



**MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN İŞE ADANMIŞLIĞA ETKİSİNDE İŞ
BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ: KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Hazırlayan: Canerhan ATAKİŞİ

Danışman: Doç. Dr. Özlem SÖKMEN GÜRÇAM

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

İĞDIR/2025

Her Hakkı Saklıdır

T.C.
IĞDIR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN İŞE ADANMIŞLIĞA ETKİSİNDE İŞ
BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ: KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Canerhan ATAKİŞİ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

IĞDIR/2025

TAAHHÜTNAME

Doç. Dr. Özlem SÖKMEN GÜRÇAM'ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak sunmuş olduğum “**Mütevazı Liderliğin İşe Adanmışlığa Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracı Rolü: Kamu Üniversitesi Örneği**” başlıklı çalışmanın içindeki bütün bilgilerin, etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmanın orijinal olan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Canerhan ATAKİŞİ

ÖZET

MÜTEVAZI LİDERLİĞİN İŞE ADANMIŞLIĞA ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ: KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

ATAKİŞİ, Canerhan

Yüksek Lisans Tezi

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem SÖKMEN GÜRÇAM

Mayıs 2025, 79 sayfa

Organizasyonlarda en hassas konu yönetimdir. Organizasyonları meydana getiren çalışanların başarılı ve verimli olabilmeleri için motivasyonlarının yüksek olması gerekir. Çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak ve işteki başarıları artırmak için yönetim tarzının çalışan odaklı olması gerekir. Çalışanların üstleri, yöneticiden ziyade lider olmaları özellikle liderlik türleri arasında günümüzde en çok kabul gören mütevazı liderlik özelliği göstermeleri, çalışanların işe adanmalarını sağlayarak, işin daha ergonomik hale gelmesi için yeniliklerin ortaya çıkmasına imkân sağlamış olurlar. Mütevazı liderliğin, iş becerikliliği ve işe adanmışlığa etkisini incelemek için Kafkas Üniversitesi'nde araştırma yapılmıştır. Üniversitede görev yapan akademik ve idari personelin mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlık düzeylerini tespit etmek ve mütevazı liderlik algısının iş becerikliliği ve işe adanmışlıklarını etkileyip etkilemediğini araştırmak için hem 425 anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin SPSS, AMOS ve Process Macro paket programlarıyla analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında; mütevazı liderliğin, iş becerikliliği ve işe adanmışlık ile orta düzeyde pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İş becerikliliği arttıkça işe adanmışlığın da doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Mütevazı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıklamada iş becerikliliğinin muhtemel aracı değişken rolünü incelemek adına aracı değişken analizi yapılmıştır. Mütevazı liderliğin iş becerikliliğini anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur. Diğer yandan, hem mütevazı liderlik hem de iş becerikliliği işe adanmışlığın pozitif yordayıcıları olarak ortaya çıkmıştır. Mütevazı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki toplam etkisi anlamlı iken, doğrudan etkisi de anlamlılığını korumuştur. Bu iki değişken arasındaki dolaylı etki incelendiğinde ise, iş becerikliliğinin mütevazı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıkladığı yani aracı etki gösterdiği gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle, mütevazı liderlik düzeyindeki artışın iş becerikliliği ile doğru orantılı olduğu, böylelikle de işe adanmışlık düzeyinin de arttığı söylenebilir.

Anahtar kelimeler: Mütevazı liderlik, İş Becerikliliği, İşe Adanmışlık

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF JOB CRAFTING ON THE EFFECT OF HUMBLE LEADERSHIP ON WORK ENGAGEMENT: A PUBLIC UNIVERSITY EXAMPLE

ATAKİSİ, Canerhan

Master's Thesis

Political Science and Public Administration

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Özlem SÖKMEN GÜRÇAM

May 2025, 79 page

The most sensitive issue in organizations is management. In order for employees who make up organizations to be successful and productive, their motivation must be high. In order to keep employees' motivation high and increase their success at work, the management style must be employee-focused. When employees are leaders rather than managers, they show the most accepted modest leadership characteristic among leadership types today, and they ensure that employees are dedicated to their work, allowing innovations to emerge to make work more ergonomic. A study was conducted at Kafkas University to examine the effect of modest leadership on job crafting and dedication. In order to determine the modest leadership, job crafting and job dedication levels of academic and administrative staff working at the university and to investigate whether the perception of modest leadership affects their job crafting and job dedication, 425 surveys were applied. The obtained data were analyzed with SPSS, AMOS and Process Macro package programs. In the analysis results, it was seen that modest leadership has a moderately positive relationship with job crafting and job dedication. It is seen that as job crafting increases, job dedication increases in direct proportion. In order to examine the possible mediating variable role of job crafting in explaining the relationship between humble leadership and work engagement, mediating variable analysis was conducted. It was found that humble leadership significantly predicted job crafting. On the other hand, both humble leadership and job crafting emerged as positive predictors of work engagement. While the total effect of humble leadership on work engagement was significant, its direct effect also maintained its significance. When the indirect effect between these two variables was examined, it was observed that job crafting explained the relationship between humble leadership and work engagement, that is, it had a mediating effect. In other words, it can be said that the increase in the level of humble leadership is directly proportional to job crafting, thus the level of work engagement also increases.

Keywords: Humble Leadership, Job Crafting, Work Engagement.

ÖN SÖZ

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski şu an içinde bulunduğumuz zaman kadar gerçek ve güncel bir kavramdır. İnsan, doğası gereği tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayamadığı için başka insanlarla beraber yaşama gereği duymuş ve bu beraberlik sosyal hayatın temelini oluşturmuştur. İnsan sosyal hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş ve sosyal hayatın oluşturduğu karmaşıklığı gidermek için diğer insanlardan daha üstün yeteneklere sahip, daha baskın olan, yönlendirebilen, ihtiyaç ve gereksinimleri karşılamak için gerekli koordinasyonu sağlayabilen, yeri geldiğinde insanları ikna edebilen ve onlarla etkili iletişim kurabilen kişi veya kişileri lider olarak tanımışlardır. Liderlik kavramı da bu zamanın hareketliliğine kapılarak değişip dönüşmüş, ilk çağ filozoflarından başlayarak üzerinde düşünülmüş, çalışmalar yapılmış, bazı yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımların doğruluğu üzerine çalışmalar yapılmıştır. İlk zamanlarda liderlik; sadece belirlenen hedefe ulaşmak için kurallar koyan ve bu kuralları uygulayan olmaktan çıkıp, belirlenen hedeflere ulaşmak için grup üyelerinin motivasyonunu önemseyen ve onların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan yenilikçi bir yapı haline gelmiştir.

