve farklı görüşlere saygı duyması sağlanmalıdır. Bunlarla beraber kuruluşlar, bilgi ve deneyim paylaşım süreçlerine yeterince önem vermelidir. Son olarak emniyet kültürünün geliştirilmesi adına çalışanlar için gerekli eğitim programları ve yetenek artırma uygulamaları düzenlenmelidir.

#### 1.5. SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

90'lı yılların başlarından itibaren ön plana çıkan ve sürekli değişim içinde bulunan çevresel koşullara göre Nafei (2016: 297), organizasyonların ayakta kalabilmesi için çeviklik kavramını çözüm olarak önermiştir. Ayrıca, örgütsel çeviklik kavramı, organizasyonların çevresindeki değişiklikleri algılayarak hızlı bir şekilde tepki vermelerini ve bu sayede değişken çevreye uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmelerini mümkün kılmaktadır. Overby vd. (2006: 121)'ne göre, söz konusu çevresel değişim, organizasyonları etkileyen tüm faktörleri, yani müşterilerin taleplerindeki ve davranışlarındaki değişiklikleri, rakiplerin faaliyetlerindeki değişiklikleri, ekonomik ve yasal değişiklikleri kapsamaktadır. Ravichandran (2018: 25)'a göre örgütsel çeviklik, organizasyonların değişimlere hızlı yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Organizasyonların çeviklikleri, bir yönüyle rekabet üstünlüğü sağlamaktadır ve bu durum organizasyonun tamamına dahil edilmelidir. Burada çeviklik, örgütlerin olabilecek değişiklikleri hızlı bir şekilde tespit etmesi ve bunu kabullenmesi durumunda etkili hale gelmektedir. Bu nedenle, etkili bir bilgi yönetimi ve öğrenme yeteneği, örgütsel çeviklik için kesinlikle gereklidir. Molla ve Peszynski (2012: 171)'ye göre çeviklik, organizasyon yapısındaki teknoloji, bilim, iş süreçleri, çalışanlar ve strateji gibi tüm unsurları içermektedir.

Şirketlerin dönüşüm ve ilerlemesini daha fazla artırmak amacıyla üst düzey liderlik önem arz etmektedir. Bu nedenle organizasyonların başlangıçta çevik liderlik stilleri üzerine odaklanmaları gerektiği görülmektedir. Çevikliğin bir göstergesi olarak, müşterilerin memnuniyetine dikkat edilmesi, gelen şikâyetlere hızlı bir şekilde yanıt verilmesi ve bilgi sağlama hızının artırılması gibi eylemler örnek olarak verilebilir. Burada organizasyonlardaki çalışanların kendilerine sormaları gereken en kritik soru, geleneksel yönetim yapılarından farklı bir çevik işletme sistemine geçmek isteyip istemedikleridir. İşletmelerin gerçekleştirebileceği ayrıntılı ve köklü değişikliklerin

çevik bir yapı ile daha etkin bir şekilde uygulanabileceği düşünülmelidir. Uygun liderlik yapılarına sahip organizasyonların çevik transformasyonda önemli bir rol oynadıkları kesinlikle doğrudur. Organizasyon içerisinde ekip ruhunun oluşturulabilmesi için liderlerin, takipçilerine ilham verici bir motivasyon sağlaması gerekmektedir; bu da bahsettiğimiz türden liderlerin varlığı ile mümkün olacaktır. Zira işletme çalışanlarının, organizasyonun önemli bir parçası olduklarını hissetmeleri ve bulundukları pozisyonların gelecekteki başarıya katkı sağladığının anlatılması, liderleri tarafından en etkili biçimde desteklenecektir. Örgütsel çevikliği olan işletmeler, değişime yönelik ihtiyaçlarının desteklenmesi amacıyla takipçilerine hata yapmaktan çekinmeden ve yeni fikirlerine cesaretle destek veren bir yapıda olmalıdır. Goldman vd. (1995)'nin belirttiğine göre, takipçilerin duygusal bağlılığı, organizasyon içindeki acil sorunlarda kişisel olarak çözüm bulmaya istekli olmalarını ve gerekli değişimin alt katmanlardan yukarıya doğru etki etmesini sağlamaktadır.

Havacılık sektöründeki işletmeler, çeşitli alanlarda ve yöntemlerle faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu işletmelerin sundukları hizmet çeşitleri de farklılık göstermektedir. Örneğin, Güngör (2018: 78)'e göre genellikle tek tip olarak düşünülse de havayolu firmaları, düşük maliyetli (low cost), tarifesiz sefer yapan charter ve klasik havayolu şirketleri olarak üç ana gruba ayrılmaktadır. Bu sebeple birçok kısmı belirtilen havacılık sektöründe örgütsel çeviklik kavramının tam olarak uygulanabilmesi hem çok önem arz etmektedir hem de gelişimi sürdürebilme adına kritik rol üstlenmektedir. İşletmelerin en alt birimlerine kadar çevik hareketlerde bulunabilecek yapıya geçiş yapmaları, çalışanları bu konularda eğitimlere almaları ve bunu bir çeşit organizasyon kültürü haline getirmeleri en üst gelişim düzeyini ortaya koyabilmeye destek olabilecektir.

Sivil havacılık sektörü, Burnes ve Jackson (2011)'a göre hızlı teknolojik yenilikler, sıkı düzenleyici normlar ve yüksek müşteri beklentileri sebebiyle yoğun belirsizlik ve değişim yaşamaktadır. Bu noktada örgütsel çeviklik, havacılık işletmelerinin bu değişken koşullara ayak uydurabilmesi ve rekabet avantajı kazanabilmesi açısından kritik bir yönetim yeteneği olarak dikkati çekmektedir. Doz ve Kosonen (2006), tarafından tanımlandığı üzere, örgütsel çeviklik, bir işletmenin stratejik yönünü çevik bir şekilde değiştirebilme becerisi ile ilgili olup; havayolu şirketleri için piyasa koşullarına hızlı yanıt verme ve operasyonel esneklik sağlama yeteneği ile doğrudan bağlantılıdır. Özellikle COVID-19 pandemisi gibi beklenmedik kriz

zamanlarında çevik stratejiler izleyen havayolu işletmeleri, Albert ve Rundshagen (2020)'e göre operasyonlarını daha çabuk revize ederek sürdürülebilirliklerini koruyabilmişlerdir.

Örgütsel çeviklik, yalnızca kriz yönetimini değil, aynı zamanda yenilik ve öğrenme yeteneklerindeki kapsayan daha geniş bir stratejik yetenek alanını ifade eder. Teece vd. (1997)'ne göre dinamik yetenek teorisi çerçevesinde örgütsel çeviklik düşünüldüğünde fırsatları fark etme, kaynakları hızlı bir şekilde yeniden yapılandırma ve yenilikleri pazara sunabilme yeteneği içerdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, sivil havacılık işletmelerinin çevik olabilmesi için bilgi teknolojilerini etkin bir biçimde kullanmaları, disiplinler arası ekiplerle etkili bir şekilde çalışabilmeleri ve karar alma süreçlerinde bürokratik engelleri en aza indirmeleri gereklidir. Hitt vd. (1998), çevik işletmelerin çevresel değişimlere karşı önceden tahmin yapabilme ve buna uyum sağlayabilme kapasitelerinin olması gerektiğini ifade etmektedirler. Havacılık sektörü için bu durum, değişen yolcu taleplerine göre hizmet çeşitliliği sağlama, dijital çözümleri entegre etme ve süreçleri geliştirme gibi yollarla ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel çeviklik yalnızca rekabet edebilmek için değil, aynı zamanda emniyet ve düzenleyici uyumluluk açısından da büyük önem taşımaktadır. ICAO (2021), havacılık kuruluşlarının beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olması için hem yapısal hem de kültürel açıdan çevik olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda çeviklik, sadece stratejik bir yaklaşım değil, aynı zamanda bir “emniyet kültürü” unsurudur. Örneğin, uçuş operasyonları veya bakım süreçlerinde meydana gelen anlık değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme ve uygulama yeteneği, doğrudan operasyonel emniyet ve hizmet kalitesi ile eşdeğerdir. Bu nedenle, örgütsel çevikliğin sivil havacılık işletmeleri için hem hayatta kalma mücadelelerinde hem de sürdürülebilir büyüme açısından temel bir kurumsal yetkinlik olduğu düşünülebilmektedir.

### **1.5.1. Sivil Havacılık Sektöründe Örgütsel Çevikliğin Önemi**

Türk Sivil Havacılık Sektöründe örgütsel çevikliği etkileyen faktörler, olumlu ve olumsuz etkileri ayrımı olmadan çeşitli boyutlarda aşağıda başlıklandırılmıştır:

#### **1.5.1.1. Dijitalleşme Düzeyi ve Teknoloji Kullanımı**

Günümüzde havacılık sektörü, dijital teknolojilerin en yoğun şekilde kullanıldığı sektörlerden biri haline gelmiştir. Dijital rezervasyon sistemleri, mobil uygulamalar, yapay zekâ destekli operasyon planlamaları, dijital ikiz teknolojileri ve nesnelerin

interneti (IoT) gibi teknolojik gelişmeler, sektördeki hizmet kalitesini ve süreç verimliliğini artırmaktadır. Bu teknolojilerin etkin biçimde kullanılması, işletmelerin hem iç operasyonel süreçlerini optimize etmelerine hem de dış çevreye daha hızlı ve etkili şekilde uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır. Öztürk ve Yılmaz (2023), dijitalleşmenin havacılık işletmelerinde çeviklik düzeyini artırdığını, özellikle rota planlaması, yakıt optimizasyonu ve anlık yolcu taleplerine uyum gibi alanlarda önemli katkılar sunduğunu ifade etmektedir.

Dijitalleşme sayesinde elde edilen veri temelli karar alma süreçleri, yöneticilerin daha proaktif davranmasına ve değişen koşullara karşı anlık yanıt verebilmesine olanak sağlar. Ayrıca, dijital ikiz teknolojileri gibi yenilikler, uçak bakım süreçlerinin sanal ortamda test edilmesine ve operasyonların daha esnek biçimde yönetilmesine olanak tanımaktadır. Bu yönüyle dijitalleşme, sektörde çevikliğin temel yapı taşlarından biri haline gelmiştir.

#### 1.5.1.2. İnsan Kaynakları Yetkinliği

Çevik organizasyonların temel dayanaklarından biri de nitelikli ve yetkin insan kaynağıdır. Havacılık gibi yüksek emniyet standartlarına sahip, çok aktörlü ve zaman hassasiyeti olan bir sektörde çalışanların bilgi, beceri ve adaptasyon kapasitesi çevikliğin başarısını doğrudan etkilemektedir. Turan ve Altın (2020), özellikle yabancı dil bilgisine sahip, teknolojik altyapıları kullanabilen ve operasyonel değişkenliğe hızla uyum sağlayabilen personelin, havayolu işletmelerinin çevikliğini artıran temel unsur olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, sürekli eğitim, mesleki gelişim fırsatları ve dijital okuryazarlığın artırılması, çalışanların değişime karşı dirençlerini azaltmakta ve yenilikçi uygulamaların organizasyon içerisinde daha hızlı kabul görmesini sağlamaktadır. Bu da, kriz anlarında ya da ani politika değişimlerinde organizasyonun toparlanma sürecini hızlandırarak çevik tepkiler üretmesini mümkün kılar.

#### 1.5.1.3. Regülasyonlara Uyum Kapasitesi

Sivil havacılık sektörü, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde oldukça sıkı regülasyonlara tabi bir sektördür. ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü), EASA (Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı) gibi kuruluşların belirlediği standartlara ve SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) gibi yerel otoritelerin düzenlemelerine hızlı ve etkin şekilde uyum sağlanması, çevikliğin bir diğer belirleyicisidir. Bu regülasyonlara esnek biçimde uyum gösterebilen havayolu şirketleri, operasyonlarını kesintisiz şekilde

sürdürebilmekte ve pazar dinamiklerine daha hızlı adapte olabilmektedir.

Regülasyonlardaki ani değişimlere hızlı yanıt verebilecek iç denetim mekanizmalarının, kurumsal risk yönetimi sistemlerinin ve mevzuat takibi süreçlerinin varlığı, işletmelerin çevikliğini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu yönüyle regülasyonlara uyum yalnızca yasal bir zorunluluk değil, çevik yönetim stratejisinin önemli bir parçasıdır.

#### 1.5.1.4. Esnek İş Modelleri

Türk Sivil Havacılık Sektöründe çevikliğe katkı sağlayan bir diğer önemli unsur da iş modellerinin esnekliğidir. Özellikle pandemi sürecinde yolcu taşımacılığının ciddi şekilde azaldığı dönemlerde bazı havayolu şirketlerinin hızla kargo taşımacılığına yönelerek gelir kaynaklarını çeşitlendirmesi, esnek iş modelinin çevikliğe katkısını net bir şekilde ortaya koymuştur. Yıldırım ve Çetin (2019), bu tür geçişlerin, işletmelerin kriz anlarında alternatif senaryoları hızla devreye sokabildiklerini ve böylece operasyonel sürekliliği sağlayabildiklerini ifade etmektedir.

Benzer şekilde charter uçuşlara yönelme, bölgesel hava taşımacılığı seçeneklerinin geliştirilmesi, dijital hizmetlerle desteklenen sadakat programları gibi uygulamalar da organizasyonun pazar değişimlerine daha hızlı ve etkili biçimde yanıt verebilmesini sağlamaktadır. Bu tür stratejik esneklikler, çevikliğin yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda stratejik bir yetkinlik olarak organizasyonlara entegre edilmesini mümkün kılmaktadır.

Bu dört ana faktör, Türk Sivil Havacılık Sektöründe çevikliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu göstermektedir. Dijitalleşme, insan kaynağı, regülasyonlara uyum ve iş modeli esnekliği gibi unsurlar yalnızca bireysel düzeyde değil; aynı zamanda kurumsal kültür, liderlik ve stratejik yönetim anlayışıyla bütünleşerek çevikliğin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu faktörlerin her biri, organizasyonların çevresel değişimlere karşı gösterdiği tepkiyi doğrudan etkileyen yapısal belirleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, çeviklik analizlerinin sektörel bağlamda gerçekleştirilmesi ve uygulamaların sektör dinamiklerine uygun şekilde tasarlanması büyük önem taşımaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 1. YÖNTEM

##### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, Türk Sivil Havacılık Sektöründe örgütsel çevikliği etkileyen faktörleri nitel bir perspektif ile ortaya koymaktır. Küresel ölçekte artan belirsizlik, dijital dönüşüm ve rekabet baskısı gibi dinamiklerin etkisiyle, örgütsel çeviklik günümüzde yalnızca tercih edilen bir yönetim yaklaşımı olmaktan çıkmış; işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda çeviklik, organizasyonların hızla değişen çevresel koşullara karşı hızlı, esnek, etkili ve bütüncül yanıtlar verebilme kabiliyetini ifade etmektedir.

Özellikle yüksek regülasyonlu, emniyet hassasiyeti yüksek ve hizmet sürekliliği zorunlu sektörlerden biri olan sivil havacılık, örgütsel çevikliğin uygulanabilirliği açısından oldukça özel bir bağlam sunmaktadır. Türk Sivil Havacılık Sektörü, son yıllarda hem iç pazarın büyümesi hem de küresel ölçekte artan rekabet ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren örgütlerin çeviklik düzeylerinin, sektörel başarının ve sürdürülebilirliğin belirleyicilerinden biri olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel çeviklik kavramının Türk Sivil Havacılık Sektöründe hangi boyutlarda algılandığı, nasıl uygulandığı ve ne tür faktörlerden etkilendiği konusunda literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Bu çalışma, örgütsel çevikliğin temel boyutları olan hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verebilirlik kavramlarının sektör özelinde nasıl algılandığını, ne tür yapısal ve kültürel faktörlerin bu boyutların gelişimini etkilediğini anlamayı hedeflemektedir. Ayrıca çalışma, mevzuatlar, bürokratik yapı, teknolojik altyapı, dijital dönüşüm süreçleri ve insan kaynağı gibi çok boyutlu değişkenlerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini katılımcıların deneyimleri ve algıları üzerinden değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu yönüyle araştırma, hem akademik literatürdeki sektörel boşluğu doldurmayı hem de sektördeki uygulayıcılara çeviklik konusunda yön gösterici bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda elde edilecek bulguların, havacılık sektöründe faaliyet gösteren kurum ve yöneticilere stratejik planlama, dijital dönüşüm

yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları açısından yol gösterici olması beklenmektedir.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzün hızlı değişim ve belirsizlik ortamında, örgütlerin çevik bir yapıya sahip olması, rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilirliklerini korumaları açısından kritik bir faktör haline gelmiştir. Özellikle yüksek rekabetin, teknolojik yeniliklerin ve dışsal şokların (örneğin pandemi, ekonomik krizler, siyasi gerilimler) yoğun olarak yaşandığı sivil havacılık sektörü, çevikliğe olan ihtiyacın en belirgin şekilde hissedildiği alanlardan biridir.

Türk sivil havacılık sektörü, son yıllarda önemli bir büyüme göstermiş, bölgesel bir merkez olma yolunda stratejik adımlar atmıştır. Ancak bu büyüme, aynı zamanda sektörü kırılgan hale getirmiş; maliyet baskıları, müşteri beklentilerindeki değişimler, teknolojik dönüşüm ve küresel krizler karşısında esneklik ve adaptasyon yeteneğini daha da önemli kılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik, Türk sivil havacılık işletmeleri için yalnızca bir tercih değil, sürdürülebilir rekabetin temel bir bileşeni haline gelmiştir.

Bu araştırma, Türk sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin çevikliği etkileyen temel faktörleri ortaya koyarak hem teorik hem de pratik açıdan önemli katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Elde edilecek bulgular, sektördeki işletmelerin stratejik yönetim süreçlerine yön verecek, karar alıcılara yol gösterecek ve örgütsel yapının çeviklik düzeyini artırmaya yönelik somut öneriler geliştirilmiştir.

Ayrıca, bu çalışmanın sonuçları, Türk sivil havacılık literatürüne özgün katkılar sunarken, aynı zamanda diğer gelişmekte olan ülkelerdeki havacılık sektörü için de karşılaştırmalı analizlere zemin hazırlayacaktır. Bu yönüyle araştırma, hem akademik hem de sektör profesyonelleri açısından dikkate değer bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

## 1.3. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemiyle hazırlanmıştır. Nitel araştırmalar, bireylerin yaşantılarını, algılarını ve anlam dünyalarını derinlemesine anlamayı amaçlayan esnek, dinamik ve yoruma dayalı araştırma süreçlerini içerir. Bu yönüyle nicel araştırmaların sunduğu ölçülebilir verilerin ötesine geçerek, sosyal olguların öznel boyutlarını keşfetmeyi mümkün kılar (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Nitel araştırmalar

özellikle sosyal bilimlerde, az incelenmiş konuların açıklanması, karmaşık süreçlerin çözümlenmesi ve bağlamsal verilerin analizinde sıkça tercih edilmektedir.

Bu doğrultuda araştırma sürecinde, katılımcıların deneyimlerine dair veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Bu yöntem, katılımcılara kendi yaşantılarını özgürce ifade etme fırsatı tanırken, araştırmacıya da belirli bir tematik çerçeve dâhilinde derinlemesine bilgi toplama olanağı sunmaktadır. Görüşmelerden elde edilen veriler ise içerik analiz yöntemiyle çözümlenerek temalar altında sınıflandırılmış ve örgütsel çeviklik olgusunun sivil havacılık sektöründeki yansımaları ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak, bu çalışmada kullanılan olgubilim deseni, hem örgütsel çevikliğin kuramsal yapılarını sahaya taşımaya hem de sahadaki uygulamaların akademik bilgiyle bütünleştirilmesini sağlamaktadır. Böylece, hem literatüre katkı sunacak yeni bulgular ortaya koymak hem de sektöre yönelik pratik çıkarımlar üretmek amaçlanmaktadır.

#### 1.4. ÇALIŞMA GRUBU

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Türk Sivil Havacılık Sektöründe faaliyet gösteren özel havacılık şirketlerinde görev yapan toplam 15 yönetici ve uzman personel oluşturmaktadır. Katılımcıların tamamı örgütsel süreçlerde doğrudan görev alan, karar alma ya da uygulama sorumluluğuna sahip, en az 5 yıllık sektörel deneyime sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu nitelikler, katılımcıların örgütsel çeviklik olgusunu hem teorik olarak kavrayabilme hem de pratik deneyimlerle değerlendirebilme yeterliliğine sahip olmaları bakımından önemli görülmüştür.

Çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu (snowball) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme türü, özellikle erişimi zor ya da belirli özellikleri taşıyan bireylere ulaşmak için sıklıkla tercih edilen etkili bir yöntemdir (Patton, 2014). Araştırmaya katılacak ilk bireyler, konuya dair bilgi ve deneyim sahibi olmaları esas alınarak seçilmiş; bu bireylerin önerdiği diğer uygun katılımcılarla iletişime geçilerek örnekleme süreci tamamlanmıştır. Böylece araştırmanın konusu olan örgütsel çeviklik hakkında deneyim sahibi, belirli bir sektörel pozisyonda bulunmuş ve bilgi düzeyi yeterli kişilerin oluşturduğu anlamlı bir çalışma grubu elde edilmiştir.

Katılımcıların görev yaptıkları şirketler arasında hava meydanı işletmeleri, yer

hizmetleri firmaları, havayolu işletmeleri, havacılık eğitimi veren kurumlar ve teknik bakım kuruluşları bulunmaktadır. Bu çeşitlilik sayesinde örgütsel çeviklik olgusunun sektördeki farklı iş alanları bağlamında nasıl algılandığına ve uygulandığına dair zengin ve çok boyutlu bir veri seti elde edilmesi sağlanmıştır.

Katılımcılar, hem farklı yaş, cinsiyet, görev ve uzmanlık düzeylerinde, hem de sivil havacılık sektöründe deneyimli kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik bilgileri yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan ve kurumda çalışma süresi gibi temel özellikleri kapsayacak şekilde toplanmış, analiz sürecinde ise kişisel veriler anonimleştirilmiştir. Her katılımcı K1, K2, K3... gibi kodlar ile tanımlanmış ve kimlik bilgileri hiçbir şekilde ifşa edilmemiştir.

Çalışma grubunun seçiminde dikkate alınan bir diğer unsur da, katılımcıların örgütsel çeviklik bağlamında kurumsal uygulamaları gözlemleyebilecek veya yönlendirebilecek pozisyonlarda bulunmalarıdır. Yönetici düzeyindeki katılımcılar, kurumsal strateji ve karar alma süreçleri hakkında bilgi sunarken; uzman düzeyindeki katılımcılar, uygulama düzeyindeki çeviklik deneyimlerini aktarmışlardır. Böylece hem stratejik hem operasyonel düzlemde örgütsel çeviklik algısı bütüncül biçimde ele alınmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, çalışma grubunun özellikleri ve seçilme süreci açısından nitel araştırma ilkelerine uygun olarak yapılandırılmış; alanında deneyimli katılımcıların katkılarıyla örgütsel çeviklik kavramının sektörel bağlamda derinlemesine incelenmesine olanak sağlamıştır.

#### 1.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, nitel araştırma tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacının belirli bir konu çerçevesinde önceden hazırladığı açık uçlu soruları kullanarak katılımcıdan derinlemesine bilgi almasını sağlayan etkili bir yöntemdir. Bu teknik, özellikle katılımcıların düşünce, tutum, deneyim ve algılarının detaylı biçimde ortaya konulmasını hedefleyen nitel araştırmalar için uygundur (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Araştırmada kullanılan görüşme formu, örgütsel çeviklik literatüründe öne çıkan hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verebilirlik dört temel boyut üzerinde yapılandırılmıştır. Bu çerçevede hazırlanan görüşme formu, katılımcıların örgütsel

çeviklik algılarını, kendi şirketlerindeki uygulamaları ve sektöre özgü değerlendirmelerini yansıtacak şekilde 9 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Soruların geliştirilmesinde ilgili literatür incelenmiş, örgütsel çeviklik kavramının teorik temelleri ve sektörel bağlamdaki uygulamaları göz önünde bulundurulmuştur. Görüşme formunun son hali, alan ve sektör uzman görüşleri doğrultusunda gözden geçirilerek içerik geçerliliği açısından değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Görüşme formunda yer alan soruların her biri, katılımcının doğrudan deneyimlerini ve gözlemlerini aktarmasına olanak sağlayacak şekilde kurgulanmıştır. Örneğin, “Şirketinizde örgütsel çevikliğin hız boyutunun önemi ve etkileri nelerdir?” sorusu aracılığıyla, katılımcının hızla değişen sektörel koşullara karşı şirketinin verdiği tepkiyi yorumlaması beklenmiştir. Benzer şekilde, “Çeviklik ile ilgili talepleri nasıl koordine ediyorsunuz?” sorusu ile, katılımcının örgüt içindeki süreçleri ve iletişim yapısını tanımlaması amaçlanmıştır. Sorular yalnızca bilgi toplamaya değil, aynı zamanda katılımcının çeviklik olgusunu nasıl anlamlandırdığına ve bu konuda ne tür deneyimlere sahip olduğuna odaklanmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun tercih edilmesinin bir diğer nedeni de, görüşme sırasında esneklik sağlamasıdır. Araştırmacı, görüşmeler esnasında belirlenen sorulara bağlı kalmakla birlikte, katılımcıların verdiği yanıtlara göre yeni sorular ekleyebilmiş, belirli konular derinleştirilebilmiştir. Bu esneklik sayesinde, katılımcıların düşüncelerini daha doğal ve özgür bir biçimde ifade etmeleri mümkün olmuş, bu da veri zenginliğini artırmıştır (Patton, 2014).

Görüşme formu, görüşmelere başlamadan pilot uygulama yapılarak son haline getirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda soruların anlaşılır olduğu, katılımcılar tarafından rahatlıkla cevaplanabildiği görülmüş ve bu nedenle formda büyük değişiklik yapılmasına gerek duyulmamıştır. Görüşme formunun son hali Ek 1'de sunulmuştur.

Sonuç olarak, bu çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, örgütsel çeviklik olgusunu katılımcı deneyimleri doğrultusunda derinlemesine anlamak için etkili bir veri toplama aracı olmuş, araştırmanın nitel yapısına uygun olarak zengin, detaylı ve bağlama duyarlı veriler elde edilmesini sağlamıştır.

## 1.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Bu çalışmada veri toplama süreci, önceden belirlenen yarı yapılandırılmış görüşme formuna dayalı olarak yürütülmüştür. Veri toplama süreci toplam 6 haftalık bir

zaman dilimini kapsamış ve görüşmeler 35 ile 60 dakika arasında sürmüştür. Görüşmelerin süresi, katılımcıların yanıt verme biçimleri, detay verme düzeyleri ve görüşmenin akışı doğrultusunda doğal olarak değişiklik göstermiştir. Veri toplama sürecinde, 15 katılımcı ile görüşme tamamlandıktan sonra veriler tekrar etmeye başladığından görüşmeler sonlandırılmıştır. Görüşmelerin bir kısmı, özel olarak belirlenmiş sessiz ortamlarda yüz yüze gerçekleştirilmiş, geri kalan kısmı ise pandemi sonrası artan dijitalleşmenin bir sonucu olarak çevrim içi platformlar (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet vb.) üzerinden yapılmıştır. Özellikle coğrafi olarak farklı şehirlerde bulunan katılımcılara ulaşım kolaylığı sağlaması açısından çevrim içi görüşmeler oldukça işlevsel olmuştur. Tüm görüşmeler, katılımcıların izniyle dijital ses kayıt cihazları veya çevrim içi platformların kayıt özellikleri kullanılarak kaydedilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılar ve Görüşmelerle İlgili Bilgiler

| Kodlanan İsimler | Görevleri              | Görüşme Yöntemi | Görüşme Süresi (dk) |
|------------------|------------------------|-----------------|---------------------|
| K1               | Ceo                    | Yüz yüze        | 55                  |
| K2               | Genel Müdür Yardımcısı | Yüzyüze         | 40                  |
| K3               | Direktör               | Yüz yüze        | 60                  |
| K4               | Uzman                  | Çevrim içi      | 35                  |
| K5               | Direktör               | Yüz yüze        | 50                  |
| K6               | Uzman                  | Çevrim içi      | 45                  |
| K7               | Uzman                  | Yüz yüze        | 60                  |
| K8               | Direktör               | Yüzyüze         | 38                  |
| K9               | Uzman                  | Yüz yüze        | 57                  |
| K10              | Pilot                  | Çevrim içi      | 42                  |
| K11              | Birim Amiri            | Yüz yüze        | 60                  |
| K12              | Uzman                  | Çevrim içi      | 36                  |
| K13              | Birim Amiri            | Yüz yüze        | 48                  |
| K14              | Pilot                  | Çevrim içi      | 40                  |
| K15              | Uzman                  | Yüz yüze        | 52                  |

Veri toplama sürecinde en çok dikkat edilen hususlardan biri katılımcı rızası ve etik kurallar olmuştur. Görüşmelere başlanmadan önce, her bir katılımcıya araştırmanın amacı, süreci ve veri kullanımına ilişkin bilgiler açık bir şekilde sunulmuş, görüşmenin sesli olarak kaydedileceği belirtilmiş ve bu duruma ilişkin açık onam alınmıştır. Katılımcıların görüşmeye katılma ya da görüşme sırasında cevap vermeme gibi konularda tamamen özgür oldukları kendilerine hatırlatılmıştır. Bu çerçevede, araştırmanın güvenilirliğini artıran ve katılımcıların kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağlayan önemli bir unsur olmuştur.

Veri güvenliği kapsamında tüm görüşme kayıtları yalnızca araştırmacının

erişimine açık olacak şekilde şifreli dijital ortamlarda saklanmış, görüşmelerin dökümü sırasında hiçbir kişisel bilgiye yer verilmemiştir. Her katılımcı, analiz sürecinde anonimleştirilerek K1, K2, K3... gibi kodlarla temsil edilmiştir. Bu yaklaşım, hem etik ilkelerin korunmasını hem de katılımcıların açık ve samimi ifadelerde bulunabilmesini mümkün kılmıştır.

Veri toplama süreci, sadece bilgi edinmeye değil; aynı zamanda katılımcıların kendi deneyimlerini aktardıkları bir etkileşim ortamı oluşturmaya odaklanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin sağladığı esneklik sayesinde, katılımcıların belirli konular üzerine derinlemesine düşünceleri teşvik edilmiş, bazı sorular katılımcının deneyimine göre detaylandırılarak yöneltmiştir. Görüşme sırasında elde edilen ön bulgular, sonraki katılımcılara yöneltilecek ek soruların da şekillenmesine yardımcı olmuştur. Bu durum, veri toplama sürecinin dinamik ve katılımcı merkezli bir şekilde işlenmesini sağlamıştır.

Sonuç olarak, görüşmelerden elde edilen veriler sadece önceden belirlenen sorulara verilen yanıtlarla sınırlı kalmamış; aynı zamanda katılımcıların örgütsel çeviklik algılarını, bu algıların oluşum nedenlerini ve sektör bağlamındaki yansımalarını da içeren zengin, çok boyutlu ve bağlamsal içerikler ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda veri toplama süreci, araştırmanın temel veri setini oluşturan güçlü ve güvenilir bir aşama olarak değerlendirilmiştir.

## 1.7. VERİ ANALİZİ

Bu çalışmada elde edilen veriler, nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizi, araştırmacının önceden belirlenmiş tematik çerçeve doğrultusunda verileri düzenlemesine ve anlamlandırmasına olanak sağlayan, sıkça kullanılan bir analiz yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu analiz yöntemi, elde edilen verilerin sistematik bir biçimde özetlenmesine, ilgili temalar altında toplanmasına ve kavramsal yapı ile ilişkilendirilmesine dayanır.

Analiz süreci, görüşmelerin ses kayıtlarından kelimesi kelimesine yazıya dökülmesi (transkripsiyon) ile başlamıştır. Her bir görüşme, ses kayıtlarından manuel olarak çözümlenmiş ve anlam bütünlüğünü koruyacak biçimde metne aktarılmıştır. Transkripsiyon süreci titizlikle yürütülmüş, herhangi bir anlam kaybı yaşanmaması için orijinal ifadelerin korunmasına özen gösterilmiştir ve toplamda 148 sayfa veri elde edilmiştir. Daha sonra bu veriler üzerinde kodlama işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Kodlama aşamasında, araştırmanın kavramsal çerçevesi temel alınarak önceden belirlenen dört ana tema olan hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verebilirlik üzerine yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların ifadelerinde öne çıkan yeni unsurlar da dikkate alınarak açık kodlama (open coding) yaklaşımı benimsenmiştir. Açık kodlama, nitel veri analizinin ilk aşamalarından biridir ve verinin satır satır incelenerek anlamlı parçalara bölünmesi, bu parçalara kavramsal etiketler (kodlar) verilmesi sürecini ifade eder (Strauss ve Corbin, 1998). Bu yöntem sayesinde araştırmacı, yalnızca literatürde önceden tanımlanmış kavramlarla sınırlı kalmayıp, katılımcıların özgün ifadelerinden türeyen yeni kodlara da yer verebilmektedir. Kodlama işlemleri manuel olarak gerçekleştirilmiş ve her bir katılımcının görüşleri, içerik analizi çerçevesinde ilgili temalarla eşleştirilmiştir.

Kodlar, ortak özelliklerine göre gruplandırılarak temalar altında birleştirilmiş; bu temalar daha sonra hem teorik çerçeveye hem de araştırma soruları ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Örneğin, “kriz anlarında karar alma hızının artırılması”, “ani uçuş iptallerine hızlı uyum sağlanması” gibi kodlar, “hız” teması altında değerlendirilmiş; “personel çok yönlülüğü”, “görev rotasyonları” gibi ifadeler ise “esneklik” temasına dâhil edilmiştir.

Ayrıca, elde edilen temalar üzerinden her katılımcı için kısa profil analizleri çıkarılmış; bu analizler, katılımcıların pozisyonları, kurumsal rollerine ve deneyim düzeylerine göre çevikliği nasıl algıladıkları konusunda karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılmasına olanak tanımıştır. Bu yaklaşım içerik analizinin yalnızca temaları sunan değil, aynı zamanda yorumlayıcı ve bağlamsal bir analiz gücü kazanmasını sağlamıştır.

Veri analizi sürecinde güvenilirliği artırmak amacıyla kodlama işlemleri iki farklı aşamada gözden geçirilmiş ve tekrar kodlama tekniği ile temaların tutarlılığı kontrol edilmiştir. Ayrıca, bazı kodlamalar araştırma danışmanı ile birlikte tekrar değerlendirilerek içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda yapılan analiz, yalnızca verileri sınıflamakla kalmamış, aynı zamanda örgütsel çeviklik olgusunun sektörel bağlamda nasıl somutlaştığını anlamaya katkı sunmuştur.

Sonuç olarak, içerik analizi yaklaşımı, elde edilen verilerin sistematik biçimde değerlendirilmesini, anlamlı temalar altında toplanmasını ve bu temaların literatürle ilişkilendirilerek yorumlanmasını mümkün kılmıştır. Böylece araştırmanın amacı doğrultusunda, örgütsel çeviklik kavramının Türk Sivil Havacılık Sektöründeki karşılıkları bütüncül bir şekilde ortaya konulmuştur.

## 1.8. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ ve GÜVENİLİRLİĞİ

Bu araştırmada nitel veri toplama ve analiz süreçlerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmak amacıyla Lincoln ve Guba (1985), tarafından önerilen dört temel ölçüt dikkate alınmıştır:

1. Doğruluk (Credibility): Katılımcıların görüşlerinin gerçekliğini yansıtmak amacıyla, elde edilen veriler kodlama sürecinde dikkatle analiz edilmiş, her katılımcının kendi bağlamı içinde değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmacı, veri toplama süreci boyunca *araştırmacı yansızlığına* özen göstermiştir. Verilerin analizinde literatürle destekli temalar temel alınmış, fakat katılımcı ifadelerinden çıkan yeni kodlara da yer verilmiştir.

2. Aktarılabirlik (Transferability): Araştırmada kullanılan yöntem, katılımcı profilleri ve örneklem seçimi detaylı şekilde açıklanmış; bu sayede benzer bağlamlarda yapılacak çalışmalara örnek oluşturabilecek bir yapı sunulmuştur. Katılımcı sayısı, görüşme süreleri ve ortamları tablo hâlinde verilerek okuyucunun araştırmanın bağlamını değerlendirmesi sağlanmıştır.

3. Bağlamdan Bağımsızlık (Dependability): Araştırma sürecinde izlenen yöntemsel adımlar (görüşme formu oluşturulması, veri toplama, kodlama ve analiz süreçleri) ayrıntılı biçimde belgelenmiş ve şeffaf şekilde sunulmuştur. Bu durum, araştırmanın tekrarlanabilirliğini ve yöntemsel tutarlılığını desteklemektedir.

4. Doğrulanabilirlik (Confirmability): Kodlama süreci sırasında kullanılan dijital araçlar (Microsoft Word ve Excel) sayesinde verilerin hangi temaya nasıl yerleştirildiği açık biçimde belgelenmiş; böylece analiz süreci dışarıdan denetime açık hâle getirilmiştir. Ayrıca yorumların katılımcı ifadelerine dayalı olmasına özen gösterilerek araştırmacı önyargılarından kaçınılmıştır.

## 1.9. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma bazı sınırlılıklar içermektedir:

- **Örneklem Sınırlılığı:** Çalışma yalnızca belirli bölgelerde görev yapan 15 katılımcı ile sınırlı tutulmuş olup, bu durum sonuçların tüm sektöre genellenmesini sınırlandırabilir.

- **Zaman Kısıtı:** Veri toplama süreci 6 haftalık bir dönemde gerçekleştirilmiş ve bu süre zarfında görüşme yapılabilecek uygun katılımcı bulma

konusunda zaman zaman güçlük yaşanmıştır.

## 2. BULGULAR VE YORUM

### 2.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcılar, Türk Sivil Havacılık Sektöründe çeşitli şirketlerde görev yapan, en az beş yıl sektörel deneyime sahip uzman ve yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların seçiminde, örgütsel çeviklik kavramını doğrudan ya da dolaylı olarak deneyimlemiş olmaları temel ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda görüşmeler, sektörde görev yapan ve farklı kurumsal yapıları temsil eden bireylerle gerçekleştirilmiştir.

Çalışma grubunda yer alan toplam 15 katılımcı; yaş, cinsiyet, görev süresi, eğitim düzeyi ve mesleki unvan bakımından çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, verilerin zenginliğini ve analizin çok boyutluluğunu artırmış; örgütsel çeviklik algısının farklı perspektiflerden değerlendirilmesini mümkün kılmıştır.

Katılımcılara ait genel bilgiler aşağıda yer alan Tablo 1’ de bilginize sunulmuştur.

**Tablo 2:**Çalışma Grubuna Ait Demografik ve Mesleki Özelliklerin Özeti

| Katılımcı | Cinsiyet | Yaş Aralığı | Tecrübe (Yıl) | Unvan    | Eğitim Düzeyi | Şirket Türü              | Çeviklik Notu                    |
|-----------|----------|-------------|---------------|----------|---------------|--------------------------|----------------------------------|
| K1        | Erkek    | 35–50       | 25            | Yönetici | Lisansüstü    | Havalimanı İşletmesi     | Bürokratik yapı                  |
| K2        | Kadın    | 35–50       | 21            | Uzman    | Lisans        | Özel Yer Hizmeti Şirketi | Çevik yapılar etkili             |
| K3        | Erkek    | 30–35       | 13            | Uzman    | Lisans        | Teknik Bakım Firması     | Operasyonel çeviklik öne çıkıyor |
| K4        | Kadın    | 30 yaş altı | 6             | Uzman    | Lisans        | Havayolu Şirketi         | Dinamik yapı vurgulanmış         |
| K5        | Erkek    | 35–50       | 18            | Yönetici | Lisansüstü    | Özel Yer Hizmeti Şirketi | Sürekli gelişim kültürü var      |
| K6        | Kadın    | 35–50       | 11            | Uzman    | Lisans        | Havalimanı İşletmesi     | Çeviklik sınırlı                 |
| K7        | Erkek    | 50+         | 22            | Yönetici | Lisansüstü    | Teknik Bakım Firması     | Kurumsal direnç yüksek           |
| K8        | Kadın    | 30–35       | 7             | Uzman    | Lisans        | Havayolu Şirketi         | Adaptasyon güçlü                 |
| K9        | Erkek    | 35–50       | 14            | Uzman    | Lisans        | Havalimanı İşletmesi     | Hiyerarşi etkili                 |
| K10       | Kadın    | 35–50       | 16            | Yönetici | Lisansüstü    | Havayolu Şirketi         | Esnek karar süreçleri            |

Tablo 2: (Devam) Çalışma Grubuna Ait Demografik ve Mesleki Özelliklerin Özeti

| Katılımcı | Cinsiyet | Yaş Aralığı | Tecrübe (Yıl) | Unvan            | Eğitim Düzeyi | Şirket Türü              | Çeviklik Notu             |
|-----------|----------|-------------|---------------|------------------|---------------|--------------------------|---------------------------|
| K11       | Erkek    | 35–50       | 11            | Uzman            | Lisans        | Özel Yer Hizmeti Şirketi | Ekip içi çeviklik yüksek  |
| K12       | Kadın    | 35–50       | 12            | Uzman            | Lisans        | Teknik Bakım Firması     | İnisiyatif alma güçlü     |
| K13       | Erkek    | 50+         | 25            | Yönetici         | Lisansüstü    | Havayolu Şirketi         | Değişime direnç gözlenmiş |
| K14       | Kadın    | 35–50       | 14            | Uzman            | Lisans        | Havayolu Şirketi         | Esneklik eğilimi yüksek   |
| K15       | Erkek    | 30 yaş altı | 5             | Uzman Yardımcısı | Lisans        | Özel Yer Hizmeti Şirketi | Yeniliğe açık, çevik      |

Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, 8’inin erkek, 7’sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Bu dağılım, sektördeki genel cinsiyet temsiline yakın bir örneklem sağlamış ve toplumsal cinsiyet faktörlerinin örgütsel çeviklik algısı üzerindeki etkilerini inceleme olanağı sunmuştur.