İnsan, sosyal hayat içinde etkileşimde olan, çevresiyle iletişim kuran sosyal ve dinamik bir varlıktır. Sosyal ve dinamik olmak iş hayatı içinde oldukça önemlidir. İş hayatının büyük bir kısmını özel sektör oluştururken kalan kısmını ise kamu kurum ve kuruluşları oluşturmaktadır. Özel sektör kuruluşlarında değişim ve dönüşüm oldukça hızlı ve etkili iken kamu kurum ve kuruluşlarında değişim ve dönüşümler özel sektöre nisbeten biraz daha yavaş ilerlemektedir. Bu yavaş ilerleyişin bir çok sebebi vardır ama en önemlisi insan gücünü idare eden yöneticiler ile insan gücünü en etkili şekilde yönlendirmeye çalışan liderler arasında yaşanan uyumsuzluk durumudur.

Bu çalışma; bir kamu üniversitesindeki yöneticiler ile liderlerin tutum ve davranışlarının, çalışanlar üzerindeki etkisini incelemek üzere hazırlanmıştır. Yapılan araştırmalarda çalışanlar, liderlerinden etkilenecek işlerini yeniden tasarladıklarını ve kendilerini işlerine adadıkları görülmüştür. Liderden etkilenmenin, işleri yeniden tasarlamının ve işe adanmanın süreçleri aslında belli aşamalardan geçerek çalışana değer verildiği ve huzurlu iş iklimlerinde olduğu aşıkardır. Bu çalışmada, huzurlu iş iklimlerinin hangi liderlik tarzında olduğu, çalışanların bu iklimten etkilenecek işleri ile ilgili kabiliyetlerini nasıl geliştirdiklerini ve işlerini hayatlarının bir parçası olarak

görme süreçlerini, hem ulusal hem de uluslararası yazında yapılan çalışmalara atıfta bulunularak açıklanmaya çalışıldı.

Bu çalışmanın fikir aşamasından, bitimine kadar geçen sürede benden hiçbir desteğini esirgemeyen kıymetli hocam ve danışmanım **Doç. Dr. Özlem SÖKMEN GÜRÇAM'a**, bu çalışmada kullanılan Mütevazı liderlik Ölçeği ve İş Beceriklilik Ölçeğini Türkçe'ye uyarlayan, takıldığım her konuda önümü açan, desteğini hep üzerimde hissettiğim kıymetli hocam **Prof. Dr. Gökhan KERSE'ye**, İşe Adanmışlık Ölçeğini Türkçe'ye uyarlayan ve aramızdan ayrılan kıymetli hocamız merhum **Prof. Dr. Enver ÖZKALP'e**, İşe Adanmışlık Ölçeğini Prof. Dr. Enver ÖZKALP ile Türkçe'ye uyarlayan kıymetli hocamız **Prof. Dr. Bilçin MEYDAN'a**, çalışmanın anketlerinin toplanmasında büyük bir özen gösteren ve değerli katkılarını sunan **Kafkas Üniversitesinin** akademik ve idari personeline, eğitim ve öğretim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan adını burada saymadığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst seviyede tutmama yardımcı olan **Atakışı ve Türkel** ailelerine; özellikle evladı olmaktan her daim gurur duyduğum, beni her zaman doğruya sevk eden ve faydalı bir birey olmamı sağlayan babam **Abdulaziz ATAKİŞİ'ye**, beni büyütüp yetiştirirken hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan canından çok seven annem **Gülsade ATAKİŞİ'ye** ve hayatıma anlam katan varlığı ile bana güç veren eşim **Buket TÜRKEL ATAKİŞİ'ye** ayrıca benim için her zaman bir arkadaştan bir dosttan daha fazlası olan aramızda can bağı olan kardeşim **Özgür AVŞAR'a** teşekkür ederim.

Canerhan ATAKİŞİ
IĞDIR/2025

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖN SÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: LİDERLİK VE MÜTEVAZİ LİDERLİK	1
1.1. Liderlik ve Liderlik Kavramları	1
1.1.1. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar	4
1.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	5
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	5
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımı	6
1.2.3 Durumsallık Yaklaşımı	6
1.3. Liderlik Türleri	6
1.3.1. Otokratik Liderlik	7
1.3.2. Demokratik Liderlik	7
1.3.3. Karizmatik Liderlik	7
1.3.4. Vizyoner Liderlik.....	8
1.3.5. Tam Serbesti Tanıyan (Serbestiyetçi) Liderlik.....	8
1.3.6. Destekleyici Liderlik	9
1.3.7. Hizmetkâr Liderlik.....	9
1.3.8. Hümanist Liderlik	9
1.3.9. Dönüşümcü Liderlik	10
1.3.10. Etkileşimci Liderlik	10
1.3.11. Mütevazı Liderlik	11
1.4. Mütevazı Liderlik	11
1.4.1. Mütevazılık Kavramı	11

1.4.2. Mütevazı Liderlik Kavramı	12
1.4.3. Mütevazı Liderlik ile Diğer Liderlik Türleri Arasındaki İlişki	14
1.4.4. Mütevazı Liderliğin Sonuçları	15
1.4.5. Mütevazı Liderliği Açıklamaya Yardımcı Kuramlar	16
1.4.5.1. Rol Teorisi Kuramı	16
1.4.5.2. Paradoks Kuramı	17
1.4.5.3. Elit Sınıf Kuramı	17
1.4.5.4. Kaynakların Korunması Kuramı	18
1.4.5.5. Sosyal Öğrenme Kuramı	18
1.4.5.6. Sosyal Mübadele Kuramı	19

İKİNCİ BÖLÜM

2.İŞ BECERİKLİLİĞİ	20
2.1. İş Becerikliliği Kavramı	20
2.2. İş Becerikliliğinin Boyutları	21
2.2.1. Slemp ve Vellabrodrick'in İş Becerikliliği Boyutları	22
2.2.1.1. Görev Becerikliliği Boyutu	22
2.2.1.2. Bilişsel Becerikliliği Boyutu	22
2.2.1.3. İlişkisel Beceriklilik Boyutu	23
2.2.2. Petrou vdadaşlarının İş Becerikliliğinin Boyutları	23
2.2.2.1.	23
İş Kaynakları Arama	23
2.2.2.2. Talepleri Azaltma	23
2.2.2.3. Zorlayıcı Görev Arayışı	24
2.2.3. Leana, Appelbaum ve Shevchuk'un İş Becerikliliği Boyutları	24
2.2.4. Tims, Bakker ve Derkes'in İş Becerikliliği Boyutları	25
2.2.4.1. Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma	25
2.2.4.2. Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma	25
2.2.4.3. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	26
2.2.4.4. Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma	26
2.3. İş Becerikliliğinin Sonuçları	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İŞE ADANMIŞLIK.....	29
3.1. İşe Adanmışlık Kavramı.....	29
3.2. İşe Adanmışlık İle İlgili Yaklaşımlar	30
3.2.1. Kahn'ın İşe Adanma Yaklaşımı.....	30
3.2.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı	31
3.2.3. Schaufeli, Bakker ve Demerouti'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımı.....	31
3.2.4. Saks'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı.....	32
3.3. İşe Adanmışlığın Boyutları	32
3.3.1. Canlılık Boyutu.....	32
3.3.2. Adanmışlık Boyutu	33
3.3.3. Yoğunlaşma Boyutu	33
3.4. İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları	34
3.5.....	35
. Mütevazı liderlik, İş Becerikliliği ve İşe Adanmışlık İle İlgili Yapılan Çalışmalar	35

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.MÜTEVAZI LİDERLİĞİN İŞE ADANMIŞLIĞA ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ: KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ	38
4.1. Araştırmanın Amacı	38
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	38
4.3.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	39
4.4.Araştırmanın Yöntemi	40
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	40
4.6. Veri Toplama Araçları.....	41
4.6.1. Mütevazı liderlik Ölçeği	41
4.6.2. İş Becerikliliği Ölçeği.....	41
4.6.3. İşe Adanmışlık Ölçeği	42
4.7. Veri Analiz Planı	42
4.8. Bulgular	45
4.8.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	45
4.8.2. Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği	46

4.8.3.İş Becerikliliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği	48
4.8.4.İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği.....	49
4.9.Ön Analizler	51
4.10. Hipotez Testi Analizleri	52
4.11.Değişkenlere Yönelik Fark Analizleri.....	54
4.11.1.Cinsiyet.....	54
4.11.2.Medeni Durum.....	55
4.11.3.Meslek Grubu	55
4.11.4.Yöneticilik Görevi Durumu.....	56
4.11.5.Yaş	57
4.11.6.Eğitim Durumu	57
4.11.7.Çalışma Deneyimi/Süresi	58
4.11.8.Güncel Kurumda Çalışma Süresi	59
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	60
5.1. Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler.....	65
KAYNAKÇA	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa No
Şekil 1: Araştırmanın Modeli	39
Şekil 2: Mütevazı Liderlik Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları	47
Şekil 3: İş Becerikliliği Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları	49
Şekil 4: İşe Adanmışlık Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları	50
Şekil 5: Aracılık Analizine İlişkin Standartlaştırılmış Regresyon Etkileri.....	53



TABLULAR DİZİNİ

Sayfa No

Tablo 1: Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	44
Tablo 2: Frekans Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 3: Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliğine İlişkin Uyum İndeksleri Referans Aralıkları ve Ulaşılan Değerler	47
Tablo 4: İş Becerikliliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliğine İlişkin Uyum İndeksleri Referans Aralıkları ve Ulaşılan Değerler	48
Tablo 5: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliğine İlişkin Uyum İndeksleri Referans Aralıkları ve Ulaşılan Değerler	50
Tablo 6: Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler	51
Tablo 7: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 8: İş Becerikliliğine Ait Aracı Değişken Analizi İçin Standardize Olmayan Katsayı Sonuçları (Process Model 4).....	53
Tablo 9: Hipotezlerin Kabulü.....	53
Tablo 10: Cinsiyete Göre T-Testi Analizi Sonuçları	54
Tablo 11: Medeni Duruma Göre T-Testi Analizi Sonuçları	55
Tablo 12: Meslek Grubuna Göre T-Testi Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 13: Yöneticilik Deneyimine Göre T-Testi Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 14: Yaşa Bağlı Tek Yönlü Anova Sonuçları.....	57
Tablo 15: Eğitim Düzeyine Yönelik Tek Yönlü Anova Sonuçları	58
Tablo 16: Çalışma Süresine Yönelik Tek Yönlü Anova Sonuçları	59
Tablo 17: Güncel Kurumda Çalışma Süresine Yönelik Tek Yönlü Anova Sonuçları...	59

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE: LİDERLİK VE MÜTEVAZİ LİDERLİK

Çalışmanın bu kısmında liderliğin çıkış noktasından hareketle tanımı, türleri ve özellikleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Liderlik yaklaşımları üzerinde de durulmuş olup özellikle çalışmamızın önemli bir kısmını oluşturan mütevazı liderlik konusu detaylandırılmıştır.

1.1. Liderlik ve Liderlik Kavramları

İnsan doğası gereği tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayamaz ve diğer insanların da yardımına ihtiyaç duyar. İnsan, tek başına karşılayamadığı bu ihtiyaçları gidermek için başka bireylerle etkileşime girer ve bu etkileşim, insanın sosyal bir varlık olmasını sağlar. İnsanın bu özelliğinden dolayı birlikte hareket etme zorunluluğu meydana gelir ve bu süreç de insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların birlikte hareket etmeleri için içlerinde diğerlerinden daha üstün olan, kitleleri peşinden sürükleyen ve ikna yetenekleri diğerlerine göre daha yüksek olan kişi veya kişiler grubun öncüsü durumundadır (Demir vd., 2010).

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik kavramı, ilk çağ filozoflarının da ilgisini çekmiş ve onlar kavramla ilgili çalışmalar yaparak insanın fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerini incelemişlerdir. Zaman içerisinde liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu belirtilmiş, özellikle 19'uncu yüzyıla gelindiğinde liderliğin türü ile ilgili tanımlar ortaya çıkmış, 20'inci yüzyıla gelindiğinde ise liderlik, yönetim alanında önemli yer tutmuştur (Akyüz, 2018). Bu doğrultuda 1900 ve 2000'li yıllar arasında liderlik kavramını bazı araştırmacılar şöyle tanımlamışlardır (Akyüz, 2018):

- Cooley (1902), "Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir."
- Munson (1921), "En az çatışma ve en etkili işbirliği ile insanları başarıya ulaştırmaktır."
- Copeland (1942), "İnsana özgü olarak var olan tüm alanlarda insanları etkileyebilme sanatıdır."
- Terry (1960), "Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir."

- Mullins (1996), “Örgütler için en iyiyi hayal etme ve gerçekleştirmeye çalışmadır.”
- Gallagher vd. (2016), “Tüm potansiyelleriyle amaca ulaşmak için insanları etkilemektir.”
- Northhouse (2001), “Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme sürecidir”.

Bu tanımlar liderlik kavramını tanımlamada tam olarak yeterli olmasa da liderliğin boyutlarını göstermektedir. Bu boyutların oluşmasında lider; insan topluluğunu hangi yönü ile etkiliyorsa o yönü ile ön plana çıkmıştır veya toplumu oluşturan gruplar liderin hangi yönüne ihtiyaç duyup o özelliğinden etkilenmişse liderin o yönü vurgulanmıştır (Erçetin, 2000).

İnsanın tarihsel süreci içerisinde ihtiyaç duyduğu döneme, duruma ve şarta göre farklı liderlik özellikleri meydana gelmiştir (Wilson, 2023). Liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların birçok tanım yaptığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

- Liderlik, bir gruba problem çözme yeteneğini kazandırarak belirlenen hedefe ulaşmak için beceri kazandırma ve grup üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirme olarak tanımlanmaktadır (Demirbilek, 2003).
- Liderlik, rekabette üstünlük sağlayabilecek bir takım kurma ve geliştirme yeteneği olarak tanımlanabilir (Hogan ve Kaiser, 2005).
- Liderlik, bir kişinin örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için takipçilerinden duygusal ve fiziksel çaba sarf etmesini sağlamasıdır (Winston ve Patterson, 2006).
- Liderlik, bir bireyin örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmek için grubu etkilemesi sürecidir (Çetin, 2008).
- Liderlik, bir kişiyle bir grup arasında güç ve otoriteye dayalı bir ilişkidir (Erdem ve Dikici, 2009).
- Liderlik, bir amacı gerçekleştirmek için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir (Özcan vd., 2012)

- Liderlik, insanların hedeflerini gerçekleştirme, istekli çalışma ve kapasitesini maksimum düzeyde kullanmaları için onları etkileme ve motive etme sürecidir (Malik vd., 2014).
- Liderlik, takipçilerinin ortak amaç ve hedeflerini onlara hatırlatarak bir araya getiren, bu amaç ve hedeflere yönlendirmede koşullara uygun olarak yol gösterici, birleştirici bir unsurdur (Diker, 2017).