Yaş aralığı açısından bakıldığında, 2 katılımcı 50 yaş üzeri, 11 katılımcı 35–50 yaş arasında ve diğer 2 katılımcı da 30 yaş altında olup ortalama katılımcı yaşı 48’dir. Bu durum, sektör deneyimi ile örgütsel çeviklik algısı arasında doğrudan bir ilişki kurma açısından önemli bir zemin sağlamıştır. Özellikle 40 yaş üzerindeki katılımcılar, sektörde yaşanan dönüşüm süreçlerini (örneğin özelleştirmeler, dijitalleşme adımları, COVID-19 sonrası yeni iş modelleri) daha önceki dönemlerle karşılaştırmalı olarak değerlendirme imkânı bulmuşlardır.

Katılımcıların görev süreleride dikkat çekecek düzeyde yüksek olup, 6 ile 25 yıl arasında değişen tecrübelerle sahip olmakla birlikte ortalama 15 yıldır sektörde görev yapmaktadırlar. Katılımcıların 12’si 10 yılın üzerinde bir süredir havacılık sektöründe çalışmaktadır. Kalan 3 katılımcı ise 5 ila 10 yıl arasında deneyime sahiptir. Bu durum, örgütsel çeviklik gibi stratejik ve yapısal bir kavramın şirket içinde nasıl geliştiğini uzun dönemli gözlemlerle değerlendirmeyi mümkün kılmıştır. Katılımcıların bir kısmı aynı şirkette uzun yıllar boyunca görev yaparken, bazıları sektörde farklı şirketlerde çalışmış ve çeşitli organizasyonel yapıların çeviklik düzeylerini karşılaştırma şansı yakalamıştır.

Unvan dağılımı açısından, 15 katılımcının 5'i orta veya üst düzey yönetici pozisyonunda, 10'u ise uzman düzeyinde görev yapmaktadır. Yöneticiler, stratejik karar alma, kaynak tahsisi, insan kaynakları planlaması gibi süreçlerde çevikliğin önemine vurgu yaparken; uzmanlar, çeviklik uygulamalarının sahadaki yansımaları, operasyonel esneklik ve görev paylaşımı konularında detaylı bilgiler sunmuştur. Bu dağılım sayesinde çevikliğe ilişkin hem kurumsal hem bireysel deneyim ve gözlemler bütüncül biçimde elde edilmiştir.

Eğitim düzeyine ilişkin olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Özellikle yöneticilerin tamamı lisansüstü eğitim almış olup, bu durum onların kavramsal çerçeveye daha hâkim ve analitik düşünme becerilerinin gelişmiş olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, kavramsal soyutluk içeren “çeviklik” gibi kavramların katılımcı düzeyinde anlamlandırılabilirliğini artırmıştır.

Katılımcıların görev yaptığı şirketler arasında havalimanı işletmeleri, yer hizmetleri şirketleri, havayolu taşımacılığı yapan işletmeler ve teknik bakım şirketleri bulunmaktadır. Bu kurumların kurumsal yapıları, işleyiş biçimleri ve hiyerarşik düzenleri farklılık gösterdiği için, çeviklik olgusunun uygulanabilirliği açısından zengin karşılaştırmalar yapılabilmektedir.

Sonuç olarak, katılımcıların demografik özellikleri, bu araştırmanın geçerlik, güvenilirlik ve temsil edilebilirlik düzeyini güçlendiren önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Çeşitli kurumsal yapılarda, farklı pozisyon ve deneyim düzeylerindeki katılımcıların araştırmaya dâhil edilmesi, örgütsel çeviklik kavramının sektörel bağlamda çok yönlü bir şekilde incelenmesine olanak sağlamıştır.

## 2.2. SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN KOŞULLARA İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel çevikliğin temel bileşenlerinden biri olan hız, havacılık sektöründe özellikle kritik operasyonların sürdürülebilirliği açısından hayati bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, sektörün doğası gereği ani gelişen durumlara karşı hızlı karar verme ve uygulama kapasitesinin stratejik bir zorunluluk olduğunu vurgulamıştır. Pandemi süreci, hava koşulları, uçuş iptalleri gibi beklenmedik durumlar karşısında kurumların verdiği tepkilerin hızlı olmasının müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediği ifade edilmiştir.

### 2.2.1. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Hız Boyutu

Araştırma sonuçlarına göre belirlenen ilk tema 'hız' olarak tanımlanmıştır. Katılımcı yanıtları incelendiğinde, örgütsel çevikliğin hız boyutu; anlık karar alma, organizasyon yapısı ve operasyonel yanıt olmak üzere üç kategori altında toplanmıştır.

Şekil 1: Sivil Havacılık Sektöründe Hız Boyutu



Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, örgütsel çeviklik bağlamında regülasyonlara hızlı uyum sağlama kapasitesinin önemli bir gösterge olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir bölümü, özellikle sivil havacılık sektöründe sık sık değişen yasal düzenlemelere karşı hızlı tepki verebilmenin kurumsal çevikliği doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. Katılımcıların anlık karar almada bilgi ile ilgili ifadeleri şunlardır;

*"Uçuş sırasında beklenmedik bir hava durumu değişikliği olduğunda, karar verirken kuleden gelen meteorolojik bilgiyi saniyeler içinde yorumlamak zorundayız. Aksi takdirde emniyet riske girer." (K10) (K14)*

*"Anlık karar alırken elimizdeki verilerin doğruluğu çok önemli. Örneğin sistemden gelen bir teknik uyarıyı görüp bakım ekiplerinden teyit almadan işlem yaparsak, yanlış bir karar verebiliriz." (K2)*

*"Yolcu işlemleri sırasında check-in sisteminde oluşan bir aksaklıkta hızlı*

*hareket etmek zorundayız. Hangi bilginin güncel olduğunu bilmek, doğru yönlendirme için kritik." (K3)*

*"Yer hizmetlerinde bir uçağın gecikme yaşayıp yaşamayacağına dair karar verirken, anlık olarak gelen apron trafiği bilgilerine güvenmek zorundayız. Bilgi gecikirse karar da gecikir." (K6) (K7)*

*"Sivil havacılıkta bilgiye erişim ne kadar hızlıysa karar da o kadar sağlıklı oluyor. Anlık karar anlarında refleks değil, bilgiye dayalı hızlı değerlendirme yaparız." (K13)*

*"Operasyon merkezinde bir rotar kararı vermem gerektiğinde, elimdeki uçak pozisyon bilgisi, hava trafik yoğunluğu ve pist durumu bilgileri kararımı doğrudan etkiliyor." (K9)*

Sivil havacılık sektöründe, hız teması kapsamında yer alan anlık karar alma durumunda pratiklik koduyla katılımcı ifadeleri şunlardır:

*"Anlık bir gecikme durumunda yolcunun yönlendirilmesi gerekiyorsa, prosedürü baştan sona hatırlamaya vaktimiz olmuyor; o an pratik çözüm neyse onu uyguluyoruz." (K4)*

*"Sistemde yaşanan bir aksaklıkta teknik destek beklememiz zaman kaybettirir. O anda kendi bilgimizle pratik bir yol bulup işlemleri sürdürmek zorundayız." (K6) (K11)*

*"Saha personeli olarak bizim işimiz teoriyle değil, anlık sorunları pratiklikle çözmektir. Bu da zamanla gelişen bir yetkinliktir." (K7)*

*"Hızlı karar verme gereken anlarda 'en iyi' çözümden çok, 'uygulanabilir ve işe yarar' çözümü seçeriz." (K13)*

*"Bazen kuralların dışına çıkmadan ama esnek düşünerek yollar bulmamız gerekiyor. Bu sayede hem süreci hızlandırıyor hem de işin aksamasını önliyoruz." (K9)*

Bu ifadeler, pratiklik kodunun sektördeki işleyişe nasıl yansıdığını ve hız ile nasıl bütünleştiğini göstermektedir. Bu ifadeler, pratik davranma, hızlı çözüm üretme ve uygulamaya dönük karar verme becerilerine vurgu yapacak şekilde oluşturulmuştur:

Sivil havacılık sektöründe, hız teması kapsamında yer alan anlık karar alma durumunda sorumluluk koduyla katılımcı ifadeleri şunlardır:

*"Verdiğim her kararın yüzlerce insanın emniyetini etkileyebileceğini biliyorum. Bu bilinçle, saniyeler içinde bile olsa sorumluluk duygusuyla hareket ederim." (K10)*

*"Anlık karar anlarında önce görevimin bilincine dönerim. Olayın bana düşen kısmı neyse, hiç beklemeden üstlenirim çünkü zaman kaybı telafisi zor sonuçlara yol açabilir." (K3)*

*"Bir kriz anında, herkesin birbirine bakmasını beklemeden sorumluluğu almak gerekir. Uçağın kalkması gerekiyorsa, o kararı vermek benim işim." (K8)*

*"Yer hizmetlerinde çalışırken verdiğimiz kararlar sadece bizim değil, tüm uçuş planını etkileyebilir. Bu yüzden sorumluluğu almadan karar veremeyiz ama hızlı davranmamız da şart." (K12)*

*"Her anlık karar bir risk içerir, ama bu riski sorumlulukla taşımayı bilmeliyiz. 'Ben yaptım, sonucu da sahipleniyorum' diyebilmek bu işin parçası." (K13)*

*"Karar verirken zamanla yarışıyoruz ama hata yapmamak da bizim sorumluluğumuz. Hızlıyız ama kontrolsüz değiliz." (K5)*

*"Yeni çıkan genelgeye üç günde uyum sağladık, bazı firmalar hâlâ adapte olamadı." (K4), (K2)*

*"Bazı firmalar anında değişiklik yapabiliyor, biz iç onay süreciyle vakit kaybediyoruz." (K15)*

*"Regülasyon geldiği gün mesaiye kaldık, ertesi gün her şey sisteme entegreydi." (K12)*

Bu ifadeler, çalışanların karar alma süreçlerinde hissettikleri bireysel ve kurumsal sorumluluğa odaklanmaktadır:

Sivil havacılık sektöründe, hız teması kapsamında yer alan organizasyon yapısı bağlamında değerlendirilen hızlı adaptasyon koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*"Sivil havacılıkta her gün farklı bir senaryo yaşanıyor. Şirketimiz bu değişikliklere karşı esnek yapısı sayesinde hızla adapte olabiliyor." (K11)*

*"Yeni bir uçuş düzenlemesi geldiğinde, tüm birimlerin aynı anda harekete*

*geçebilmesi bizim hızlı uyum kabiliyetimizin bir göstergesidir." (K11) (K13)*

*"Pandemi döneminde uçuş planları sık sık değişti. Organizasyonumuzun bu ani değişimlere hızla adapte olması, operasyonların aksamadan sürmesini sağladı." (K3)*

*"Birimler arası iletişim ve görev dağılımı net olduğu için kriz anlarında hızlıca pozisyon alabiliyoruz. Adaptasyon sürecinde herkes ne yapacağını biliyor." (K13)*

*"Operasyon merkezimizde sistemsel bir değişiklik olduğunda, çalışanlar kısa sürede yeni düzene alışabiliyor. Eğitim ve bilgi akışı bu konuda çok hızlı." (K11)*

*"Yeni bir uçuş güzergahı veya yeni havayolu partneri gibi durumlarda, süreçlere hızla entegre olabiliyoruz. Bu, organizasyonun adaptasyon gücünün bir sonucu." (K3)*

*"Hava koşullarına bağlı iptallerde planlama ekibi ve yer hizmetleri anında yeni görev dağılımına geçebiliyor. Bu çeviklik, organizasyonun yapısından kaynaklanıyor." (K11)*

*"Havacılıkta değişim kaçınılmazdır. Önemli olan bu değişime uyum sağlama sürenizdir. Bizim organizasyon yapımız, kararların çabuk alınmasını ve hızlı aksiyon alınmasını kolaylaştırıyor." (K1)*

Bu ifadeler, organizasyonel esneklik ve değişken ortamlara çabuk uyum sağlama kapasitesinin sivil havacılıkta hızla birleşerek sunduğu avantajı yansıtmaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, hız teması kapsamında değerlendirilen organizasyon yapısı bağlamında yetki koduyla ilgili katılımcıların ifadeleri, karar alma süreçlerinde yetkinin nasıl dağıldığı ve bu durumun hıza etkisini yansıtmaktadır:

*"Acil bir durumda merkezden onay beklemeden karar alabilmemiz, bize verilen yetki sayesinde mümkün oluyor. Bu da zaman kazandırıyor." (K2)*

*"Hızlı hareket edebilmek için saha personeline belirli sınırlar içinde yetki verilmesi şart. Her şeyi yukarıya sormak zaman kaybı yaratıyor." (K4) (K15)*

*"Uçuş planlamasında değişiklik olduğunda, ekip liderlerinin inisiyatif alarak süreci yönlendirmesi, organizasyonda hız ve esnekliği artırıyor." (K8)*

*"Yetkinin sadece üst kademe yöneticilerde olması kararları geciktiriyor. Oysa bizde, ilgili birim sorumlularına verilen yetki sayesinde süreçler daha hızlı işliyor."*

(K6) (K7)

*"Kriz anlarında zamanla yarışırken, beklemeden aksiyon alabilmek için belirli bir karar alma yetkisi elimizin altında olmalı. Organizasyon buna olanak tanıyor."* (K15)

*"Operasyon sırasında verilen yetkiyle, küçük ama kritik kararları anlık alabiliyoruz. Bu, müşteri memnuniyetini doğrudan etkiliyor."* (K9)

*"Merkeziyetçi bir yapı, hızlı karar almanın önünde engel. Bu yüzden bizim organizasyonda yetkiler mümkün olduğunca dağıtılmış durumda."* (K5)

*"Yetki devri yapılmış bir yapıda çalıştığım için, karşılaştığım beklenmedik bir durumda hızlıca inisiyatif kullanabiliyorum. Bu da operasyonel hız açısından büyük avantaj."* (K8)

Bu ifadeler, yetki kodunun operasyonel hız üzerindeki belirleyici rolünü vurgular niteliktedir.

Sivil havacılık sektöründe, hız teması kapsamında, organizasyon yapısı bağlamında değerlendirilen eğitim koduna ilişkin katılımcı ifadeleri, hızlı ve etkili karar alma ile operasyonel süreçlerin yürütülmesinde eğitimin önemini vurgulamaktadır:

*"Acil durumlarda hızlı karar verebilmemizin arkasında düzenli aldığımız simülasyon eğitimleri var. Bu eğitimler refleks geliştirmemizi sağlıyor."* (K10)

*"Operasyonel süreçlerde hız, bilgiyle birleşince anlam kazanıyor. Organizasyonumuzun sağladığı sürekli eğitimler bu noktada çok etkili."* (K6)

*"Yeni bir uygulama devreye girdiğinde anında adapte olabiliyoruz çünkü eğitim süreçleri çok önceden planlanıyor ve herkes sürece hazırlanıyor."* (K4), (K9)

*"Eğitimler sadece bilgi değil, pratiklik de kazandırıyor. Özellikle zamanla yarıştığımız durumlarda aldığımız eğitimlerin etkisini doğrudan hissediyoruz."* (K7)

*"Kurumsal yapımızda her yeni personel, belli bir hız standardına ulaşana kadar yoğun bir eğitim sürecinden geçiyor. Bu da ekip içinde senkronizasyon sağlıyor."* (K8)

*"Hızlı karar alma ve uygulamada eğitilmiş olmak büyük fark yaratıyor. Eğitimle neyi, ne zaman, nasıl yapacağımızı net olarak öğreniyoruz."* (K10)

*"Kriz e hazırlıklı olmak için senaryo bazlı eğitimler alıyoruz. Bu eğitimler sayesinde organizasyon içinde herkes görevini biliyor ve zaman kaybı yaşanmıyor."*  
(K12)

*"Eğitim eksik olduğunda tereddüt başlıyor ve bu da hızımızı yavaşlatıyor. Organizasyonumuz bunu bildiği için eğitimleri sürekli güncelliyor ve tekrarlıyor."*  
(K15)

Bu ifadeler, organizasyon yapısında eğitimin, özellikle hız ve verimlilik konularında nasıl kritik bir unsur olduğunu göstermektedir.

Sivil havacılık sektöründe, hız teması kapsamında hızlı operasyonel yanıt bağlamında değerlendirilen deneyim (tecrübe) koduna ilişkin katılımcı ifadeleri, hızlı ve etkili yanıt verme süreçlerinde deneyimin nasıl belirleyici rol oynadığını yansıtmaktadır:

*"Bazı durumlarda prosedür beklemeden karar vermek gerekir. İşte o anlarda deneyim devreye girer ve doğruyu hissettirir."*

*"Yeni başlayan biri aynı bilgiye sahip olsa da, ani bir röt ar krizinde nasıl davranacağını bilemeyebilir. Deneyim, neyin ne zaman yapılacağını öğretir."*

*"Yıllardır bu işi yaptığım için neyin öncelikli olduğunu anında ayırt edebiliyorum. Bu da hızlı müdahaleyi mümkün kılıyor."* (K3)

*"Tecrübe sayesinde beklenmedik durumlarda paniğe kapılmadan, refleks gibi hızlı ve doğru hamle yapabiliyoruz."* (K7)

*"Deneyimli personel sahada olaylara daha soğukkanlı yaklaşır. Bu da hızla birlikte doğru karar almayı sağlar."* (K9) (K14)

*"Teoride her şey basit görünebilir ama saha deneyimi olmadan hızlı operasyonel tepki vermek neredeyse imkânsızdır."* (K2)

*"İşin içinde zaman baskısı varsa, deneyim çok önemlidir. Çünkü zamanla öğrendiğiniz sezgiler devreye girer ve vakit kaybetmezsiniz."* (K10)

*"Bir uçuşun iptalinde yolcu yönlendirmesi, bagaj işlemleri, otel organizasyonu... Bunların hepsine hızlı cevap vermek için deneyime ihtiyaç var."* (K1)

Bu ifadeler, deneyimin, hızlı operasyonel yanıt süreçlerinde nasıl bir avantaj sağladığını ve sektör çalışanlarının zamanla edindiği bilgi birikiminin karar alma

hızına etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, hız teması kapsamında değerlendirilen hızlı operasyonel yanıt bağlamında aksiyon alma koduna ilişkin katılımcı ifadeleri, karar verme sürecinden çok, kararın hemen uygulamaya geçirilmesine — yani aksiyona dönüşmesine — odaklanır:

*"Durumu analiz etmek kadar, harekete geçmek de önemli. Bizde düşünceyle eylem arasında zaman kaybı olmamalı."*

*"Havacılıkta saniyeler bile fark yaratır. Ne yapmam gerektiğini anladığım anda aksiyon almak zorundayım, yoksa zincirleme gecikmeler yaşanır."*

*"Operasyonel kararlarda hızlı olmak yetmez, o kararı uygulamak için ekipleri anında yönlendirmek gerekir. Aksiyon almayan karar boştur."*

*"Sistemsel bir aksaklık yaşandığında, merkezi onay beklemeden geçici çözümleri devreye sokarız. Bu da doğrudan aksiyon alabilme kabiliyetiyle ilgilidir."*  
(K11)

*"Olaylara sadece seyirci kalırsanız sorun büyür. Aksiyon almak için yetki ve özgüven kadar zaman yönetimi de gerekir."*

*"Geciken aksiyon, geciken uçuş demektir. Bu yüzden kriz durumlarında herkesin rolünü bilmesi ve hızlıca harekete geçmesi gerekir."* (K1)

*"Anlık sorunları çözmek için sadece konuşmak değil, inisiyatif alıp eyleme geçmek gerekir. Biz aksiyona geçerek zamanla yarışırız."* (K5)

Bu ifadeler, sivil havacılıkta hız temasıyla ilişkili olarak aksiyon alma becerisinin ne kadar kritik olduğunu ve sadece karar vermenin değil, kararı uygulamaya koymanın organizasyonel başarıdaki yerini net bir şekilde ortaya koyar.

Sivil havacılık sektöründe, hız teması kapsamında değerlendirilen hızlı operasyonel yanıt bağlamında kolay öğrenme koduna ilişkin katılımcıların ifadeleri, çalışanların yeni bilgileri, süreçleri veya sistemleri çabuk kavrayıp uygulamaya geçirmelerinin operasyonel hızı etkisini yansıtmaktadır:

*"Yeni bir prosedür devreye girdiğinde onu hızlıca kavrayıp uygulayabiliyor olmamız, operasyonel akışın aksamadan devam etmesini sağlıyor."* (K2)

*"Havacılıkta sürekli değişen kurallar var. Bu değişikliklere hızlı adapte*

*olabilmek için öğrenmeye açık ve hızlı kavrayabilen personel şart." (K8) (K11)*

*"Yeni başlayan diğerlerin kısa sürede sistemleri öğrenmesi, kriz anlarında ekip içinde akıcılığı sağlıyor. Kolay öğrenme operasyonu hızlandırıyor." (K3)*

*"Saha ekibinde çalışırken yeni dijital uygulamaları hemen öğrenip kullanmak zorundayız. Bu da hem kişisel hem kurumsal hızı artırıyor." (K12)*

*"Bir gün önümüze farklı bir rota, ertesi gün farklı bir yolcu profili çıkabiliyor. Öğrendiklerimizi çabuk kavramak bizim için büyük avantaj." (K10) (K14)*

*"Eğitimden hemen sonra sahada uygulanabilir bilgiye dönüşmesi bizim hızımızı belirliyor. Kolay öğrenen çalışanla hızlı aksiyon alabiliyoruz." (K1)*

*"Karmaşık durumlar karşısında prosedürü ezberlemek yetmiyor. Öğrenilen bilgiyi hızla duruma uyarlamak gerekiyor." (K12)*

Bu ifadeler, kolay öğrenme becerisinin hızlı operasyonel yanıt kapasitesiyle nasıl doğrudan ilişkili olduğunu vurgular.

Bu bulgular, örgütsel çevikliğin sadece iç süreçlerle değil, aynı zamanda dışsal zorunluluklara karşı alınan hızlı aksiyonlarla da doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Katılımcı ifadeleri, sektörde çevik davranabilen işletmelerin regülasyonlara daha hızlı adapte olabildiğini ve bu sayede rekabet avantajı elde ettiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel çevikliğin temel bileşenlerinden biri olan hız, havacılık sektöründe özellikle kritik operasyonların sürdürülebilirliği açısından hayati bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, sektörün doğası gereği ani gelişen durumlara karşı hızlı karar verme ve uygulama kapasitesinin stratejik bir zorunluluk olduğunu vurgulamıştır. Pandemi süreci, hava koşulları, uçuş iptalleri gibi beklenmedik durumlar karşısında kurumların verdiği tepkilerin hızlı olmasının müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediği ifade edilmiştir.

Katılımcılar, hızın yalnızca kriz anlarında değil, aynı zamanda rekabet ortamında farklılaşma sağlayan bir etken olduğunu dile getirmiştir. Hızlı hizmet üretimi ve karar mekanizmalarının esnekliği, müşteri sadakatini artıran faktörler arasında sayılmıştır.

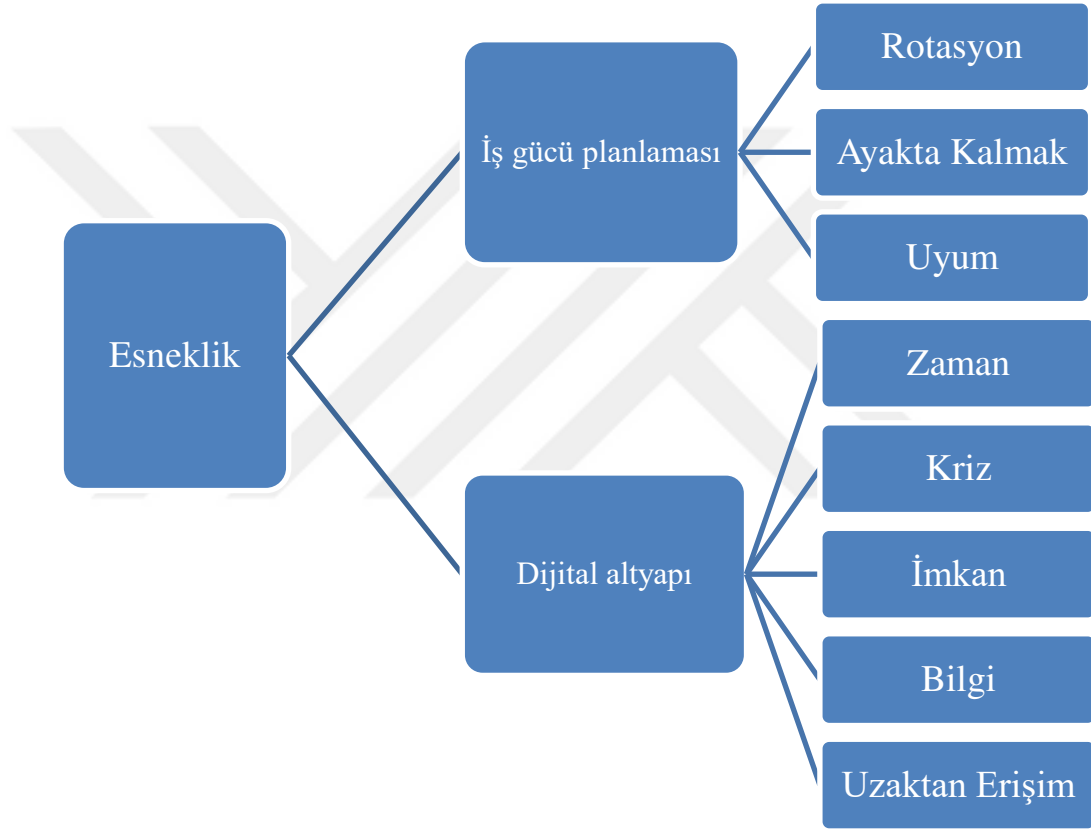
### **2.2.2. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Esneklik Boyutu**

Esneklik, örgütsel çevikliğin uygulanabilirliğini destekleyen en önemli

kavramsal bileşenlerden biridir. Katılımcılar, esnekliğin özellikle kriz dönemlerinde kurumların sürdürülebilirliğini sağladığını ifade etmişlerdir. Pandemi sürecinde uygulanan esnek vardiya sistemleri, personel rotasyonları ve görev tanımlarının genişletilmesi bu kapsamda örnek olarak sunulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre belirlenen ikinci tema 'esneklik' olarak tanımlanmıştır. Katılımcı yanıtları incelendiğinde, örgütsel çevikliğin esneklik boyutu; iş gücü planlaması ve dijital altyapı olmak üzere iki kategori altında toplanmıştır.

**Şekil 2:** Sivil Havacılık Sektöründe Esneklik Boyutu



Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, esnekliğin katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından yalnızca geçici kriz yanıtı olarak değil, kurumsal sürdürülebilirliğin temel bir unsuru olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Özellikle pandemi döneminde yaşanan ani değişiklikler, örneğin personel eksilmeleri, uçuş planlarının sıkça revize edilmesi gibi, karşısında iş gücü planlamasında esneklik kurumların faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından belirleyici bir faktör olmuştur.

Sivil havacılık sektöründe, esneklik kapsamında değerlendirilen iş gücü planlaması bağlamında rotasyon koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Rotasyon uygulamaları bize farklı birimlerde çalışma fırsatı sunuyor. Bu*

*sayede hem sıkılmadan çalışabiliyoruz hem de farklı görevleri öğrenerek kendimizi geliştiriyoruz. Ancak planlama süreci bazen belirsiz olabiliyor.” (K6)*

*“Farklı bir uçuş hattına ya da farklı bir görev alanına verilmek başta zorlayıcıydı ama zamanla alıştım. Bu esneklik, işin monotonluğunu azaltıyor ama aile düzenimi bazen zorlayabiliyor.” (K12)*

*“Rotasyon kodları bizim hangi gün nerede görev alacağımızı gösteriyor ama son dakika değişiklikleri çok oluyor. Bu da plan yapmayı zorlaştırıyor. Esneklik güzel ama biraz daha öngörülebilir olmalı.” (K15)*

*“Rotasyon sistemi sayesinde ekip içi dayanışma artıyor çünkü herkes her yerde görev alabiliyor. Ancak bazen kişi tercihi değil de sadece sistemin ihtiyacı gözetiliyor. Bu da memnuniyeti azaltıyor.” (K15)*

Sivil havacılık sektöründe, esneklik kapsamında değerlendirilen iş gücü planlaması bağlamında ayakta kalmak koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Sivil havacılıkta her gün farklı bir kriz çıkabilir. Ayakta kalmak için esnek olmayı, her an görev değişikliğine hazır olmayı öğrendik.” (K8)*

*“Esnek çalışma bazen istismar ediliyor gibi hissettiriyor ama dirençli kalmazsak bu sektörde uzun süre tutunmak mümkün değil.” (K4)*

Sivil havacılık sektöründe, esneklik kapsamında değerlendirilen iş gücü planlaması bağlamında uyum koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Bu sektörde kalıcı olmanın ilk şartı uyum sağlayabilmek. Gerek vardiya değişiklikleri gerekse ekip rotasyonları hızlı kararlar gerektiriyor.” (K5)*

*“Yeni sistem geçişlerinde zorlanıyoruz ama işin doğası bu. Kim daha hızlı uyum sağlıyorsa, o daha az stres yaşıyor.” (K9)*

*“Kiminle çalışacağımız, hangi hatta görev alacağımız son anda değişebiliyor. Bu nedenle kişilerden çok sisteme uyum sağlamaya çalışıyoruz.” (K15)*

*“Özellikle kriz anlarında, görev tanımı dışına çıkmak zorunda kalıyoruz. Bu tür durumlara uyum göstermek artık mesleğin bir parçası.” (K4)*

*“Hava koşulları, yolcu yoğunluğu, teknik aksaklıklar... Hepsi planı altüst edebilir. Her an değişime açık olup hızlıca uyumlanmak zorundayız.” (K7)*

*“Uyum sağlayamayan kişiler çok kısa sürede sistem dışında kalıyor. O yüzden*

*bireysel tercihlerden çok sistemin işleyişine göre hareket etmeyi öğreniyoruz.” (K1)*

*“Esnekliğin sınırlarında çalışıyoruz. Uyum sağlamak sadece fiziksel değil, zihinsel esnekliği de gerektiriyor. Yoksa tükeniyorsun.” (K12)*

Katılımcı ifadeleri, iş gücü planlamasında uyum sağlamanın, yalnızca bir yetkinlik değil, aynı zamanda bir hayatta kalma stratejisi haline geldiğini göstermektedir. Bu bağlamda, sivil havacılık sektöründe "uyum", bireysel tercihlerin ötesinde, kurumsal dinamiklere entegre olma becerisi olarak öne çıkmaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, esneklik kapsamında değerlendirilen dijital alt yapı bağlamında zaman koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Dijital vardiya sistemi sayesinde ne zaman çalışacağımı önceden görebiliyorum.” (K6)*

*“Zamanında yapılan bildirimler çok önemli. Ama dijital altyapı bazen geç senkronize oluyor, bu da ekip içinde zaman kaybına yol açıyor.” (K11)*

*“Manuel sistemde zaman kaybı daha fazlaydı ama dijital sistemde de anlık değişimlere hazırlıklı olmak gerekiyor. Sistem hızlı, bizden de hız bekleniyor.” (K13)*

Bu ifadeler, dijital sistemlerin işleyişi, zaman yönetimi ve zaman üzerindeki etkilerini çalışanların bakış açısıyla yansıtmaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, esneklik kapsamında değerlendirilen dijital alt yapı bağlamında kriz koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Sistemde anlık güncelleme yapılamadığında, hangi görevde kimin olduğu bile belli olmuyor. Kriz anında dijital sistemin yetersizliği kaosu büyütüyor.” (K11)*

*“Bir kriz yaşandığında çağrı merkezi kilitleniyor, dijital bildirimler gecikiyor. O anda herkes birbirine sorarak ne yapacağını öğrenmeye çalışıyor.” (K13)*

*“Planlama programı ya yavaşlıyor ya da sistem dışı kalıyor, ekiplerin koordinasyonu bozuluyor.” (K11)*

*“Özellikle pandemi döneminde dijital sistemlerin yetersizliği çok net ortaya çıktı. Anlık bilgi akışı sağlanamayınca operasyonlar aksadı.” (K13)*

*“Kriz anlarında dijital çözümler üretici değil, geciktirici olabiliyor. Herkes aynı anda bilgiye ulaşmaya çalışıyor.” (K3)*

*“Sistem üzerinden görev değişimi yapmak kriz anlarında çok zaman alıyor.*

*Yazılım esnek değil, bu da insan müdahalesini zorunlu hale getiriyor.” (K5)*

Bu görüşler, dijital sistemlerin kriz anlarındaki performansına ve çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklanır.

Sivil havacılık sektöründe, esneklik kapsamında değerlendirilen dijital alt yapı bağlamında imkan koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Dijital sistemler sayesinde uçuş programlarımıza her yerden ulaşabiliyoruz. Bu da bize zaman ve mekân açısından büyük bir hareket serbestliği sağlıyor.” (K2) (K4)*

*“Önceden kağıtla yapılan planlamalar çok vakit alıyordu. Şimdi dijital altyapı sayesinde işlemler hem hızlı hem daha az hatalı.” (K13)*

*“Dijital sistemler bize kişiselleştirilmiş bildirimler sunuyor. Örneğin, hangi hatta ne zaman görevlendirileceğimi erkenden öğrenebiliyorum. Bu çok büyük bir kolaylık.” (K8)*

*“Esnek çalışma koşullarına uyum sağlamak dijital sistemler sayesinde mümkün oldu. Anlık değişiklikleri görebiliyor ve ona göre hareket edebiliyoruz.” (K2)*

*“Kendimi geliştirmek için dijital eğitim platformlarını kullanabiliyorum. Özellikle yoğun dönemlerde çevrim içi eğitim fırsatları bizim için büyük bir avantaj.” (K7)*

*“Uçuş öncesi bilgilendirmeler, yolcu sayıları ve özel durumlar artık dijital ortamdan geliyor. Bu sistemler işimizi daha planlı ve profesyonel yapmamıza imkân tanıyor.” (K8)*

*“Dijital platformlar üzerinden ekip diğerlerimizle anında iletişim kurabiliyoruz. Bu, kriz anlarında bile hızlı karar almamızı sağlıyor.” (K12)*

Bu ifadeler, dijital sistemlerin çalışanlara sağladığı kolaylıklar, fırsatlar ve destekleyici yönlerini ortaya koyar.

Sivil havacılık sektöründe, esneklik kapsamında değerlendirilen dijital alt yapı bağlamında bilgi koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Görev bilgileri, uçuş detayları ve yolcu sayıları gibi kritik veriler artık tek bir dijital ekranda. Bu da işimizi çok daha hızlı yapmamıza olanak tanıyor.” (K2)*

*“Dijital sistemlerdeki bilgi akışı sayesinde her gün güncel operasyonel gelişmeleri takip edebiliyoruz. Bu, özellikle ani değişikliklere karşı bizi hazırlıklı*

kılıyor.” (K4) (K13)

“Vardiya saatleri, görev yerleri ve ekip bilgileri artık elle değil sistem üzerinden geliyor. Bu bilgi akışı hem şeffaflık hem de eşitlik sağlıyor.” (K6)

“Bazen sistemde gecikmeli bilgi girildiğinde yanlış yerde göreve gidebiliyoruz. Bilginin anlık ve doğru olması bizim için çok kritik.” (K9)

“Esnek çalışmanın sürdürülebilmesi için doğru bilgiye zamanında ulaşmak şart. Dijital sistem bunu büyük oranda sağlıyor.” (K11)

“Eğitim videoları, prosedür güncellemeleri ve duyurular artık dijital ortamda paylaşılnca hem daha kalıcı hem daha erişilebilir hale geldi.” (K15)

Bu ifadeler, dijital sistemlerin bilgiye erişim, bilgi akışı, bilgi güvenliği ve güncelliği konusundaki rolünü çalışanların deneyimleri üzerinden yansıtmaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, esneklik kapsamında değerlendirilen dijital alt yapı bağlamında uzaktan erişim koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

“Görev programıma telefondan anında ulaşabiliyorum. Artık tüm bilgileri görmek mümkün, bu da bize büyük bir esneklik sağlıyor.” (K7) (K13)

“Evdeyken gelen vardiya değişikliklerini uygulama üzerinden takip edebiliyorum. Bu uzaktan erişim imkânı, her an hazırlıklı olmamı sağlıyor.” (K9)

“Pandemi döneminde uzaktan erişim sistemleri olmasaydı, operasyonlar tamamen dururdu. O dönem bu sistemlerin kıymetini çok net anladık.” (K13)

“Mobil uygulamadan gelen anlık bildirimlerle haberdar oluyorum. Uzaktan erişim, hem esnekliği artırıyor hem iş sürekliliği sağlıyor.” (K3)

“Eğitlimimizi bile artık uzaktan alabiliyoruz. Bu, özellikle zaman yönetimi açısından büyük kolaylık sağladı.” (K5)

“Uzaktan erişim güzel ama sistem dışı kaldığımızda her şey kilitleniyor. Yani internet yoksa, bilgi de yok, hareket de yok.” (K1)

Bu ifadeler, dijital sistemlerin uzaktan çalışma, bilgiye erişim ve operasyonel esneklik üzerindeki etkilerini çalışan bakış açısından yansıtmaktadır.

Tüm bu ifadelerden hareketle, esnekliğin yalnızca kısa vadeli çözümlerle sınırlı kalmadığı; dijital altyapı, insan kaynakları ve planlama ile bir stratejiye dönüşmesi gerektiği söylenebilir. Bu durum, esnekliğin organizasyonel çevikliğin temel

bileşenlerinden biri olduğunu güçlü biçimde ortaya koymaktadır.

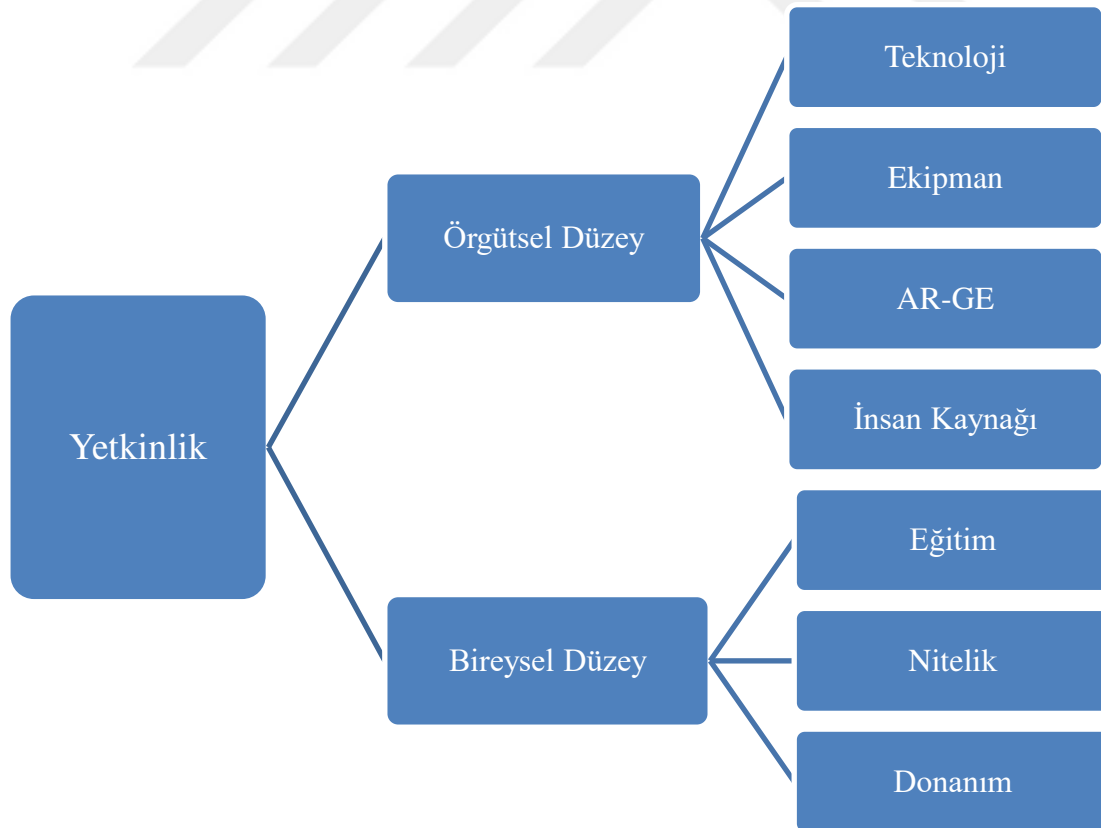
Esneklikte dikkat çeken nokta ise; katılımcılar çalışma koşullarında esnekliğe vurgu yapmışlardır. Oysa havacılık sektöründe kurallarda esneklik olmadığı son derece önemlidir.