Lider; grubun üyelerini bir amaç için bir arada tutan ve bu grubun üyelerini yönlendirendir. Grup üyelerini belli amaç için ikna edebilme becerisi yüksek olan, örgütün ortak amaçlara ulaşabilmesi için üyelerin gönüllü olarak hareket etmelerini sağlayan lider, yapılan planları ve alınan kararları eyleme geçirerek grubu etkileyendir (Özkeskin, 2018).

Lider; grup içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyebilen, grubu amaçları doğrultusunda yönlendirerek belirlenen hedeflere ulaştırandır. Grup üyeleri hedeflerine ulaşırken grubu etkileyen, grubun denge ve kontrolünü sağlayarak örgütün motivasyonunu sağlayan kişidir (Akyürek, 2020).

Liderlik ve lider ile ilgili tanımlar incelendiğinde hemen hemen bütün araştırmacıların üzerinde durduğu ortak noktalardan hareketle; bir grubu ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getiren, grubu motive eden, grubun diğer üyelerinden farklı olarak ikna becerisi yüksek, kontrol ve dengeyi sağlayarak grup üyelerini etkileyen kişiye lider diyebiliriz.

Liderin takipçileri yönlendirip ortak bir amaca ulaşmak için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar (Güney, 2020):

- Öncelikle içinde bulunduğu grubun veya insan topluluğunun ihtiyaçlarını iyi bilip bu ihtiyaçlara göre hedef ve amaçları belirlemesi gerekir.
- İkna kabiliyeti yüksek ve iletişim becerilerinin etkili olması gerekir.
- Grubun üyelerine eşit mesafede olması ve üyelerin düşünce ve görüşlerini önemsemesi gerekir.
- Belirlenen hedeflere ulaşırken oluşabilecek aksiliklere karşı öngörülü olması, önlem alması, kararlı ve sabırlı olması gerekir.
- Ekip çalışmasına önem vererek grubun bir bütün halinde hareket etmesini sağlayabilmesi gerekir .

1.1.1. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar

Organizasyon içerisinde bireyleri etkileyebilen ve organizasyonun başarısını artırarak organizasyona olumlu katkı sağlayan kişiye lider denir (House vd., 2004). Bir örgüt içerisinde yapılması gereken işlerden sorumlu tutularak, işlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi ve örgüt için belirlenen amaçlara ulaşması için yetkilendirilen kişi veya kişilere ise yönetici denir (Ülgen ve Mirze, 2007). Yöneticiyi liderden ayıran en önemli özelliklerden bazıları; işi öğretir, altındaki çalışanlarına emir verir, kendisine bağlı çalışanların işlerini planlar ve onları kontrol eder (Budak ve Budak, 2018). Günümüzde organizasyon yapılarında liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden ayrı kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Grubun veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, insanlarla iş ilişkisi doğrultusunda beraber olmak ve bu süreçleri koordine etmek yönetim olarak anılmaktadır. Yönetici bu koordinasyon içerisinde ne, ne zaman, nasıl ve neden derken, lider ise nasıl ve neden diyerek insan odaklı ve özgünlükten yana bir tavır takınır (Lee vd., 2009). Liderlik ve yöneticilik ile ilgili farklar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Uğur ve Uğur, 2014):

- Liderlik insanları etkileme, harekete geçirme ve peşinden sürüklenme sanatı iken, yöneticilik bir kariyer uygulaması şeklindedir.
- Liderlik için resmi yapı ve organizasyonların olması gerekli değildir, yöneticilik için organizasyonların ve oluşturulan yapının resmi olması gerekir.
- Liderlik yapılacak işlerin ve hedeflerin belirlenmesi ile ilgilidir, yöneticilik ise ulaşılması gereken hedefler için işlerin yaptırılmasıdır.
- Lider insanları etkilerken kişilik özelliklerini kullanır, güven ve ilham verir, vizyon sahibidir. Yönetici ise insanları etkilemek için bulunduğu mevkiden güç alır.
- Lidere tanımlanmış bir görev tanımı yoktur ama yöneticiye tanımlanmış bir görev tanımı vardır.
- Liderler ileriye gösterir, grup üyelerini motive eder, uyumu ve koordinasyonu huzur için sağlar. Yöneticiler ise yönetmelik ve yönergelerin uygulanması, istatistiksel hesaplamaların yapılması, grup üyelerinin eğitimi gibi işleri yerine getirir.

- Liderler ait oldukları şirketin veya organizasyonun iç ve dış çevreye bakan yüzüdür. Yöneticiler ise ait oldukları şirketin veya örgütün sadece iç çevreye bakan yüzüdür.

Lider ile yönetici arasındaki farklar incelendiğinde; liderliğin daha geniş bir kavram olduğunu ve merkeze bireyi aldığını söylemek mümkündür. Yöneticiliğin ise liderliğe göre daha dar kavram olduğunu, merkeze bireyi değil de işi ve iş ile ilgili belirlenen hedefleri koyduğunu söylemek mümkündür. Liderliğin bir sanat yöneticiliğin ise bir prosedür olduğu net olarak görülmektedir.

1.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara genel olarak bakıldığında, bu kavram ortaya atıldığı ilk zamanlarda liderlik vasfının doğuştan gelen ve liderin kendine has özellikleri arasında yer alan bir kabiliyet olduğu düşünülmüştür. Zaman içerisinde liderliğin yalnızca kişisel özelliklerle sınırlı kalmadığı görülmüş, yönetim alanında liderin davranışları üzerine de araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar liderin davranışlarını incelerken meydana gelen durumların da incelenmesi gerektiğini göstermiştir ve bu alanda çalışmalar yapılmaya devam etmektedir.