### 2.2.3. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Yetkinlik Boyutu

Çevikliğin sürdürülebilir olabilmesi için çalışanların bireysel ve kurumsal düzeyde belirli yetkinliklere sahip olması gerektiği, tüm katılımcıların ortak vurguladığı bir tema olmuştur. Dijital yetkinlikler, problem çözme becerileri, kriz yönetimi, çoklu görev üstlenebilme kapasitesi gibi beceriler, çevik organizasyonların en temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır.

Araştırma bulgularına göre üçüncü ana tema olarak yetkinlik belirlenmiştir. Katılımcı yanıtları incelendiğinde, çevikliğin sürdürülebilirliği açısından bireysel ve kurumsal yetkinliklerin vazgeçilmez olduğu görülmektedir. Bu tema, örgütsel düzey ve işgören düzeyi olmak üzere iki alt kategori altında toplanmıştır.

**Şekil 3:** Sivil Havacılık Sektöründe Yetkinlik Boyutu



Araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel çevikliğin temel yapı taşlarından

birinin çalışan ve kurumsal düzeyde sahip olunan yetkinlikler olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda bu tema iki alt kategori altında incelenmiştir: Bireysel düzey ve örgütsel düzey.

İlk olarak, bireysel düzey çevik bir yapı kurmada belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Özellikle digital sistemlerin bu denli yoğun kullanıldığı sektörde bilgi en önemli unsur olmuştur.

Sivil havacılık sektöründe, yetkinlik kapsamında değerlendirilen bireysel düzey bağlamında eğitim koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Sektörde kalıcı olmak için sürekli güncel kalmak gerekiyor. Aldığımız eğitimler bize sadece bilgi değil, özgüven de kazandırıyor.” (K4)*

*“İlk işe başladığımda verilen oryantasyon eğitimi sayesinde sisteme daha kolay uyum sağladım. Eğitim, işin pratiğine geçişte çok önemliydi.” (K6)*

*“Online eğitim platformlarıyla istediğim zaman tekrar yapabiliyorum. Bu esneklik, kendi öğrenme hızımda ilerlememe olanak tanıyor.” (K11)*

Bu görüşler, çalışanların eğitim deneyimlerini, beklentilerini ve eğitimin yetkinliklerine katkısını yansıtmaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, yetkinlik kapsamında değerlendirilen bireysel düzey bağlamında Nitelik koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Bu sektörde sadece teknik bilgi değil, aynı zamanda soğukkanlılık da gerekiyor. Kriz anında panik yapmayan kişiler fark yaratıyor.” (K1)*

*“İletişim becerisi en az görev bilgisi kadar önemli. Yolcuyla, ekip arkadaşınla, herkesle sağlıklı iletişim kuramazsan iş zorlaşıyor.” (K1)*

*“Esnek çalışmayı kaldırabilecek fiziksel ve zihinsel dayanıklılığa sahip olmak şart. Herkes bu tempoya uyum sağlayamıyor.” (K5)*

*“Disiplinli ve dikkatli olmak çok önemli. Küçük bir hata büyük sonuçlar doğurabiliyor. Bu yüzden titizlik temel bir nitelik olmalı.” (K11)*

*“Takım çalışmasına yatkın olmak gerekiyor. Bu sektörde bireysel hareket eden değil, ekip ruhuna sahip olan ayakta kalabiliyor.” (K1)*

*“Problem çözme becerisi olmazsa olmaz. Her gün beklenmedik bir durum çıkabiliyor ve buna hızlıca çözüm bulmak gerekiyor.” (K13)*

*“Güler yüzlü olmak ve olumlu yaklaşmak yolcu memnuniyeti açısından çok önemli. Bu da aslında bir kişisel nitelik meselesi.” (K14)*

Bu ifadeler, çalışanların sektörde başarılı olabilmek için sahip olmaları gereken kişisel ve mesleki niteliklere dair algı ve deneyimlerini yansıtmaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, yetkinlik kapsamında değerlendirilen bireysel düzey bağlamında donanım koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Sivil havacılıkta sadece teorik bilgi yetmiyor. Cihazlara hâkim olmak, sistemleri doğru kullanmak da kişisel donanımın parçası.” (K2)*

*“Yeni nesil teknolojilere uyum sağlamak gerekiyor. Donanım eksikse, ne kadar istekli olursan ol sistemin gerisinde kalıyorsun.” (K5)*

*“Uçuş öncesi kontrollerde hangi verinin ne anlama geldiğini bilmek gerekiyor. Teknik donanım eksikse bu işi yapamazsın.” (K8)*

*“Bilgisayar programlarını etkin kullanmak büyük avantaj. Dijital sistemlerle çalışan biri donanımlıysa çok daha hızlı adapte oluyor.” (K9)*

*“Sadece görev tanımını bilmek yetmiyor. Acil durum prosedürleri, iletişim cihazları, raporlama sistemleri gibi konular da bireysel donanımın içinde.”*

*“Kendini geliştirmeyen, sektörde geri kalır. Donanımlı olmak demek sadece bilgili olmak değil, aynı zamanda güncel kalmak demek.” (K1)*

*“Bir ekip üyesi olarak teknik terimlere hâkim olmak, yapılan konuşmaları doğru anlamak ve hızlı tepki vermek için donanımlı olmak şart.” (K11)*

*“Donanım sadece teknik değil; yabancı dil bilmek, prosedürleri kavramak ve uluslararası standartları bilmek de bu işin gereği.” (K1)*

Bu ifadeler, çalışanların sahip olması gereken teknik, teknolojik ve mesleki bilgi-beceri donanımına dair algılarını yansıtır.

İkinci olarak, örgütsel düzeyde, çevik bir yapı kurmada belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Sivil havacılık sektöründe, yetkinlik kapsamında değerlendirilen örgütsel düzey bağlamında teknoloji koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Kullandığımız teknolojik altyapı sayesinde işler daha hızlı yürüyor. Özellikle uçuş planlama ve bildirim sistemleri ciddi zaman kazandırıyor.” (K5)*

*“Bazı havalimanlarında kullanılan sistemler güncel değil. Teknoloji geri kaldığında biz ne kadar yetkin olursak olalım iş yavaşlıyor.” (K1)*

*“Örgüt olarak teknolojik yatırımlar yapıldığında biz çalışanlar da kendimizi geliştirme motivasyonu buluyoruz.” (K8)*

*“Yeni teknolojilere geçiş süreçleri iyi yönetilmediğinde, sistemler değil biz tıkanıyoruz. Eğitim verilmeden teknolojiye geçmek verimi düşürüyor.” (K11)*

*“Teknolojik altyapı sayesinde ekipler arası iletişim çok daha güçlü hale geldi. Bu da hata payını azaltıyor.” (K1)*

*“Otomasyon sistemleri ile manuel işler azaldı ama teknolojiye bağımlılık arttı. Sistem çökerse her şey duruyor.” (K14)*

*“Kurumun teknolojik kapasitesi çalışanların gelişimini de belirliyor. Ne kadar güncel sistem varsa, bizden de o kadar yüksek performans bekleniyor.” (K6)*

Bu ifadeler, teknoloji kullanımının örgütsel işleyişe, çalışan yetkinliğine ve genel verimliliğe etkisini yansıtır.

Sivil havacılık sektöründe, yetkinlik kapsamında değerlendirilen örgütsel düzey bağlamında ekipman koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Kullandığımız ekipmanlar güncel ve bakımlı olduğu sürece işimizi kolaylaştırıyor. Eskimiş cihazlar performansı düşürüyor.” (K2)*

*“Ekipmanların kullanıcı dostu olması önemli. Karmaşık cihazlarla uğraşmak hem zaman kaybı hem de hata riskini artırıyor.” (K6)*

*“Yeni ekipmanlarla birlikte verilen eğitimler çalışanların adaptasyonunu hızlandırıyor ve yetkinliği artırıyor.” (K8)*

*“Modern ve teknolojik ekipmanlar, operasyonlarımızı daha güvenli ve hızlı hale getiriyor.” (K15)*

Sivil havacılık sektöründe, yetkinlik kapsamında değerlendirilen örgütsel düzey bağlamında AR-GE koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“AR-GE projeleri sayesinde yeni sistemler geliştiriliyor, bu da çalışanların yetkinliklerini artırmak için fırsat sunuyor.” (K1)*

*“Şirketin AR-GE faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırması, rekabet gücümüzü artırır ve inovasyonu destekler.” (K1) (K11)*

*“AR-GE sonuçlarının operasyonel birimlere aktarılması daha sistematik olmalı; bu sayede yetkinlik gelişimi sağlanabilir.” (K5)*

*“AR-GE çalışmalarına çalışanların da katılımı teşvik edilirse, sahiplenme ve motivasyon artar.” (K9)*

*“AR-GE sayesinde kullanılan teknolojiler yenileniyor, bu da çalışanların kendini geliştirmesine ve yetkinliklerini artırmasına olanak sağlıyor.” (K13)*

Sivil havacılık sektöründe, yetkinlik kapsamında değerlendirilen örgütsel düzey bağlamında insan kaynağı koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“İyi bir insan kaynağı yönetimi olmadan, sektörde başarı sağlamak zor. Doğru kişiyi doğru işe yerleştirmek çok önemli.” (K1)*

*“Çalışanların yetkinlikleri düzenli olarak değerlendirilmeli ve buna göre gelişim planları hazırlanmalı.” (K1)*

*“İnsan kaynağı yönetimi sadece işe alım değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmakla da ilgili.” (K5)*

*“Yönetim kadrosunun çalışanlarla etkili iletişim kurması, insan kaynağının verimli kullanılmasını sağlıyor.” (K8)*

*“Sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunulursa, çalışanların yetkinlikleri doğal olarak artar ve insan kaynağı güçlenir.” (K6)*

*“İnsan kaynakları departmanının stratejik bir rol üstlenmesi gerekiyor, sadece idari işlerle uğraşmamalı.” (K11)*

*“İyi bir insan kaynağı yönetimi, kriz zamanlarında bile örgütün dayanıklılığını artırıyor.” (K14)*

Tüm bu bulgular, çevikliğin yalnızca sistemsel ya da süreçsel bir özellik değil, doğrudan insan kaynağına ve bilgi birikimine dayalı olarak gelişen çok boyutlu bir yetkinlik alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla dijitalleşme, deneyim aktarımı ve kurumsal öğrenme gibi faktörler birlikte ele alındığında, yetkinlik teması çevik örgütler açısından merkezi bir öneme sahiptir.

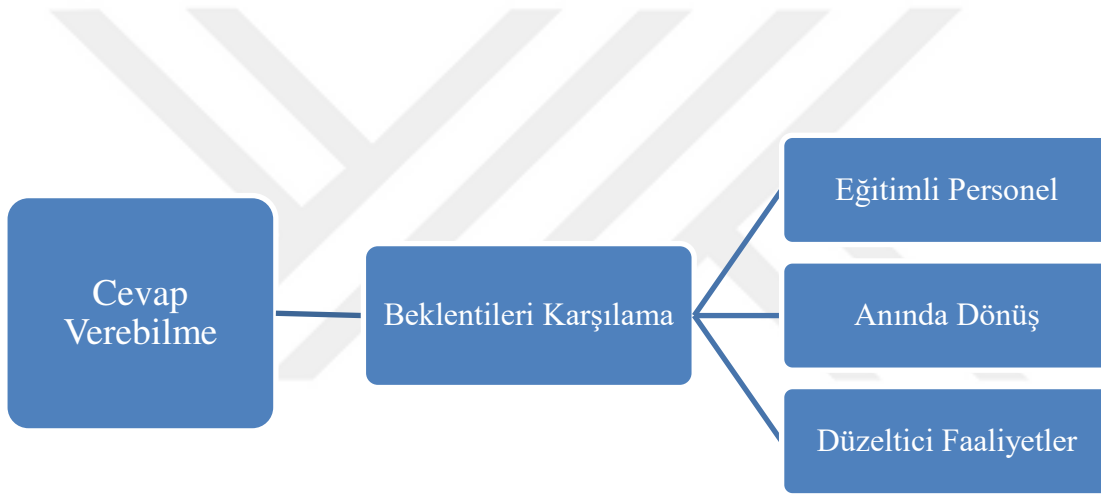
#### **2.2.4. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Cevap Verebilirlik Boyutu**

Havacılık sektörü, uluslararası düzenlemelere, hızlı değişen müşteri taleplerine ve teknik gelişmelere duyarlılığı yüksek bir sektördür. Bu nedenle cevap verebilirlik,

örgütsel çevikliğin hayata geçmesini sağlayan en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre belirlenen dördüncü tema "cevap verebilirlik" olarak tanımlanmıştır. Özellikle havacılık sektörünün uluslararası regülasyonlara, müşteri taleplerine ve teknik yeniliklere karşı yüksek duyarlılığı, bu temayı örgütsel çevikliğin hayata geçirilmesinde kritik bir faktör hâline getirmiştir.

**Şekil 4:** Türk Sivil Havacılık Sektöründe Cevap Verebilirlik Boyutu



Havacılık sektörü gibi dışsal regülasyonlara ve hızlı değişimlere açık bir sektörde, cevap verebilirlik unsuru katılımcıların neredeyse tamamı tarafından çevikliğin somut bir göstergesi olarak tanımlanmıştır. Katılımcılar, özellikle yasal düzenlemelere ve ani gelişmelere yanıt verme hızının operasyonel süreklilik açısından kritik olduğunu belirtmiştir.

Sivil havacılık sektöründe, cevap verebilme kapsamında değerlendirilen beklenti karşılama bağlamında eğitimli personel koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Eğitimli personel olunca kriz anında ne yapacağını biliyor, bu da hızlı ve doğru*

yanıt verilmesini sağlıyor.” (K1)

“Personelin aldığı sürekli eğitimler sayesinde beklenmedik durumlarda bile soğukkanlı ve profesyonel şekilde yanıt verebiliyoruz.” (K3) (K11)

“Eğitimli ekipler, sistem arızaları veya yolcu sorunları gibi durumlarda çözüme hemen odaklanıyor ve gecikmeyi minimuma indiriyor.” (K5)

“Eğitimli çalışanlar, prosedürleri iyi bildikleri için her türlü soruya hızlıca cevap verebiliyor ve yönlendirme yapabiliyor.” (K15)

Sivil havacılık sektöründe, cevap verebilme kapsamında değerlendirilen beklentileri karşılama bağlamında anında dönüş koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

“Müşteriden veya ekipten gelen taleplere anında dönüş yapabilmek, sürecin hızlanması ve sorunların büyümeden çözülmesi açısından çok önemli.” (K2)

“Saha ekibi olarak, operasyonda yaşanan herhangi bir aksaklığa hemen müdahale edebilmek için hızlı yanıt vermek zorundayız.” (K6)

“Dijital platformlar sayesinde anında dönüş yapabiliyoruz. Bu, hem iç iletişimi hem de müşteri memnuniyetini artırıyor.” (K7)

“Bazı durumlarda geciken dönüşler, süreci olumsuz etkiliyor. Anında dönüş yapılmadığında iş akışı sekteye uğruyor.” (K8)

“Anında dönüş sağlayan ekipler, kriz yönetiminde fark yaratıyor ve sorunun büyümesini engelliyor.” (K12)

Sivil havacılık sektöründe, cevap verebilme kapsamında değerlendirilen beklentileri karşılama verme bağlamında düzeltici faaliyetler koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

“Bir sorun yaşandığında, nedenini bulup tekrarlanmaması için düzeltici faaliyetlere hemen başlanıyor.” (K5)

“Düzeltilici faaliyetler hızlı ve etkili olmalı; aksi halde aynı problem sürekli karşımıza çıkıyor.” (K11)

“Ekip olarak sorun tespit edildiğinde, birlikte hareket edip çözüm yolları geliştiriyoruz ve bu da süreci hızlandırıyor.” (K13)

“Düzeltilici faaliyetlerin planlanması ve takibi iyi yapılırsa, operasyonel hatalar

*minimize ediliyor. Ayrıca hatayı düzeltmek değil, kök neden analizini yaparak kalıcı çözümler üretilmesi gerekiyor.” (K1)*

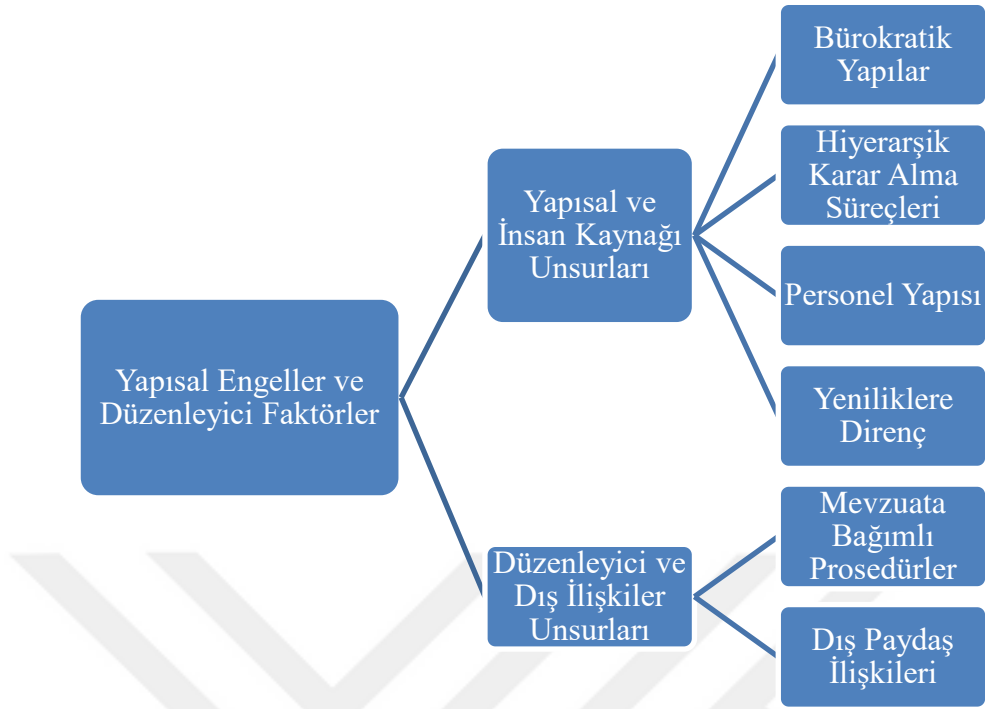
Katılımcıların tüm bu ifadeleri, cevap verebilirliğin sadece teknik bir hız değil, aynı zamanda organizasyonel yapının, iletişim kanallarının ve karar alma süreçlerinin bütüncül bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, çevikliğin kurum içinde etkili şekilde işleyebilmesi için esnek yapılar kadar hızlı, senkronize ve çok kanallı tepki sistemlerinin geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

#### **2.2.5. Türk Sivil Havacılık Sektöründe Yapısal Engeller ve Düzenleyici Faktörler**

Katılımcıların çoğu, örgütsel çevikliğin önündeki en büyük engellerden birinin yapısal engeller ve bürokratik süreçler olduğunu ifade etmiştir. Özellikle kamuya bağlı veya merkezi kararlarla yönetilen kurumsal yapılarda, karar alma süreçlerinin uzun sürdüğü, bu durumun ise hız ve esneklik gibi çeviklik unsurlarını doğrudan etkilediği vurgulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre beşinci tema olarak belirlenen "yapısal engeller ve düzenleyici faktörler", örgütsel çevikliğin uygulanmasında karşılaşılan sınırlayıcı unsurlar ile bu sınırlamaları aşmak için geliştirilen içsel/dışsal düzenleyici mekanizmaları kapsamaktadır. Katılımcılar, özellikle hiyerarşik yapılar, karar alma süreçlerinin yavaşlığı, yetersiz teknoloji altyapısı ve yönetsel direnç gibi faktörlerin çevikliğin önünde ciddi engeller oluşturduğunu vurgulamıştır.