Liderlikte bireysel özellikler önemlidir ve süreç içerisinde değişkenlik gösteren şartlarda bu bireysel özellikler yetersiz kalarak liderlik sürecini etkilemektedir (Dansereau vd., 2013). Liderlik tarzları ekonomik, kültürel, sosyal ve politik ortamlara göre değişkenlik gösteren dinamik bir kavramdır. Liderin bu ortamlardaki davranış ve tutumları liderin yaklaşımını belirlemektedir (Zaccaro, 2007). Bu kapsamda aşağıda yaklaşımlar özellikler, davranışsal ve durumsallık olarak üç başlıkta incelenmektedir.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderin sahip olduğu özelliklerini doğuştan getirdiğini, hangi şart ve ortamda olursa olsun liderin kendisini göstereceğini öne süren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre lider; hedeflerine ulaşmada sabırlıdır, iyi bir analiz yapar ve duygu ve düşüncelerini iyi bir şekilde aktarır (Walter ve Scheibe, 2013). Bu yaklaşımda liderin etkileyiciliği, akıcı konuşması, bilgisi ve zekası oldukça önemlidir. Sosyal becerileri arasında; işbirliği sağlayabilme, yardımlaşma, popülerlik/saygınlık, nezaket, diplomasi, paylaşım ve sosyallik gibi özellikleri dikkat çekmektedir. Bağımsız hareket eden, üstünlük kurabilen, kendine has olabilen, özgüveni yüksek, duygusal dengeyi kontrol

edebilen ve hak aramasını bilen kişisel özellikleriyle diğer bireylerden ayrılır (Şimşek, 2006).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımından farklı olarak davranışsal yaklaşımda liderin etkinliği özelliklerinden değil, olaylar ve durumlar karşısında gösterdiği tutum ve davranışları üzerinden olmaktadır. Bu davranışların eğitim yoluyla kazanılabilmesi mümkündür (Demir vd., 2010). Bu yaklaşıma göre lider; hedefe ulaşmak için grup üyeleriyle olan iletişim şekli, grubu güdüleme yöntemi, grup üyelerinin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, toplantıları yönetme tarzı, talimatları verme şekli ve kaynakları verimli bir hale getirmesi gibi davranışların gözlendiği yaklaşım türüdür (Şimşek, 2006). Yaklaşımda liderlik sürecinin anlaşılabilmesi için liderin davranışları üzerine yoğunlaşmış ve liderin sergilemiş olduğu davranışların grup üyeleri tarafından kabul görmesinin ve grup üyelerinin geri dönüşlerinin oldukça önemli olduğu belirtilmiştir (Akyürek, 2020).

1.2.3 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı ise liderin örgüt içindeki davranışının belli durumlara ve gerekçelere bağlı olarak ortaya çıkması, yani içinde bulunduğu duruma göre değişen liderlik yaklaşımıdır. Liderlik kavramını içinde bulunduğu durumlara göre açıklamaya çalışan bu yaklaşımda, koşullar dikkate alınarak açıklanmaya çalışılır ve liderin etkinliğini bu koşullar belirler (Walter ve Scheibe, 2013). Bu yaklaşıma göre lider bazı durumlarda grup üyelerinin katılımcı olmasını, düşünce ve fikirlerini açıkça söylemesini beklerken, bazı durumlarda ise otokratik bir tavır takınarak grup üyelerinden etkilenmeden karar verir veya süreci koordine eder (Tengilimoğlu, 2005). Kendiliğinden gelişen durumlarda liderin farklı yaklaşımlar sergilemesi tek bir liderlik tarzının olamayacağını göstermiştir. Bu durumlara astların uyum sağlayarak lider ile etkileşimlerinin devam etmesi, iletişimlerinin iyi olması gerekir (Peker, 2024).

1.3. Liderlik Türleri

Liderlik türleri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, liderin örgüt içerisinde nasıl davrandığı ile ilgili olarak birçok liderlik tarzına rastlanılmıştır. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

1.3.1. Otokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında liderin kararları tek başına aldığı, çalışanların itaat ettiği, liderin her şeyi kontrol altına aldığı ve çalışanların pasif kalmasını istediği bir durum söz konusudur (Hoogh vd., 2015). Merkeziyetçi bir yönetim anlayışı olduğundan dolayı yetkilerin tamamı liderde toplanmıştır, tüm kararları lider verdiği için sorumluluk lidere aittir. Örgütün hedefleri, planları ve politikaları belirlenirken örgüt içindeki üyelerin fikirlere başvurulmaz. Lider verdiği emir ve talimatlara tam olarak uyulmasını isterken sadece verilen işlerin ve talimatların yapılması istenir (Caillier, 2020). Bu liderlik tarzında grup üyelerinin yetenekleri kısıtlanmış olur, çalışanların istek ve arzuları önemsenmez. Bu durum, üyeler açısından olumsuz karşılandığı gibi üyelerin verimliliklerini düşürür, iş süreçlerini kolaylaştırıcı iş fikirlerinin oluşmasını engeller ve genel anlamda verimliliğin düşmesine sebep olur (Serinkan, 2012).

1.3.2. Demokratik Liderlik

Bu liderlik tarzı ise otokratik liderliğin aksine liderin daha demokratik bir yaklaşım sergileyerek kararları tek başına almadığı, çalışanları süreçlere dahil ettiği, insan ilişkilerinin ve çalışanların motivasyonunun önemsendiği bir liderlik türüdür (Choi, 2007). Çalışanlar, örgütün politikalarına, hedeflerine ve planlarına aktif olarak katılır. Grup üyeleri gerekli durumlarda önerilerini sunarak oluşan problemleri birlikte değerlendirip birlikte çözüm yolları bulunur. Bu durum grup üyelerinin gelişimine katkı sağlayarak üyelerin motive olmasını sağlar (Karaca, 2017). Bu liderlik tarzında lider; toplantılarda üyelerin fikirlerini açıkça ifade etme imkanı sağlar, grupların işleyişi için sorumluluğu grup üyelerine bırakır, tartışma ortamında gerekli bilgilendirmeyi yaparak üyelerin fikirleri neticesinde çözüm yollarını sunar ve değerlendirmelerini nesnel bir şekilde yapar (Bhatti vd., 2011).

1.3.3. Karizmatik Liderlik

Bu liderlik tarzında lider; grup üyelerine ilham olan, onlara güven veren, saygı duyan, yol gösteren, ulaşılması planlanan hedef için onları motive eden, olumsuzluğa değil de olumlu unsurların görülmesini sağlayan bir liderdir (Gül ve Çöl, 2003). Lider, yüksek özgüvene ve hedeflenen vizyon için üyeleri etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Risk alarak özverili tutum sergiler, tutarlı olduğu için grup üyelerine iyi bir rol model olur, üyelerine yetki vermekten kaçınmaz ve kendisi hakkındaki görüşleri önemseyerek dinler (Bakan ve Tuba, 2010). Bu liderlik tarzında topluluğu olağanüstü

bir şekilde etkileyen ve ruhsal gücü çok yüksek olan lider; özgüveniyle karizmatik özelliklerini kullanarak astlarında sadakat duygusunu oluşturup kendisine olan bağlılığını artırmıştır. Astlar karizmatik liderin gücüne kapılarak etkilenmişler ve liderin daha güçlü bir konuma gelmesini sağlamıştır. Bu durum da lideri olumlu olarak ön plana çıkarmaktadır (Kırel, 2001).

1.3.4. Vizyoner Liderlik

Lider, topluluk için mevcut durumu iyileştiren, bağlı olduğu grubun güvenini kazanmış, gerçekçi temeller ile bir gelecek vizyonu yansıtır. Örgüt içerisinde kurmuş olduğu etkin iletişim kanallarıyla örgütü gelecek idealleri için motive eden ve örgüt üyelerinin fikirlerini sunmasına olanak sağlayan kişidir. Bu liderlik tarzında çalışanların ortak bir vizyon için motive edildiği ve fikirlerinin önemsendiği bir ortam vardır. Lider rol model olduğu gibi örgüt üyelerinin aidiyetlerini sağlayabilmiş ve onları örgüt için temel değerler etrafında toplayabilmiştir (Voet ve Stejin, 2020). Vizyoner lider; geleceği öngörür, düşüncelerini örgütün bütün kademelerine kabul ettirir. Onun ilham veren bir vizyonu vardır, cesaretli olmasından dolayı yenilik getirmesi kolaydır ve manevi değerler yaratarak saygınlık kazanır.

1.3.5. Tam Serbesti Tanıyan (Serbestiyetçi) Liderlik

Lider, gerekli gördüğü durumlarda bazı grup üyeleriyle bir araya gelerek sorunlara çözüm bulmaya çalışır, karşılıklı fikir alışverişinde bulunur ve grubun ihtiyaç duyduğu materyalleri temin eder. Grup ile alakalı bazı sorumlulukları yerine getirebilecek üyelere yetki ve imkan tanınır (Güney, 2020). Bu liderlik tarzında grup üyeleri amaçların belirlenmesini sağlar ve verilen imkanlar dahilinde belirlenen amaçlara ulaşması ve grup ile ilgili kararların alması sağlanır. Hedeflere ulaşmak için lider baskı kurmaz, bazı kararlar ertelenebilir, alanında uzman kişilerin fikirlerinden faydalanılır (Hogan ve Kaiser, 2005). Tam serbesti tanıyan lider; bulunduğu konumdan güç almayarak çalışanlarını grup içerisinde serbest bırakan, grubun kendi içinde plan yapmasını ve uygulamasını sağlayarak belirlenen hedeflere ulaşmada grup üyelerinin yeteneklerini keşfetmelerine olanak sağlar (Serinkan, 2012).

1.3.6. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik, astlarının etkili olmaları için sahip oldukları rolleri öğrenmeleri konusunda lider tarafından rehberlik edildiği, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak için grubun görüş ve önerilerinin dikkate alınarak, ödül sisteminin uygulandığı ve bilgi akışının etkili bir şekilde olduğu liderlik tarzıdır (House vd., 2004). Bu liderlik tarzında; çalışanların ilgisini lider canlı tutar, üyeler liderin tutumu sayesinde bağımsız karar alırlar. Hatalar karşısında lider olumsuz tutum sergilemez, telafi fırsatı verir ve öğrenilmesi gerekeni sağlayarak grubu yönlendirmiş olur (Banai ve Reisel, 2007). Destekleyici liderlik tarzında lider, üyelerinin gözünde en güçlü özelliklerle donatılmış, değerlere bağlı bir yönetim tarzı benimseyen, bireylerin başarılı olması için kendilerine yardım ve rehberlik eden bir yönetici olarak görülür ve bu durum grup üyelerine cazip gelir (Ashforth and Blake, 1989).

1.3.7. Hizmetkâr Liderlik

Lider, başkalarına hizmet etme duygusuyla yaklaşarak astlarının psikolojik ihtiyaçlarını önemser ve onlarla etkili iletişim kurar. Kurumsal hedefler ikinci plandadır, önemli olan üyelerin psikolojik iyi oluşlarıdır ve bunun sağlanmasında hiçbir fedakarlıktan kaçınmaz (Mustamil ve Najam, 2020). Bu liderlik tarzında; grup üyelerine liderlik etmekten ziyade onlara hizmet etme felsefesi vardır ve bireyin kariyer olarak büyüüp gelişmesine önem verilir (Tarbert, 2020). Hizmetkar liderlik tarzında lider; başkalarına karşı oldukça saygılıdır, astlarına karşı alçakgönüllüdür, kişisel hiçbir amaç gütmeyen ve kendi içinde keşfettiği yolculuğa çıkar (Beck, 2014).

1.3.8. Hümanist Liderlik

Hümanist liderlikte grup üyeleriyle ilişkiler kurulurken doğal yakınlıklar önemsenir, üyelerin görevlerinden veya hedeflerinden ziyade duygu ve düşüncelerine önem verilir ve üyeleri korumaya yönelik bir tutum sergilenir (Demir vd., 2010). Bu liderlik tarzında; üyelerin görüşlerine ve düşüncelerine önem verilse de lider kararları kendisi alır. Gerekli durumlarda, gerekli üyelere ödül ve ceza sistemi uygulanır ancak genellikle ödül sistemi daha ağır basmaktadır (Yoğun ve Göl, 2016). Hümanist liderlik tarzında lider; babacan bir tavır içindedir, astlarına aşırı önem verir. Onları duygusal olarak yönlendirerek motive eder, korumacı tavırlarından vazgeçmez ve insancıl olarak onlara yaklaşır (Doğanay ve Şen, 2016).

1.3.9. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider, dönüşümü gerçekleştiren ve yeniliği getirerek organizasyonu geliştiren bir vizyona sahiptir. Değişime uyum sağlayarak organizasyonun güncel kalmasını sağlar ve grubun performansını üst seviyeye çıkarabilme yeteneğine sahiptir (Yoğun ve Göl, 2016). Bu liderlik tarzında; gelecekle ilgili uygulanabilir bir vizyon oluşturulup stratejik planlar bu vizyona göre hazırlanır. Bu liderlerin çalışanların performanslarını artırarak yeteneklerini ortaya çıkarma eğilimi vardır (Doğanay ve Şen, 2016). Dönüşümcü liderlik tarzında lider her bir üyeyi ayrı ayrı düşünerek onları ortak amaçlar için motive eder ve üyelerle olumlu paylaşımlarda bulunarak belirsizlik ve karmaşık durumları yönetebilme kabiliyetlerine sahiptir. Grup üyelerini ortak amaç etrafında toplayan, yaşamları boyunca öğrenen, öğreten, araştıran, inceleyen ve üyelerine inanıp güvenen liderler, grup üyeleri ile birlikte hareket ederek grubun menfaatini kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutarlar (Demir vd., 2010).