**Şekil 5:** Sivil Havacılık Sektöründe Yapısal Engeller ve Düzenleyici Faktörler Boyutu



Araştırmaya katılan uzmanlar ve yöneticiler, örgütsel çevikliğin yalnızca teknik ya da davranışsal bir konu değil; aynı zamanda yapısal boyutlarda karşılaşılan engellerle de doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Özellikle hiyerarşik ve çok katmanlı karar alma mekanizmaları, kurumların değişen koşullara hızlı yanıt verme kabiliyetini sınırlamaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, yapısal engeller ve düzenleyici faktörler temasında değerlendirilen yapısal ve insan kaynağı bağlamında bürokratik yapılar koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Uçuş operasyonlarında hızlı aksiyon almak gerekirken, bürokratik prosedürler nedeniyle zaman kaybediyoruz.” (K3)*

*“Her şeyin yazılı olması güzel ama aşırı kuralcılık sahadaki gerçekliğe uymuyor. Esneklik neredeyse hiç yok.” (K6) (K9)*

*“Bir sorun olduğunda hemen çözüm üretmek yerine kimin yetkisinde olduğuna dair yazışmalar başlıyor. Bu da süreci uzatıyor.” (K11)*

*“Kurumsal yapı çok katmanlı olduğu için inisiyatif kullanmak zorlaşıyor. Alt kademeler neredeyse hiçbir konuda karar veremiyor.” (K12)*

Bu ifadeler, sivil havacılık gibi hızlı ve hassas karar alma gerektiren bir sektörde bürokratik yapının operasyonel verimliliği nasıl engellediğini ve çalışanların bu yapı içinde ne tür zorluklar yaşadığını ortaya koymaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, yapısal engeller ve düzenleyici faktörler temasında değerlendirilen yapısal ve insan kaynağı bağlamında hiyerarşik karar alma süreçleri koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Kararların hep en üst düzeyden çıkması zaman kaybettiriyor. Acil durumlarda inisiyatif alamıyoruz.” (K5)*

*“Saha personeli olarak sorunu biz görüyoruz ama karar verme yetkimiz yok. Hiyerarşi yüzünden çözüm gecikiyor.” (K9)*

*“Her kararın silsileyle yukarıya iletilmesi gerekiyor. Bu süreçte çoğu zaman konu önemini yitiriyor.” (K9)*

*“Alt kademedeki çalışanlara güven az. Oysa bazı kararlar yerinde ve anlık alınabilse işler çok daha hızlı yürür.” (K12)*

*“Hiyerarşi o kadar katı ki, bir konu üst yönetimin masasından dönmeden ilerleyemiyoruz. Bu da çalışanları pasifleştiriyor.” (K15)*

Bu ifadeler, sivil havacılık gibi hızlı karar almanın kritik olduğu bir sektörde, ağır işleyen hiyerarşik yapının karar süreçlerini nasıl aksattığını ve çalışanların inisiyatif eksikliği nedeniyle nasıl güçsüzleştirildiğini ortaya koymaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, yapısal engeller ve düzenleyici faktörler temasında değerlendirilen yapısal ve insan kaynağı bağlamında personel yapısı koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Personel dağılımı dengesiz; bazı birimlerde fazlalık varken bazı yerlerde ciddi açık var. Bu da iş yükünü artırıyor.” (K8)*

*“Tecrübeli personel sayısı azaldı. Yeni gelenlerin adaptasyonu zaman alıyor ve bu durum operasyonları etkiliyor.” (K13)*

*“Personel sirkülasyonu çok yüksek. Sürekli değişen ekip yapısıyla verimli ve uyumlu çalışmak zorlaşıyor.” (K3)*

*“Bazı görevlerde çalışanların yetkinlikleri yetersiz kalıyor. Bu da karar alma ve uygulamada aksaklık yaratıyor.” (K7)*

Bu ifadeler, personel yapısının niceliksel (sayısal dağılım, sirkülasyon) ve niteliksel (deneyim, yetkinlik, kuşak farkı) sorunlarının, sektördeki operasyonel verimlilik ve uyumu nasıl etkilediğini göstermektedir.

Sivil havacılık sektöründe, yapısal engeller ve düzenleyici faktörler temasında değerlendirilen yapısal ve insan kaynağı bağlamında yeniliklere direnç koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Yeni bir sistem devreye girdiğinde çoğu çalışan eski yöntemlere dönmek istiyor, çünkü alışkanlıklarını terk etmekte zorlanıyorlar.” (K8)*

*“Yenilikleri uygulamaya geçirmekte gecikiyoruz. Genellikle önce şüpheyle yaklaşan, sonra mecbur kalınca uyum sağlayan bir yapı var.” (K11)*

*“Bazı yöneticiler, ‘eski sistemle gidiyoruz, sorun yok’ diyerek yenilikleri gereksiz görüyor. Bu da gelişimi engelliyor.” (K12)*

*“Değişimlere karşı gösterilen direnç yüzünden yeni teknolojilere geçiş çok sancılı oluyor.” (K5)*

*“Yenilikçi fikirler ortaya atıldığında önce riskler konuşuluyor. Oysa fırsatları görmek için de bir bakış açısı geliştirmemiz gerekiyor.” (K9)*

Bu ifadeler, sivil havacılık sektöründe yeniliğe karşı bireysel ve örgütsel düzeyde var olan direncin, teknolojik gelişim, dijital dönüşüm ve hizmet kalitesine nasıl engel oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, yapısal engeller ve düzenleyici faktörler temasında değerlendirilen düzenleyici ve dış ilişkiler unsurları bağlamında mevzuata bağımlı prosedürler koduna ilişkin katılımcı ifadeleri şunlardır:

*“Her işlemde mevzuata uygunluk kontrolü yapmak zorundayız. Bu da pratikte zaman kaybına neden olabiliyor.” (K10)*

*“Mevzuat çok sık değişiyor ama sistem buna ayak uyduramıyor. Uyum sağlanana kadar işler yavaşlıyor.” (K5)*

*“Prosedürler bazen o kadar katı ki, sahada çözüm üretmek yerine belge düzenlemeyle vakit kaybediyoruz.” (K12)*

*“Yönetmeliklerde esneklik olmaması, beklenmeyen durumlara hızlı yanıt vermemizi engelliyor.” (K3) (K11)*

Bu ifadeler, mevzuata sıkı bağılılığın sivil havacılıkta hem işleyişi yavaşlattığını, hem de çalışanlar üzerinde esneklik kaybı ve belirsizlik gibi etkiler yarattığını göstermektedir.

*“Havaalanı işletmecileriyle olan iletişimde zaman zaman kopukluk yaşanıyor, bu da koordinasyonu zorlaştırıyor.” (K5)*

*“Gümrük, emniyet ve diğer resmi kurumlarla süreçler net olsa da uygulamada işbirliği her zaman kolay yürümüyor.” (K1)*

*“Dış paydaşlardan alınan onaylar geciktiğinde bizim operasyonlarımız da durma noktasına geliyor.” (K8)*

*“Farklı kurumlarla çalışmak zorundayız ama her kurumun kendi prosedürü var. Bu da zaman kaybı ve uyumsuzluk yaratıyor.” (K11)*

*“Yolcu memnuniyetini doğrudan etkileyen birçok dış paydaş var, ama biz her sorunu çözecek yetkiye sahip değiliz.” (K14)*

Bu ifadeler, dış paydaşlarla kurulan ilişkilerin operasyonel süreklilik, hızlı koordinasyon ve hizmet kalitesi açısından ne kadar belirleyici olduğunu ve aynı zamanda yapısal engellere nasıl zemin hazırladığını açıkça göstermektedir.

Yukarıda bahsedilen konulara ek olarak bazı katılımcıların ifadeleri dikkat çekmektedir. Teknolojik altyapının yetersizliği de çevikliğin önünde önemli bir engel olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda K12 kodlu katılımcı, hâlen manuel süreçlerin bazı birimlerde devam ettiğini belirterek, “Hâlâ kâğıt üzerinde çalışan birimlerimiz var, bu da çevikliği öldürüyor.” ifadesini kullanmıştır. Bu durumun, özellikle dijital dönüşüm yatırımlarının yapılmadığı veya düşük kaldığı kurumlarda yaygın olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, bazı yöneticilerin dijitalleşmeye direnç gösterdiği de vurgulanmıştır. K5 kodlu katılımcı, bu durumu şöyle açıklamıştır: “Bazı yöneticiler hâlâ eski yöntemlerde ısrar ediyor, yeniliğe kapalılar.”

Tüm bu yapısal zorluklara rağmen bazı kurumların düzenleyici reformlar ve sistemsel dönüşümler sayesinde çevikliği arttırdığı da ifade edilmiştir. Bu gelişmelerin başında süreç otomasyonları, görev-yetki matrislerinin sadeleştirilmesi ve dijital işleyiş modellerinin uygulanması yer almaktadır. K8 kodlu katılımcı, bu gelişmeleri şöyle aktarmıştır: “Yeni sistemlerle işleyiş daha hızlı hale geldi, ama herkes adapte olamıyor.” Bu ifade, reformların etkili olabilmesi için kurumsal adaptasyonun da aynı ölçüde

gelişmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Özellikle devlet kurumlarının sunduğu dijitalleşme desteklerinin çevikliği destekleyici rol oynadığı da ortaya konmuştur. Bu kapsamda, K14 kodlu katılımcı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından devreye alınan çevrim içi sistemlerin yarattığı olumlu etkiyi şu şekilde özetlemiştir: “Eskiden denetim süreçleri haftalar sürerdi. Şimdi çoğu belgeyi sistemden yüklüyoruz. Bu da bizim daha hızlı karar almamızı sağladı.”

Bu bulgular, örgütsel çevikliğin yalnızca bireylerin davranışları ya da operasyonel pratiklerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda kurumsal yapının, liderlik biçimlerinin, dijital altyapının ve düzenleyici sistemlerin bütünsel dönüşümünü gerekli kıldığını göstermektedir. Çeviklik, yapısal engellerle mücadele edebilen, sadeleşmiş ve hızlı karar alabilen organizasyonlarda daha kolay benimsenebilmekte ve uygulanabilmektedir.

Sonuç olarak, yapısal engeller ve düzenleyici faktörlerden elde edilen veriler, çevikliğin Türk sivil havacılık sektöründe uygulanabilirliğinin önündeki en önemli bariyerlerin hiyerarşiler, eskiye bağlılık ve dijital altyapı eksiklikleri olduğunu göstermektedir. Ancak aynı zamanda, bazı kurumların bu sınırlamaları aşarak çevikliğe dayalı bir dönüşüm süreci başlattıkları da görülmektedir. Bu da örgütsel çevikliğin, sadece teorik bir kavram değil; değişen piyasa koşullarına, krizlere ve teknolojik yeniliklere karşı kurumsal sürdürülebilirlik için stratejik bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, örgütsel çeviklik kavramının Türk Sivil Havacılık Sektöründe nasıl algılandığını, bu algıların sahaya nasıl yansıdığını ve çevik davranışların kurumlar tarafından nasıl uygulandığını çok boyutlu biçimde ortaya koymaktadır. Katılımcıların deneyimlerinden elde edilen veriler, çevikliğin sadece bir yönetim stratejisi ya da güncel bir kavramsal eğilim olmanın ötesinde, kurumların günlük operasyonlarını sürdürebilmeleri, krizlere karşı direnç geliştirebilmeleri ve değişen dış koşullara hızlı şekilde uyum sağlayabilmeleri için vazgeçilmez bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.

Özellikle hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verebilirlik gibi çeviklik boyutlarının sektörel düzeyde farklı bağlamlarda öne çıktığı, ancak tüm kurumlar açısından stratejik öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu kavramsal çerçeve içerisinde, çeviklik yalnızca çalışanların davranışlarıyla sınırlı bir özellik değil; aynı zamanda kurumun karar alma süreçleri, dijital altyapı yatırımları, insan kaynakları politikaları ve üst yönetim vizyonu

ile doğrudan ilişkili bir yapısal ve kültürel dönüşüm alanı olarak konumlanmaktadır.

Ayrıca bulgular, örgütsel çevikliğin önünde yer alan engellerin sadece içsel organizasyonel faktörlerle sınırlı olmadığını; aynı zamanda sektöre özgü dışsal düzenleyici çerçeveler, bürokratik yapı ve sektörün doğasından kaynaklanan kurumsal kısıtlamalar gibi dış etkenlerin de çeviklik uygulamalarını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle çevikliğin sektörel düzeyde benimsenebilmesi için çok katmanlı ve bütüncül bir dönüşümün gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların yorumları, çevikliğin sadece kavramsal bir ideal olarak değil, aynı zamanda uygulamaya aktarılması gereken bir zorunluluk olduğunu güçlü biçimde ortaya koymaktadır. Hızla değişen müşteri beklentileri, dijitalleşme sürecinin hız kazanması, küresel krizler (örneğin COVID-19) ve teknolojik dönüşüm baskısı, örgütsel çevikliğin kurumsal sürdürülebilirlik açısından rekabet üstünlüğü yaratmada stratejik bir faktör haline geldiğini doğrulamaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın ortaya koyduğu temalar, hem akademik literatüre hem de sektörel uygulamalara değerli katkılar sunması beklenmektedir.

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın amacı, Türk Sivil Havacılık Sektöründe örgütsel çevikliği etkileyen faktörleri nitel bir perspektif ile ortaya koymaktır. Bu çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel çevikliğin Türk Sivil Havacılık Sektöründe sadece bir yönetim tercihi değil, stratejik bir zorunluluk olduğunu göstermektedir. Çeviklik özellikle kriz dönemlerinde –örneğin COVID-19 pandemisinde– kurumların hayatta kalabilmeleri, operasyonlarını sürdürebilmeleri ve hizmet kalitesini koruyabilmeleri açısından belirleyici bir rol oynamıştır. Bu bulgu, Ivanov ve Dolgui (2020)'nin çalışmasıyla örtüşmektedir. Onlara göre çeviklik, sadece krize tepki vermekle sınırlı olmayan; aynı zamanda krizden öğrenmeyi ve değişimi fırsata çevirmeyi mümkün kılan dinamik bir yetkinliktir.

Araştırma bulgularına göre, örgütsel çeviklik sektörde 5 temel boyutta değerlendirilmektedir: Hız, esneklik, yetkinlik, cevap verebilirlik, yapısal engeller ve düzenleyici faktörler. Bu boyutlar, hem günlük operasyonların etkin yürütülmesinde hem de stratejik kararların alınmasında belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde çevikliğin şirketlerin hayatta kalma ve hizmet üretimini sürdürme kapasiteleri üzerindeki etkisi açık biçimde ortaya çıkmıştır. Çevikliğin yalnızca olağanüstü durumlarda değil, aynı zamanda sürekli değişim içeren günümüz iş dünyasında süreklilik arz eden bir stratejik zorunluluk haline geldiğini göstermektedir.

Araştırmanın bulguları sektörel uygulamalardaki karşılıklarını göstermekte ve örgütsel çevikliğin çok katmanlı yapısını ortaya koymaktadır. Örneğin, Teece vd. (2016), dinamik yeteneklerin temel bileşenlerinden biri olarak çevikliği değerlendirirken, işletmelerin hem iç hem de dış çevredeki değişimlere hızlı ve etkili biçimde tepki verme becerilerinin uzun vadeli başarıda kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu çalışmada da özellikle hız teması altında, uçuş planlamasındaki ani değişiklikler, regülasyon güncellemeleri ve müşteri taleplerine hızlı yanıt verme zorunluluğu örneklerle ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada, Türk Sivil Havacılık Sektöründe örgütsel çevikliği etkileyen faktörler nitel bir yaklaşımla incelenmiş ve elde edilen bulgular dört ana boyut altında (hız, esneklik, yetkinlik, cevap verebilirlik) tematik olarak sınıflandırılmıştır. Her boyut altında toplanan kategoriler ve kodlar, sektörde çalışanların örgütsel çevikliğe dair algılarını, deneyimlerini ve çözüm önerilerini yansıtmaktadır. Bu bölümde elde edilen bulgular, mevcut literatürle benzer ve farklı yönleriyle karşılaştırmalı olarak

tartışılmıştır.

Katılımcılar tarafından en çok vurgulanan boyutlardan biri olan "hız", örgütsel çevikliğin operasyonel ve stratejik düzeyde en kritik unsurlarından biri olarak tanımlanmıştır. Hızlı karar alma, aksiyon alma, bilgiye erişim ve deneyimle gelişen refleksif tepki kapasitesi; örgütlerin değişken koşullara etkin şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır.

Bu bulgular, Weick ve Sutcliffe (2007)'in yüksek güvenilirlik gerektiren sektörlerde hızlı tepki kapasitesinin kriz yönetiminde belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koyduğu çalışmasıyla örtüşmektedir. Benzer biçimde, Klein (1998)'in sezgisel karar verme modelinde deneyimin ani kararları nasıl hızlandığı vurgulanmıştır. Araştırmanın özgün katkılarından biri, hız boyutu içinde "kolay öğrenme" kodunun da öne çıkmasıdır. Bu, bireysel öğrenme çevikliği ile organizasyonel hız arasındaki ilişkiye dair literatürde yeterince yer verilmeyen ancak operasyonel başarıda etkili bir unsur olarak dikkat çeken bir noktadır.

Hızın iyileştirilmesi sektördeki güvenlik standartlarıyla yakından ilişkilidir. Havayolları yeni teknolojiler ve uygulamalar benimsedikçe, güçlü güvenlik önlemlerine duyulan ihtiyaç giderek daha kritik hale gelmektedir. Araştırmalar, havacılık personeli arasında hız ve güvenlik davranışları arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermekte ve hıza odaklanmanın güvenliği tehlikeye atmadığını, aksine güvenli operasyonel uygulamaların önemini vurguladığını ileri sürmektedir (Eryılmaz vd., 2024).

Özetle, Türk sivil havacılık sektöründeki hız boyutu çok yönlüdür ve politika değişiklikleri, rekabet baskıları, sürdürülebilirlik girişimleri ve güvenlik standartlarından kaynaklanan birbiriyle bağlantılı etkilere sahiptir. Bu faktörlerin sürekli evrimi, Türk sivil havacılığının gelecekteki görünümünü şekillendirmeye devam edecek ve hem yurt içi hem de uluslararası ulaşım ağlarındaki kritik rolünü bir kez daha teyit edecektir.

Araştırma bulguları, esnekliğin sadece kriz anlarında değil, sürekli değişen dış koşullara uyum sağlamak açısından da kritik olduğunu göstermektedir. Katılımcıların rotasyon esnekliği, iş gücü planlaması ve dijital altyapıya uyum gibi konularda sundukları ifadeler, Dyer ve Shafer (2003)'ün esnek organizasyon yapılarında çalışan mobilitesinin çevikliğe katkı sağladığı yönündeki görüşlerini desteklemektedir.

Dijital sistemlerin operasyonlara hız kazandırması ve çalışanların mekândan bağımsız çalışabilmesi gibi faktörler, Sambamurthy ve Zmud (2004)'ün "dijital

çeviklik" kavramıyla uyumludur. Ancak bu araştırmada dikkat çeken özgün bir bulgu, teknolojik altyapının çift yönlü etkisine ilişkindir. Katılımcıların bir kısmı, sistemsel arızaların esnekliği engelleyebildiğini, teknolojik bağımlılığın organizasyonel kırılganlığı artırabileceğini belirtmiştir. Bu durum, dijitalleşmenin çeviklik üzerindeki etkilerinin eleştirel biçimde yeniden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Katılımcılar, çevikliğin sürdürülebilirliğinde en az operasyonel esneklik kadar çalışan yetkinliklerinin de önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu görüşler, Holbeche (2015) ve Oosterhout vd. (2006)'nin çalışmalarında belirtilen "insan odaklı çeviklik" vurgusuyla paralellik göstermektedir. Özellikle dijital yetkinlikler, karar alma kabiliyeti, stres yönetimi ve problem çözme becerileri, çevik örgütlerin başarısı için kritik görülmektedir. Araştırmanın bulguları, sektörde bu yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik uygulamaların bazı kurumlarda yaygınlaştığını, ancak sektör geneline yayılamadığını ortaya koymuştur.

Katılımcılar özellikle pandemi koşullarıyla birlikte çalışma koşullarındaki esnekliğe vurgu yapmışlardır. Ancak havacılık sektörü, hem yüksek emniyet standartları hem de operasyonel dinamizmi nedeniyle "çalışma koşullarında esneklik" ile "kurallarda esneklik olmaması" gibi iki farklı ama iç içe geçen kavramı dikkatle dengeler. Çalışma koşullarında; personellerin çalışma şekli, saatleri ve görev dağılımlarında esneklik olabilir. Bu esneklik Operasyonel süreklilik, kriz durumlarına anlık müdahale imkanı, sektörün doğasına uygun hızlı adaptasyon gibi avantajlar sağlayabilir. Kişisel yaşam ile iş dengesi zorlaşabilir, yorgunluk ve tükenmişlik riski artabilir, planlı yaşam sürmek zor olabilir.