1.3.10. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci lider, astların isteklerine açıktır ve astlardan beklenen performansın gösterilmesi halinde astlara verilmesi gereken ödülün ne olacağını açıkça sunar. Lider ve astlar karşılıklı olarak beklenti içerisindedirler (Koçel, 2014). Lider bu beklentiden hareketle çalışanların amaçlarını ve hedeflerini örgütün amaçları ve hedefleri ile birleştirerek örgütü harekete geçirmelidir (Kahya, 2013). Lider, örgütü yönlendirirken amacın belirlenmesi, performansın ölçülmesi ve geri bildirim gibi yönetim fonksiyonlarını kullanır (Taşkıran, 2011). Etkileşimci liderler, iş odaklı oldukları için amaç ve hedefler doğrultusunda takipçilerine çeşitli ödüller verir bu durumda bir karşılıklı çıkar ilişkisi doğar. Çalışan istenilen performansı gösterdiğinde ödülünü alacaktır, bu ilişkinin olduğu yönetim tarzında liderden, motive etmesi ve ilham vermesi beklenmez (Koçel, 2014). Bu liderlik tarzında asıl amaç karlılığın artması ve maliyetlerin düşmesidir, yani çalışan odaklı değil iş odaklı bir yaklaşımdır. Etkileşimci liderler; güçlerini buldukları yasal otoriteden alırlar, sonuç odaklıdır, çalışanların sadece temel ihtiyaçlarını dikkate alırlar ve belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelirler. Bu liderlik yaklaşımında örgüt dışı kapalı olup kendi içerisinde hiyerarşik yapısını korur ve belirlenen standartlar doğrultusunda hareket eder (Taşkıran, 2011).

1.3.11. Mütevazı Liderlik

Mütevazı liderlik bu çalışmanın temel araştırma konusu olduğu için aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1.4.Mütevazı Liderlik

İş dünyasında liderlerin başarıları hep merak konusu olmuştur. Başarılı bir liderin arkasında iyi motive olmuş bir çalışan ekibi bulunmaktadır ve bu ekibin motivasyonunun nasıl sağlandığı, koordinasyonun nasıl sevk ve idare edildiği, durumlar karşısında verdiği tepkiler araştırmacıların inceleme alanına girmiştir. Bu konuda bir çok görüş ortaya atılmıştır. Bunlardan bazıları liderin sahip olduğu, doğuştan getirdiği yetenekler olduğunu düşünmüştür (özellikler teorisi). Bazıları liderin astlarına nasıl davrandığı ile ilgili olduğunu (davranışsal liderlik teorisi), diğer bazıları ise liderin olaylar ve durumlar karşısında uygun davranışlar sergilediğini öne sürmüştür (durumsallık liderlik teorisi). Son zamanlarda ortaya atılan başka bir düşünce ise; liderin sadece kendisini ön plana çıkarmadan çalışanlarla işbirliği içerisinde olup daha az bir otorite ile daha dinamik bir yapı oluşturmayı amaçlayarak çalışanları/takipçileri geliştiren ve onlara karşı olumlu davranışlar sergileyen liderlik tarzıdır. Mütevazı liderlik bu yönleri ile günümüz liderlik teorileri altında incelenmeye başlanmıştır. Mütevazı liderlik kendisini ve astlarını tarafsız bir şekilde değerlendiren, astların güçlü yönlerini, katkılarını destekleyen ve astlara yeri geldiğinde sorumluluk veren bir liderlik tarzıdır. Bu liderlikte lider astlarına kibirlenmez, tepeden bakmaz, hor görmez, aşağılamaz, küçük görmez ve kendisini de övmek gibi bir davranış sergilemez.

1.4.1. Mütevazılık Kavramı

Mütevazılık kavramını günlük hayatımızda çok kez kullanırız ve bu kavram dilimize Arapça'dan geçmiştir. Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde alçakgönüllülük olarak ifade edilen bu kavram; kibirden uzak, gösterişsiz ve tevazu anlamlarına gelmektedir (TDK, 2025). Mütevazilik, ahlaki bir erdem olması bakımından günümüzde özellikle örgütlerde, liderlerde ve otorite sahibi olan kişilerde bulunması gereken önemli bir özelliktir (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004) Bu kavram geçmişte kişisel zayıflığı, bireyin düşük seviyede benlik saygısına sahip olması, utangaçlık, pasiflik, hırs ve güven eksikliği gibi olumsuz özelliklere sahip olması şeklinde anılmıştır (Kerse vd., 2020). 2004 yılında Vera ve Rodriguez –Lopez tarafından yapılan araştırmada mütevazılığın stratejik bir değer olduğu hem örgüt hem de üyeleri için

gerçekçi bir bakış kazandırdığı ifade edilerek olumlu bir yaklaşım olarak anılmaya başlanmıştır (Vera and Rodriguez-Lopez, 2004).

Günümüzde değişen koşullara bağlı olarak çalışanların ve liderlerin davranışları değişmektedir. Çalışanların yenilikçi davranışları yöneticilerin yönetim anlayışında da değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır (Uhl-Bien, 2006). Hiçbir çalışan, baskı altında çalışmadığı gibi çalışanların bazı durumlarda da görevleri gereği sorumluluk almadığı görülmektedir. Psikolojik olarak kendini iyi hisetmeyen çalışanlar, kendini beğenmiş lidelerle çalışmak zorunda kaldıkları zaman potansiyellerini ortaya çıkaramamaktadırlar (Owens vd., 2015).

Örgütsel yaşamda mütevazılık kavramı, ahlaki eylemlerin temeli olarak kabul edilmiş ve bireylerin güçlü yönlerini göstererek zayıf yönlerinin farkında olunmasına ışık tutmuştur. Geçmişte bu kavram; kendi değerini olduğundan düşük, başkasının değerini olduğundan yüksek olarak görmenin aksine kişinin kendisinin farkında olarak, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, zayıf yönlerinin üstüne gidip güçlü yönlerinde ise kibirden uzak durması durumudur (Kerse vd., 2020).

1.4.2. Mütevazı Liderlik Kavramı

Liderlik, çalışanları veya belli bir gurubun üyelerini belirlenen amaç ve hedef etrafında toplayarak onları etkilemektir. Lider, üyelerinin bu amaç ve hedeflerine ulaşması için sağlıklı bir etkileşim ve iletişim içindedir, motivasyonlarını yüksek tutar, gerekli koordinasyonu sağlar (Bakan ve Tuba, 2010). Liderlik kavramını tam manasıyla açıklayabilmek için fazlaca çalışma vardır. Bu çalışmaların ortak noktası liderliğin etki oluşturmak ile ilgili olduğu süreçlerin tamamıdır (Özkan vd., 2022). Başarılı ve etkili liderlik üzerine yapılan araştırmalarda; daha az otorite kullanılması, örgütün üyeleri ile yakın ve şeffaf ilişkilerin kurulması gerektiği ortaya konmuştur (Kerse vd., 2020). Yeni liderlik yaklaşımlarından olan ve olumlu davranışların sergilenmesi üzerine kurulan mütevazı liderlik kavramı, son zamanlarda önemli bir inceleme alanı olmuştur (Owens vd., 2015). Mütevazı liderlik kavramı etkin liderlikte önemli bir yer tutarak; bir liderin astlarını ve kendisini tarafsız olarak değerlendimesini sağladığı gibi astların güçlü yönlerinin ortaya çıkarılıp takdir edildiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında lider, yeni fikir ve önerilere açıktır, başkalarından yeni bir şeyler öğrenir (Zhou ve Wu, 2018). Astları ezmek, hor görmek ve baskı uygulamak gibi davranışlardan kaçınılarak, astlara

daha anlayışlı, daha ılımlı ve kibar davranılır ve onların kendilerini daha iyi ifade etmeleri sağlanır.