Ancak havacılık sektöründe emniyete dayalı çok sıkı ulusal ve uluslararası düzenlemelerin bulunduğundan diğer taraftan kurallarda esneklik olmaması önem arz etmektedir. Dolayısıyla havacılık sektöründe uluslararası havacılık kurallarının (ICAO, EASA, FAA vb.) tüm operasyonlarda geçerli olması, bakım prosedürleri, uçuş güvenliği kuralları, eğitim standartlarının kesin çizgilerle belirlenmiş olması, uçuş saatleri, dinlenme süreleri, check-list'ler sıkı şekilde denetlenmesi, hata ya da ihmale sıfır tolerans yaklaşımı vardır. Bu kapsamda esnekliğin olmamasının yolcu ve çalışan emniyetinin en üst düzeyde tutulmasına, uluslararası standartlarda hizmet kalitesinin korunmasına, sektöre olan güvenin sürdürülmesi imkanı sağlayabilir. Diğer taraftan ise değişen durumlara anında uyum sağlamak zor olabilir, esneklik isteyen durumlarda bile katı kurallar engel oluşturabilir ve bürokratik süreçler ağır olabilir.

Havacılık sektörü, operasyonel anlamda esnek bir iş gücüne ihtiyaç duyarken, emniyet ve düzenleyici çerçevede mutlak katılığa sahiptir. Bu iki alanın dengede tutulması, sektörde başarılı ve sürdürülebilir bir yapının temelini oluşturur. Esneklik, insan faktörüne; katılık ise sistem emniyetine yöneliktir diyebiliriz.

Yetkinlik boyutu altında toplanan bulgular, örgütsel çevikliğin sadece yapısal değil, bireysel niteliklerle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, özellikle dijital yeterlilik, çoklu görev yapabilme, iletişim ve problem çözme gibi bireysel becerilerin çeviklik performansında belirleyici olduğunu ifade etmiştir.

Bu bulgular, Pulakos vd. (2000)'nin geliştirdiği adaptif performans modeliyle örtüşmekte; çalışanların farklı ve öngörülemeyen durumlara kolaylıkla uyum sağlama kapasitesinin çevik organizasyonların temel dayanaklarından biri olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Argyris (1992)'in “çift döngülü öğrenme” modeli, çalışanların sadece mevcut bilgiyi uygulamakla kalmayıp, bu bilgiyi sorgulayıp yeni öğrenmeler geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışmanın dikkat çeken yönlerinden biri, yetkinliklerin sadece bireysel değil, kurumsal destekle (donanım, teknoloji, AR-GE, eğitim) birlikte inşa edilmesi gerektiğine dair bulguların ortaya çıkmasıdır.

Türk sivil havacılık sektöründe yetkinlik boyutunun ele alınması, eğitim reformlarını, eğitim girişimlerini ve sürekli mesleki gelişim taahhüdünü içeren çok yönlü bir süreçtir. Bu yetkinlikler geliştikçe, sektörün gelecekteki zorluklarla başa çıkma ve giderek daha rekabetçi hale gelen küresel havacılık pazarında büyüme rotasını sürdürme becerisini belirleyecektir.

Cevap verebilirlik, çalışmada çevikliğin dışa yansıyan yönü olarak tanımlanmıştır. Katılımcılar, eğitilmiş personelin kriz anlarında hızlı ve doğru yanıt verebilmesinin müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimlilik açısından büyük önem taşıdığını belirtmiştir. Bu bulgu, Teece, Pisano ve Shuen (1997)'in tanımladığı dinamik yetkinlikler kuramı ile örtüşmektedir.

Ayrıca sistemsel hatalara ya da dış kaynaklı sorunlara yönelik hızlı geri bildirim ve düzeltici aksiyon mekanizmalarının varlığı, çevik organizasyonların "recovery agility" yani toparlanma çevikliği kapasitesini ortaya koymaktadır. Literatürde genellikle proaktif çeviklik ön plana çıkarılırken, bu çalışmada hem proaktif hem de reaktif çevikliğe vurgu yapılması, çalışmanın farklı bir perspektif sunmasını sağlamaktadır.

Türk sivil havacılık sektörünün cevap verme boyutu, yolcularla zamanında ve etkili iletişimi önceliklendiren müşteri odaklı bir yaklaşımın geliştirilmesinde giderek daha kritik hale gelmektedir. Sektörün sorulara ve endişelere verdiği cevap, özellikle hizmet protokollerinin ve müşteri etkileşim stratejilerinin yeniden değerlendirilmesini gerektiren COVID-19 pandemisinin ardından daha da belirgin hale gelmiştir (Dube vd., 2021; Günay ve Maral, 2023). Türkiye'deki havayolları ve havalimanları, operasyonları kolaylaştıran ve yolcu deneyimlerini iyileştiren biyometrik sistemler gibi teknoloji entegrasyonu yoluyla müşteri hizmetleri protokollerinde önemli iyileştirmeler uygulamıştır (Humza ve Hacıoğlu, 2023).

Hava yolculuğunun dinamik yapısı, sektörün yalnızca anlık müşteri taleplerini karşılamakla kalmayıp aynı zamanda yolcuların değişen ihtiyaçlarını da öngörmesini gerektirmektedir. Çalışmalar, müşteri hizmetleri mekanizmalarının geliştirilmesinin yolcu memnuniyeti ve sadakati ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Sarıgül ve Coşkun, 2022; Arif vd., 2013). Havacılık sektörünün daha kişiselleştirilmiş hizmet uygulamalarına yönelmesi (seyahatle ilgili sorularda yapay zekâ kullanımıyla örneklendirilir), yolcu deneyimini iyileştirmeye olan bağlılığı göstermektedir (Gong vd., 2023).

Türk sivil havacılık sektöründe cevap verme boyutu, müşteri deneyimlerini iyileştirmeyi amaçlayan duyarlı ve hizmet odaklı bir kültür oluşturmada çok önemlidir. Teknoloji gelişmeye ve yolcu beklentileri değişmeye devam ettikçe, devam eden Sektörün emniyet, memnuniyet ve sürdürülebilirliğe olan bağlılığını güçlendirmede hem teknolojik gelişmelere hem de insan kaynaklarına yatırım yapılması hayati önem taşıyacaktır.

Yapısal engeller ve düzenleyici faktörler Türk sivil havacılık sektörünün gelişimini önemli ölçüde etkilemektedir. Düzenleyici çerçeveler ile sektörün altyapı kapasitesi arasındaki etkileşim, operasyonel verimliliği, emniyeti ve piyasa rekabet gücünü şekillendirmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü tarafından oluşturulan çerçeveler tarafından yönetilen düzenleyici ortam, sektör operasyonlarına önemli kısıtlamalar getirirken aynı zamanda emniyet ve uyumluluk standartlarının karşılanmasını da sağlamaktadır. Chatzi (2018), (Silitonga vd., 2022). Bu düzenlemeler, gelişen ortamda etkili bir şekilde yol alabilmek için sektördeki paydaşların sürekli olarak uyum sağlamasını gerektirmektedir (Guan vd., 2022).

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, çevikliğin önündeki en büyük

engellerin başında bürokrasi, merkeziyetçilik, teknolojik altyapı eksiklikleri ve dış paydaşlarla koordinasyon sorunlarının geldiğini göstermektedir. Bu durum, Burns ve Stalker (1994)'ın mekanik örgüt yapılarının çevikliğe olan uyumsuzluğunu ortaya koyduğu çalışmayla benzerlik taşımaktadır.

Gözlemlenen temel yapısal engellerden biri, havacılık sektöründeki büyümeyi karşılayabilecek dengeli ve yeterli kaynaklara sahip bir altyapıya ulaşma zorluğudur. Raporlar, altyapı yetersizliklerinin, geçmişteki yetersiz yatırımlar ve Türk havalimanlarındaki trafik talebinin hızla artması nedeniyle devam ettiğini göstermektedir (Hakseverenler ve Topal, 2023). Bu durum, verimliliği düşüren ve hizmet sunumunu aksatan tıkanıklık ve gecikmeler gibi sorunlara yol açmıştır (Eryılmaz vd., 2024). Ayrıca, düzenleyici zorunluluklar tarafından uygulanan sıkı emniyetk standartlarına operasyonel uygunluğun sürdürülmesi gerekliliği, havayollarının ve havalimanlarının ortaya çıkan zorluklara hızla çözüm bulma becerisini zorlaştırmaktak da araştırmanın bulgularını desteklemektedir (Liu & Zhang, 2023).

Çevikliğin önünde önemli engeller olduğu da çalışmada açıkça gözlemlenmiştir. Katılımcılar, karar alma süreçlerinin yukarıdan aşağıya doğru işleyişi ve mevzuatların çevik davranışları yavaşlattığını ifade etmiştir. Bu noktada çalışmanın sonuçları, Doz ve Kosonen (2010)'un “stratejik çeviklik” modelinde dile getirdiği, karar alma süreçlerinin sadeleştirilmesi ve organizasyonel hiyerarşinin yataylaştırılması gerekliliğiyle örtüşmektedir. Araştırmada sektörde esnek ve dinamik yapıların çevikliği desteklediği görülmüştür.

Özellikle katılımcılar, karar alma süreçlerinde yaşanan gecikmelerin sahadaki hız ve esnekliği sektöre uğrattığını, alt kadrolara yetki devrinin sınırlı kalmasının aksiyon alma süreçlerini zorlaştırdığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, çevik olabilmek için sadece strateji ya da kültür değil, aynı zamanda yapısal dönüşümün de gerekliliği vurgulanmaktadır.

Çalışmanın elde edilen sonuçların, hem mevcut literatürle ilişkisini açıklamakta hem de Türk Sivil Havacılık Sektörüne özgü bulgularla literatüre bağlamsal katkı sunmaktadır. Bulgular, çevikliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve etkili şekilde uygulanabilmesi için bireysel, teknolojik ve yapısal alanların bütüncül şekilde ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Çevikliğin sadece işletme içi değil, aynı zamanda dışsal çevresel faktörler

tarafından da etkilenmesi ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün son yıllarda attığı dijitalleşme adımlarının çevikliği desteklemesi sektör için olumlu bir gelişmedir. Bu olumlu gelişme, sektörel bağlamda düzenleyici yapının da çevikliğe katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Bu bulgu, Sull (2009)'un vurguladığı "kurumsal çevikliği destekleyen dışsal mekanizmalar" kavramı ile örtüşmektedir. Sull'a göre, çeviklik sadece içsel bir kapasite değil, aynı zamanda regülasyon ortamı, tedarik zinciri yapısı ve paydaşlarla olan ilişkilerle şekillenen bir yapıdır.

İnsan kaynakları ve eğitimle ilgili zorluklar, düzenleyici engel ortamını daha da karmaşık hale getirmektedir. Bakım ve operasyonel görevlerde çalışan personel için sürekli eğitim ve yeterlilik sertifikaları gereklidir. Bu tür önlemler, özellikle sürekli gelişen teknolojik taleplere yanıt olarak, çeşitli kuruluşlarda tutarlı bir şekilde uygulamada sıklıkla zorluklarla karşılaşmaktadır (Denizhan ve Doğru, 2017).

Türk sivil havacılık sektörü önemli yapısal engeller ve düzenleyici kısıtlamalarla başa çıkmak zorundadır. Bu alanlarda sürekli adaptasyon ve reform, sektörün verimliliği, emniyeti ve uluslararası rekabet gücünü artırması için elzemdir. Mevzuata uyum ve altyapı yatırımları arasında bir sinerji yaratmak, karşılaşılan zorlukların üstesinden gelirken büyüme fırsatlarından yararlanmak için temel öneme sahiptir.

Livari, Sharma ve Ventä-Olkkonen (2020)'nin dijital dönüşüm ve kültürel adaptasyon üzerine yaptığı çalışma önemli bir karşılaştırma imkânı sunmaktadır. Yazarlar, teknolojik yatırımların çevikliğe dönüşebilmesi için organizasyonel kültürün esneklik, açıklık ve öğrenmeye açıklık gibi değerlere dayanması gerektiğini vurgular. Araştırmada elde edilen bulgular da benzer şekilde, çevikliğin yalnızca teknolojik araçlarla değil, aynı zamanda kurum içi kültürel yapıların dönüşümü ile mümkün olabileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, örgütsel çevikliğin sektörel bağlamda tek tip bir modelle açıklanamayacağını da ortaya koymuştur. Katılımcılar, çeviklik uygulamalarının şirketin büyüklüğü, sahiplik yapısı, liderlik tarzı ve insan kaynağı yapısına göre değiştiğini belirtmiştir. Bu durum, Rigby, Sutherland ve Noble (2018)'in vurguladığı “çeviklikte bağlamsal uyum” gerekliliğini desteklemektedir. Yazarlar, her kurumun çevikleşme sürecinde kendi yapısal koşulları ve stratejik önceliklerini göz önünde bulundurması gerektiğini savunmaktadır.

Araştırma kapsamında dikkat çeken önemli bir diğer bulgu, çevikliğin yalnızca

süreç veya teknoloji temelli bir dönüşüm olmadığını; aynı zamanda insan kaynağı, liderlik anlayışı ve örgütsel kültür ile yakından ilişkili olduğudur. Bu bağlamda, çevikliğin sürdürülebilirliği için kurumların çalışan yetkinliklerini geliştirmeye, dijital okuryazarlığı artırmaya ve öğrenen organizasyon kültürünü benimsemeye yönelik politikalar geliştirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak bu araştırmada hem uygulayıcılara hem de akademik çevrelere yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler, sektörde çevikliği destekleyecek dönüşüm adımları için yol gösterici niteliktedir:

İlk olarak, karar alma süreçlerinin hızlandırılması ve kurumsal yapının esnekleştirilmesi önem arz etmektedir. Kurumların alt kademelerine daha fazla inisiyatif tanınması, yerel düzeyde kriz yönetimi becerilerinin artırılması ve merkeziyetçi yapıların yeniden gözden geçirilmesi önerilmektedir. Özellikle hızlı karar almayı gerektiren operasyonel durumlarda, çok katmanlı onay mekanizmaları çevikliği zayıflatmaktadır.

İkinci olarak, çalışan yetkinliklerinin artırılması, çevikliğin en kritik bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Personelin yalnızca teknik bilgiye değil; aynı zamanda analitik düşünme, iş birliği, iletişim ve teknoloji kullanma becerilerine sahip olması sağlanmalıdır. Bu noktada kurum içi eğitim programları, rotasyon uygulamaları ve çok disiplinli proje ekipleri etkili yöntemler olarak değerlendirilebilir.

Üçüncü olarak, kurum kültürünün çevik değerlere uygun şekilde yeniden inşa edilmesi gerekmektedir. Deneme-yanılma süreçlerine açık, hata yapmaktan korkulmayan ve sürekli iyileştirme kültürünün benimsendiği yapılar, çevikleşmenin önünü açmaktadır. Bu da liderlerin destekleyici, kapsayıcı ve dönüştürücü yönetim yaklaşımlarını benimsemelerini gerekli kılmaktadır.

Dördüncü olarak, çeviklikle dijital dönüşüm süreçlerinin entegre yürütülmesi gereklidir. Teknoloji yatırımlarının çeviklik perspektifiyle planlanması, özellikle operasyonel süreçlerde dijital otomasyonun kullanılması, uzaktan yönetim ve e-dokümantasyon gibi çözümlerin yaygınlaştırılması stratejik değer taşımaktadır. Bu bağlamda kurumların dijital çeviklik yetkinliklerini değerlendiren iç denetim süreçleri tasarlamaları da önerilebilir.

Beşinci olarak, çevikliği destekleyecek sektörel politika ve düzenlemelerin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Özellikle havacılık gibi yüksek regülasyonlu

alanlarda evik davranışların önünü açacak esnek mevzuat modelleri geliştirilmelidir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ile sektör paydaşları arasında kurulacak iş birliği platformları, bu süreci hızlandırıcı bir rol üstlenebilir.

Bu çalışma, örgütsel çevikliğin Türk Sivil Havacılık Sektöründe hem bir zorunluluk hem de çok boyutlu bir dönüşüm alanı olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Çevikliğin operasyonel düzeyde uygulanabilirliği, sadece dijital araçların varlığına değil; aynı zamanda liderlik yaklaşımı, organizasyonel kültür, insan kaynakları politikaları ve dışsal regülasyon ortamının desteğine bağlıdır. Bu bağlamda çevikliğin geliştirilmesi için bütünsel stratejilere ihtiyaç duyulduğu, sadece teknolojiye değil aynı zamanda insan ve kültür odaklı yaklaşımlara yatırım yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, akademik çalışmalar açısından da çeşitli açılımlar sunmaktadır. Özellikle örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm, liderlik tarzları ve kültürel yapı gibi faktörlerle olan ilişkisi üzerine yapılacak nicel ve karma yöntemli araştırmalar, bu alandaki kuramsal birikimi derinleştirecektir. Ayrıca farklı sektörlerde karşılaştırmalı çeviklik uygulamaları üzerine yapılacak çalışmalar da bağlamsal farklılıkların daha net anlaşılmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma, Türk Sivil Havacılık Sektöründe örgütsel çevikliğin çok boyutlu yapısını ve bu yapının sektörel bağlamda nasıl şekillendiğini kapsamlı biçimde ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, çevikliğin sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturabilmesi için yalnızca bireysel ya da operasyonel düzeyde değil; aynı zamanda stratejik, kültürel ve yönetsel düzeylerde de ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışmanın sunduğu önerilerin hem sektörel uygulamalara hem de akademik literatüre anlamlı katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aburub, F. (2015). Impact of erp systems usage on organizational agility. *Information Technology and People*, 28(3), 570-588. <https://doi.org/10.1108/itp-06-2014-0124>
- Ahmadi, S. & Ershadi, M. (2021). Investigating the role of social networking technology on the organizational agility: a structural equation modeling approach. *Journal of Advances in Management Research*, 18(4), 568-584. <https://doi.org/10.1108/jamr-04-2020-0052>
- Akkaya, B. & Mert, G. (2022). Organizational agility, competitive capabilities, and the performance of health care organizations during the covid-19 pandemic. *Central European Management Journal*, 30(2), 2-25. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.73>
- Aksel, İ., Arslan, M., Kızıl, C., Okur, M.ve Şeker, Ş. (2013). *Dijital İşletme*.İstanbul: Cinius Yayınları.
- Alan, C. (2019). *Yönetmel bir yaklaşım olarak kaos teorisinin havayolu yönetimi ve pazarlaması kapsamında değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi (Türkiye)).
- Albers, S. & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of air transport management*, 87, 101863.
- Al-Omouh, K., Simón-Moya, V. & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the covid-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.002>
- Appelbaum, S., Calla, R., Desautels, D. & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 69-74. <https://doi.org/10.1108/ict-05-2016-0028>
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Blackwell.
- Arslan, O. (2007). 21. yy Üretim Anlayışı: Çevik Üretim. *Verimlilik Dergisi*, (3), 57-70.
- Assen, M. (2000). Agile-based competence management: the relation between agile manufacturing and time-based competence management. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(2), 142-155. <https://doi.org/10.1108/14654650010337168>
- Bahrami, M., Kiani, M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. & Zadeh, M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Bari, N., Chimhundu, R. & Chan, K. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: a roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
- Başkarada, S. & Koronios, A. (2018). The 5s organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331-342.
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business*

review, 92(1/2).

- Berman, S. J. & Marshall, A. (2014). The next digital transformation: From an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42(5), 9–17.
- Bersin, J. & by Deloitte, B. (2013). Predictions for 2014. *Bersin by Deloitte*.
- Bezci, H. İ. (2015). *Dinamik kabiliyetlere sahip işletmelerin inovasyon hızı* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Birkinshaw, J. (2019). What to expect from agile. *MIT Sloan Management Review, Special Collection, Staying Agile*, 1, 8-11.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager* Wiley. New York.
- Braun, T., Hayes, B., DeMuth, R. & Taran, O. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703-723. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Breu, K., Hemingway, C., Strathern, M. & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of change management*, 11(2), 133-162.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Bükeç, C. M. ve Gerede, E. (2017). Türkiye’deki hava aracı bakım kuruluşlarındaki disiplin sistemlerinin mevcut özelliklerinin ve olumlu adalet kültürüne muhtemel yansımalarının araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 155-195.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.
- Candan, A., Çankır, B. ve Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility). *YBS Ansiklopedisi*, 4(3), 3-9.
- Chakravarty, A., Grewal, R. & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976-997.
- Chatzi, A. (2018). Safety management systems: an opportunity and a challenge for military aviation organisations. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 91(1), 190-196.
- Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), 34-41.
- Chesbrough, H. & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Christopher, M. & Towill, D. R. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*

*Management*, 31(4), 235–246.

- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215.
- Correia, R., Dias, J. & Teixeira, M. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187-206. <https://doi.org/10.1108/jsma-12-2019-0223>
- Correia, R., Teixeira, M. & Dias, J. (2021). Dynamic capabilities: antecedents and implications for firms' performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3270-3292. <https://doi.org/10.1108/ijppm-12-2019-0587>
- Cui, Y. & Jiao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from china. *Corporate Governance*, 11(4), 386-398. <https://doi.org/10.1108/14720701111159235>
- Çınar, D. (2025). Sporda dijitalleşme: Yenilikler ve gelecek perspektifleri. *Spor ve Bilim Dergisi*, 3(1), 149–160.
- Dahmardeh, N. & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184.
- Denning, D. W., Kneale, M., Sobel, J. D. & Rautemaa-Richardson, R. (2018). Global burden of recurrent vulvovaginal candidiasis: a systematic review. *The Lancet infectious diseases*, 18(11), e339-e347.
- Denning, S. (2018). Succeeding in an increasingly Agile world. *Strategy & Leadership*, 46(3), 3-9.
- Devie, D., Kwistianus, H., Wellyani, C. & Goenadi, G. (2023). The importance of organizational agility to improve performance: evidence from the hotel industry in the post-covid-19 era. *Binus Business Review*, 14(3), 271-284.
- DeVor, R., Graves, R. & MILLS, J. J. (1997). Agile manufacturing research: accomplishments and opportunities. *IIE transactions*, 29(10), 813-823.
- Doğan, M., Doğan, E. & Eren, M. (2024). Comparative network efficiency analysis of the airlines in turkey after deregulation. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 9(1), 185-218.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Dube, K., Nhamo, G. & Chikodzi, D. (2021). Covid-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102022.
- Dubos, C., Sharma, P., Patel, S. & Suomijärvi, T. (2025). Cherenkov Telescope Array Observatory sensitivity to heavy Galactic Cosmic Rays and the shape of particle spectrum. *Journal of Cosmology and Astroparticle Physics*, 2025(02), 078.
- Durak, M. S. & Sengur, P. (2024). Managing Uncertainty in the Airline Industry: The Interaction of Strategic Flexibility, Organizational Learning, and Dynamic Capabilities. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 11(3), 8.

- Dyer, L. & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. *In Workforce Transitions and Managing Change*.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eren, V. ve Demir, M. (2022). COVID-19'un havayolu taşımacılığı üzerindeki etkileri ve sektörel dönüşüm gerekliliği. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 15(1), 56-68.
- Eryılmaz, İ., Öney, T., Kılıç, Y. & Erhan, T. (2024). Navigating the work passion and safety behavior examining the role of safety locus of control in the aviation sector. *International Journal of Aviation Science and Technology*, vm05(is01), 34-46.
- European Union Aviation Safety Agency. (2021). *Annual safety review 2021*. <https://www.easa.europa.eu>. (Erişim Tarihi: 19.06.2025).
- Falla, J. & Karwowski, W. (2024). Survey-based studies of the agility construct in the healthcare sector: a systematic literature review. *Applied Sciences*, 14(3), 1097. <https://doi.org/10.3390/app14031097>
- Felin, T. & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.78>
- Felin, T. & Zenger, T. R. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research policy*, 43(5), 914-925.
- Friedman, T. L. (2017). *Thank you for being late: An optimist's guide to thriving in the age of accelerations (Version 2.0, With a New Afterword)*. Picador USA.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International journal of production economics*, 118(2), 410-423.
- Gao, P., Zhang, J., Gong, Y. & Li, H. (2020). Effects of technical it capabilities on organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 120(5), 941-961. <https://doi.org/10.1108/imds-08-2019-0433>
- Gerede, E. (2005). Havacılık emniyetinin artırılmasında önemli bir araç: Emniyet yönetim sistemi. *Ulusal Havacılık Sempozyumu ve Çalıştayı adlı Sempozyumda sunulan bildiri*.
- Gerster, D., Dremel, C., Brenner, W. & Kelker, P. (2019). *How enterprises adopt agile structures: a multiple-case study..* <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.596>
- Gittell, J. (2003). The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance [Electronic resource]. *Choice Reviews Online*, 41(01), 1-9.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold.
- Gong, W., Guan, Z., Sun, Y., Zhu, Z., Ye, S., Zhang, S., ... & Zhao, H. (2023). Civil aviation travel question and answer method using knowledge graphs and deep learning. *Electronics*, 12(13), 2913.
- Guan, H., Liu, H. & Saadé, R. (2022). Analysis of carbon emission reduction in

international civil aviation through the lens of shared triple bottom line value creation. *Sustainability*, 14(14), 8513.

Gujarati, D. (2011). Econometrics by example.

Günay, A. & Maral, B. (2023). The impact of covid-19 pandemic on the marketing strategies of turkish airline companies. *Niğantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 158-173.

Güngör, I. (2018). Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve Ekonomi Üzerine Etkileri. *TC Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Gürbüz, A. (2019). Yeni kamu işletmeciliğine eleştirel bir bakış. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 34-41.

Gürsel, S., Rodoplu, H. ve Orhan, G. (2020). “Havacılıkta Emniyet Kültürü Geliştirme”, *International Social Sciences Studies Journal*, 6, (69), 3935-3945.

Haksevenler, B. & Topal, Y. (2023). Civil aviation policies and practices in turkey in a global context through sustainable aviation. *Global Challenges*, 7(12).

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (Jabr)*, 31(2), 675. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>

Heffron, F. A. (1989). Organization theory and public organizations: The political connection. (No Title).

Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic management journal*, 18(5), 339-360.

Henriette, E., Feki, M. & Boughzala, I. (2015). *The shape of digital transformation: a systematic literature review*.

Hitt, M. A., Keats, B. W. & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

Holbeche, L. (2019). Shifts in organizational culture when implementing agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 124-138.

Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An international journal*, 8(2), 132-143.

Hornby, D. & Thomas, R. (1989). Towards a better standard of management. *Personnel Management*, 21(1), 52-55.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.

Hu, M. L. M., Horng, J. S. & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), 41-50.

Humza, M. & Hacıoğlu, Ü. (2023). Optimizing passenger experience: a technological preference analysis in turkish airports. *International Journal of Business*

*Ecosystem and Strategy* (2687-2293), 5(4), 01-20.

International Air Transport Association. (2022). *Guidance for sustainable aviation: Best practices and policy recommendations*. <https://www.iata.org>. (Erişim Tarihi: 19.06.2025).

International Civil Aviation Organization, ICAO. (2013). Safety Management. ANNEX 19, [https://www.icao.int/safety/SafetyManagement/WebsiteDesignJuly2016/Flyer\\_US-Letter\\_ANB-ANNEX19-SM\\_2016-1003.AP.pdf](https://www.icao.int/safety/SafetyManagement/WebsiteDesignJuly2016/Flyer_US-Letter_ANB-ANNEX19-SM_2016-1003.AP.pdf) (Erişim 20.06.2026).

International Civil Aviation Organization, ICAO. (2020). *Annexes to the Convention on International Civil Aviation* (15th ed.). <https://www.icao.int>. (Erişim Tarihi: 20.06.2025).

International Civil Aviation Organization, ICAO. (2021). *Human Performance Manual (Doc 10151)*. International Civil Aviation Organization.

Issa, O., Ishola, A., Abdulkareem, A. & Balogun, E. (2024). Performance-based reward system and organizational agility in the banking industry in nigeria. *Malaysian Management Journal*, 28, 215-244. <https://doi.org/10.32890/mmj2024.28.8>

Ivanov, D. & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915.

Jacobs, R. (1989). Getting the measure of management competence. *Personnel Management*, 21(6), 32-37.

Joiner, B. & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass.

Karaman, F. (2021). *Havacılık sektöründe liderlik, takım aksaklıkları ve çeviklik ilişkisinin analizi*.

Karşlı, B. (2016). Robert M. Pirsig'in Romanlarında İşlevsel Değer Eleştirisi/Criticism of Functional Value in the Novels of Robert M. Pirsig. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 1601-1621.

Kautz, K., Johanson, T. H. & Uldahl, A. (2014). The perceived impact of the agile development and project management method scrum on information systems and software development productivity. *Australasian Journal of Information Systems*, 18(3).

Kavosi, Z., Delavari, S., Kiani, M., Bastani, P., Vali, M. & Salehi, M. (2021). Modeling organizational intelligence, learning, forgetting and agility using structural equation model approaches in shiraz university of medical sciences hospitals. *BMC Research Notes*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s13104-021-05682-w>

Kettunen, P. & Laanti, M. (2017). Future software organizations – agile goals and roles. *European Journal of Futures Research*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0123-7>

Kılıç, U. & Çam, Ö. (2023). Travel option-based environmental comparison between passenger aircraft and high-speed rail. *International Journal of Energy Studies*, 8(3), 331-348.

Kim, T. Y., Lee, S., Kim, K. & Kim, C. H. (2006). A modeling framework for agile and interoperable virtual enterprises. *Computers in industry*, 57(3), 204-217.

- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Kocot, M. (2024). Organizational agility and the factors contributing to the growth of employees' digital competencies. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 25(1), 57-67. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.4977>
- Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I. & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and perspectives in management*, 20(1), 322-341.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2016). *Marketing Management 3rd edn PDF eBook*. Pearson Higher Ed.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 2013, 1-15.
- Lee, O., Sambamurthy, V., Lim, K. & Wei, K. (2015). How does it ambidexterity impact organizational agility?. *Information Systems Research*, 26(2), 398-417. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>
- Li, L. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697-1712.
- Lin, C. T., Chiu, H. & Chu, P. Y. (2006). Agility Index in the Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2): 285-299.
- Lindlöf, L. & Furuhjelm, J. (2018). *Agile beyond software - a study of a large scale agile initiative.*, 15, 2055-2062. <https://doi.org/10.21278/idc.2018.0411>
- Liu, X. & Zhang, Y. (2023). What drives the decoupling progress of china's civil aviation transportation growth from carbon emissions? a new decomposition analysis. *Plos One*, 18(3), e0282025.
- Livari, N., Ajorpaz, N. & Siponen, M. (2020). Cultural intelligence and agile leadership in digital transformation initiatives. *Information Systems Journal*, 30(5), 719–745.
- Lu, Y. & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Manurung, A. & Kurniawan, R. (2021). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 1-35. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2020-0310>
- Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.
- McCartney, S., Murphy, C. & McCarthy, J. (2021). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel review*, 50(6), 1495-1513.
- Molla, A. & Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: a review of the literature and conceptual framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1), 8.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an

- empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586. <https://doi.org/10.1108/mrr-10-2015-0236>
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Nahrkhalaji, S., Shafiee, M. & Shafiee, S. (2021). Organization design in motion: designing an organization for agility. *Proceedings of the Design Society*, 1, 2349-2358. <https://doi.org/10.1017/pds.2021.496>
- Nandram, S. S. & Bindlish, P. K. (2017). *Managing VUCA through integrative self-management* (p. 338). Berlin: Springer.
- Narasimhan, R., Swink, M. & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440–457.
- Nazir, S. & Pinsonneault, A. (2012). It and firm agility: an electronic integration perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(3), 150-171. <https://doi.org/10.17705/1jais.00288>
- Nouri, B. & Mousavi, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos De Gestión*, 20(2), 15-46.
- Nylén, D. & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business horizons*, 58(1), 57-67.
- Obeidat, B. Y., Al-Dmour, R. H., Masa'deh, R. E. & Almajali, D. A. (2020). The role of organizational agility in achieving competitive advantage: A field study on Jordanian commercial banks. *Benchmarking: An International Journal*, 27(10), 2831–2855.
- Odabaş, H. (2003). Kurumsal Bilgi yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 17(4), 357-368.
- Olbert, S., Prodoehl, H. G. & Worley, C. G. (2017). Organizational agility as a competitive factor: The “agile performer index”. *NEOMA Business School, Reims Cedex, France*.
- Orhon, O. (2012). *Firma Dinamik Yeteneklerinin Rekabet Gücüne Katkısının Kaos Teorisi Bakış Açısı Altında Analizi*.
- Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European journal of information systems*, 15(2), 120-131.
- Önen, V. (2016). Havacılıkta Emniyet Kültürü-İklimi. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Öztürk, A. ve Yılmaz, A. (2023). Dijitalleşme ve havacılıkta çeviklik: Yapay zekâ uygulamaları örneği. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 89–104.
- Paethrangsi, N., Parnkan, V. & Teekasap, S. (2023). Impacts of organization agility on the airline performance outcomes. *E3s Web of Conferences*, 389, 05011.
- Pajouyhan, A., Rezaei, B. & Parno, M. (2019). The relationship of the components of emotional intelligence with organizational agility in the healthcare network. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences, In Press(In Press)*.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2010). The “third hand”: IT-enabled competitive

- advantage in turbulence through improvisational capabilities. *Information systems research*, 21(3), 443-471.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The journal of strategic information systems*, 27(1), 22-42.
- Razmi, B. & Ghasemi, H. (2015). Designing a model of organizational agility: a case study of ardabil gas company. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(2), 100-117.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 1* 6, 411-421.
- Rigby, D. K., Sutherland, J. & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard business review*, 96(3), 88-96.
- Rigby, H., Clarke, B. O., Pritchard, D. L., Meehan, B., Beshah, F., Smith, S. R. & Porter, N. A. (2016). A critical review of nitrogen mineralization in biosolids-amended soil, the associated fertilizer value for crop production and potential for emissions to the environment. *Science of the Total Environment*, 541, 1310-1338.
- Saha, N., Gregar, A. & Sáha, P. (2017). Organizational agility and hrm strategy: do they really enhance firms' competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 323-334.
- Sambamurthy, V. & Zmud, R. W. (2004). The organizing logic for an enterprise's IT activities in the digital era – A prognosis of practice and a call for research. *Information Systems Research*, 15(2), 105-118.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sandberg, J., Mathiassen, L. & Napier, N. (2014). Digital options theory for IT capability investment. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(7), 1.
- Sarıgül, S. & Coşkun, S. (2022). Effects of innovation strategies in the aviation industry. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5(2), 365-380.
- Schilke, O. (2013). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S. & Howland, S. (2018). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 96(1), 131-139.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S. & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and

- leadership. *California management review*, 61(1), 15-42.
- Seker, S. E. (2016). İş Analitiği (Business Analytics). *YBS Ansiklopedi*, 3(4), 3-9.
- Sekman, M. ve Utku, A. (2004). *Çevik şirketler: kurumsal ateleti yenmek*. Alfa.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(5/6), 494-524.
- Sharp, J. M., Irani, Z. & Desai, S. J. I. J. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 155-169.
- Sherehiy, B. & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Sheridan, J. S. (1993). Agile manufacturing: stepping beyond lean production. *Industry week*, 242(8), 30-40.
- Silitonga, T., Sumadinata, W., Sudirman, A. & Hidayat, T. (2022). Civil aviation safety evaluation based on the principle of international civic aviation organization (icao). *International Journal of Health Sciences*, 10188-10210.
- Sindhvani, R. & Malhotra, V. (2017). A framework to enhance agile manufacturing system: a total interpretive structural modelling (TISM) approach. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 467-487.
- Singh, A. K. (2025). Mitigation Approaches, and Technological Advancement on. *Advancing Global Food Security With Agriculture 4.0 and 5.0*, 1.
- Sivam, A., Dieguez, T., Ferreira, L. P. & Silva, F. J. (2019). Key settings for successful open innovation arena. *Journal of Computational Design and Engineering*, 6(4), 507-515.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2023). *Sivil havacılık mevzuatı: Yönetmelikler ve uygulamalar*.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68.
- Soltani, F., Nazem, F. & Imani, M. (2019). Identifying the dimensions and components of organizational agility based on human resource development to provide a model of organizational agility. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 2(4), 188-197. <https://doi.org/10.29252/ijes.2.4.188>
- Srinivasan, R. & Swink, M. (2018). An investigation of visibility and flexibility as complements to supply chain analytics: an organizational information processing theory perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849-1867. <https://doi.org/10.1111/poms.12746>
- Suhermin, S., Rahayu, R. & Shabrie, W. (2024). Improving performance through leadership agility, organizational support, and organizational commitment: an integrated approach. *Image Jurnal Riset Manajemen*, 12(1), 59-70.

- Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard business review*.
- Taleghani, M. & Gilaninia, S. (2023). The relationship between business intelligence and organizational agility with emphasis on the mediating role of it infrastructure flexibility (case study: active companies in rasht industrial city). *Frontiers in Education Technology*, 6(3), p14. <https://doi.org/10.22158/fet.v6n3p14>
- Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS quarterly*, 463-486.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T. & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218–237.
- Tamošiūnas, A. & Kitkovskij, D. (2022). Peculiarities of competitiveness assessment of airlines. *Mokslas - Lietuvos Ateitis*, 14(0), 1-9. <https://doi.org/10.3846/mla.2022.17696>
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), 55-79.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49
- Teece, D. J. & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of organization design*, 6, 1-14.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teimouri, H., Jenab, K., Moazeni, H. & Bakhtiari, B. (2017). Studying effectiveness of human resource management actions and organizational agility. *Information Resources Management Journal*, 30(2), 61-77.
- The International Air Transport Association [IATA] (2018). One Order Program Strategy Paper. <https://www.iata.org/contentassets/72cbd60393ff42b5975d90ce9e049a7d/iata-one-order-program-strategy.pdf>
- Turan, B. ve Altın, S. (2020). Havacılık sektöründe insan kaynağının çevikliği: Nitel bir analiz. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 205–220.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104.
- Ulrich, D., Brockbank, W. & Younger, J. (2009). *HR transformation*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K. & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*, 34(4), 473-495.

- UNESCO. (2012). EFA global monitoring report youth and skills: Putting education to work. *Paris: UNESCO Publishing*.
- Ustaömer, T. C. ve Şengür, F. (2020). Havacılıkta emniyet kültürü: Reason'ın emniyet kültürü modelinin incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 95-104.
- Üzel, E. (2023). Genel Havacılıkta Dijitalleşmenin Etkileri: Türk Hava Kurumu Gökçen Havacılık Vakası. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(94), 791-796.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Vokurka, R. J. & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*, 98(4), 165-171.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R. & Ngai, E. W. T. (2020). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 121, 366–378.
- Warner, K. S. & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wells, A. T. (2007). *Air transportation: A management perspective*. Ashgate Publishing, Ltd..
- Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and it service industry – insights from an empirical investigation. *Communications of the Association for Information Systems*, 39, 439-482. <https://doi.org/10.17705/1cais.03921>
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency?. *Leadership & organization development journal*, 14(1), 29-36.
- Yamin, B., Almuteri, S., Bogari, K. & Ashi, A. (2024). The influence of strategic human resource management and artificial intelligence in determining supply chain agility and supply chain resilience. *Sustainability*, 16(7), 2688. <https://doi.org/10.3390/su16072688>
- Yasir, M., Bashir, M. & Ansari, J. (2021). Technological antecedents of organizational agility: pls sem based analysis using it infrastructure, erp assimilation, and business intelligence. *Market Forces*, 16(1). <https://doi.org/10.51153/mf.v16i1.468>
- Yaşar, M. & Gerede, E. (2023). Periodic analysis of the competitive dynamics of turkish civil aviation in the 100th anniversary of the turkish republic. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 496-522.
- Yıldırım, H. ve Çetin, G. (2019). Yolcu taşımacılığında kargo taşımacılığına geçişin çevik yönetim stratejilerine etkisi: Türk havayolu örneği. *Ulaştırma ve Lojistik Dergisi*, 4(1), 112–127.
- Yıldız, B. (2017). *Güvenli bağlanma stili kazandırma yönelimli psikoeğitim programının belirsizliğe tahammülsüzlük ve akademik erteleme üzerindeki etkisi*

- (Doctoral dissertation, Sakarya Universitesi (Turkey)).
- 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(3), 1191-1205.
- Yu, Y. & Ma, M. (2022). Measuring the influence on the traffic flow from cooperation between civil aviation and high-speed rail under the hub-integrated mode.
- Zhang, J., Roumeliotis, I. & Zolotas, A. (2022). Sustainable aviation electrification: a comprehensive review of electric propulsion system architectures, energy management, and control. *Sustainability*, 14(10), 5880.
- Zhang, L. (2005). Tandem Au-Catalyzed 3, 3-Rearrangement-[2+ 2] Cycloadditions of Propargylic Esters: Expedition Access to Highly Functionalized 2, 3-Indoline-Fused Cyclobutanes. *Journal of the American Chemical Society*, 127(48), 16804-16805.
- Zhou, S., Zhou, A., Feng, J. & Jiang, S. (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: the mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>
- Žitkienė, R. & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin journal of economics. Podgorica: Economic Laboratory Transition Research Podgorica-Elit*, 2018, vol. 14, iss. 2.