Mütevazı liderlik, hem grup üyelerinin hem de liderin kendilerini çok yönlü bir şekilde değerlendirdiği, grup üyelerinin güçlü yönlerinin ve katkılarının takdir edildiği, zayıf yönlerinin ise geliştirildiği, zaman zaman astlardan geri bildirimlerin alındığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında aşağıdan yukarıya doğru zayıflıkların giderildiği, eksikliklerin fark edildiği, önerilere ve değişime açık olunan bir yaklaşım bulunmaktadır (Owens vd.,2015). Bu tanım, mütevazı liderlikte üç önemli davranışın olduğunu göstermektedir. Bunlar:

- 1) Lider; davranışlarını irdeleyerek kendisinden kaynaklı olan hataları, eksikleri ve sınırlılıkları kabul eder,
- 2) Lider, astların güçlü yönlerini ve katkılarını takdir ederek öne çıkarır,
- 3) Lider, astlara bir şeyler öğretme ve astlardan bir şeyler öğrenmeye açıktır.

Mütevazı lider, kişisel sınırlılıklarını ve eksikliklerinin üstünü örtmeyerek açığa çıkarır. Bu durum lider ve astları arasında şeffaf ve kaliteli bir iletişimin/etkileşimin olmasını sağlar (Oc vd., 2015). Çalışanların çabaları görmezden gelinmez, becerilerinin ve güçlü yönlerinin farkına varılarak sunmuş oldukları katkılardan dolayı takdir edilir. Bu liderlik tarzında yeni fikirlere açık olma, öğrenme ve geri bildirim oldukça önemlidir. Başkalarından bir şeyler öğrenebilen kişiler başkalarına da bir şeyler öğretebilir düşüncesi hakimdir. Bu durumlara bir bütün olarak bakıldığında, mütevazı liderlerin tutarlı bir karaktere sahip olduğunu, bireysel hata ve çıkarlarına yoğunlaşp telafi edebilmeye istekli olduğunu, örgütün gelişimi için çaba harcadığını söylemek mümkündür (Kerse ve Karabey, 2019).

Mütevazı liderlik kavramında; ast-üst ilişkisi çok keskin olmadığından dolayı liderliğin paylaşıldığı görülür. Çalışanlar mütevazı olan bir liderle etkileşim içinde olduğu için hem lider hem de astlar rolünü öğrenmeye başlayarak, çalışma grupları içinde liderlik paylaşılmış olur. Mütevazı liderliğin örgüt içerisinde kalıplaşmış kuralları olmadığı gibi liderin mizacında olan erdemlilik bir kişilik özelliğidir. Burada lider, üyelerini gözlemler ve onları dinlemesini bilir, onlara yaparak öğrenme imkanı sağlayarak aşağıdan yukarıya doğru bir liderlik yaklaşımı sergiler. Bu yaklaşımda liderler kişisel çıkarlarını ön planda tutmaz, astlarına karşı destekeleyici ve adil bir

tutum sergiler. Ortaya çıkan sorunlar ve hatalar gelişim için birer fırsat olarak görüldüğünden krizleri yönetmek daha kolaydır.

Oc vdadaşları (2015) mütevazı liderin davranışlarını dokuz başlık altında toplamıştır. Bunlar (Oc vd., 2015):

- 1) Liderin kendisi ile alakalı olarak doğru bir bakış açısında sahip olması,
- 2) Astların güçlü yönlerinin ve başarılarının farkında olması,
- 3) Telafi edebilme, öğrenme ve öğretme konusunda örnek olması,
- 4) Astlara daha önce yaşanmış örnek olaylarla yol göstermesi,
- 5) Çalışanlarla etkili iletişim kurabilmek için tevazu sahibi olması,
- 6) Ortaya çıkacak iyi sonuçlar için birlikte hareket edebilmesi,
- 7) Çalışanlarına karşı cana yakın ve onları anlayabilecek empatiye sahip olması,
- 8) Astlarına karşı adaletli ve karşılıklı saygı içerisinde olması,
- 9) Çalışanlarına zaman zaman mentor olması ve koçluk yapması.

1.4.3. Mütevazı Liderlik ile Diğer Liderlik Türleri Arasındaki İlişki

Mütevazı liderliğin liderlik teorileri arasında etkin bir liderlik olduğu yönünde bir kanı oluşmaktadır. Lider; kendini bilen, etkili öğrenme ve öğretme gücü yüksek, astlarının güçlü yönlerini takdir edebilen davranışlar sergilediği zaman hizmetkar liderliğe özgü tutum ve davranışlar sergilemiş olur (Peker, 2024). Öz farkındalık, otantik liderliğin özellikleri arasında sayılır, aynı zamanda mütevazı liderliğin de bir özelliği olarak görülür (Oc vd., 2015). Hizmetkar liderliğin ve destekleyici liderliğin bir parçası olan astların gelişimine önem verilmesi özelliği mütevazı liderlik ile benzer olduğunun düşünülmesine yol açabilir. Bu özellikler hizmetkar liderlik, destekleyici liderlik, dönüştürücü liderlik ve otantik liderlikle mütevazı liderliğin aynı algılanmasına yol açabilir.

Hizmetkar lider, hizmet etmeyi önemser, çalışanların performansını ve iyi olmalarını kendilerinden daha çok ister ve bu durum mütevazı liderlik ile benzerlik gösterebilir ama hizmetkar lider önce hizmetkardır sonra liderdir. Hizmetkar liderler önce astlarının gelişmesini isterler ve bu sayede örgütün başarılı olacağını düşünürler. Mütevazı liderler ise gelişimin sadece tek taraflı değil iki yönlü olduğunu savunurlar. Bu durumdan dolayı mütevazı liderlik, hizmetkar liderlik ayrılmaktadır (Demirel, 2017).

Destekleyici liderler; eğitim imkanları sağlayarak çalışanların gelişmesini sağlar. Mütevazı liderler ise çalışanların gelişmesi için sadece eğitim imkanı sağlamakla kalmaz aynı zamanda çalıştıkları alandaki başarıları sürekli olarak takdir eder, teşvik eder ve iki yönlü iletişim kurarak çalışanların aktif olması sağlanır (Gül ve Timuroğlu, 2023). Dönüştürücü liderler; astları etkileyerek onların daha iyi bir seviyeye gelmelerine yardımcı olurlar. Mütevazı liderler ise astların güçlü yönlerini takdir eder ve astların öne çıkmasını sağlamaktadır (Gökçe, 2024).

Otantik liderler; astlar arasında ortak bir güç oluşturarak grubun kurallarına ve ortak değerlerine önem verilmesini sağlayarak, grup üyelerinin kendilerini ifade etme düşüncelerine sahip olmasını sağlar. Mütevazı liderlik ise sürekli olarak kendini geliştirmenin önemli olduğu bir liderlik türüdür. Üyelerin kendilerine karşı dürüst olmaları, kendilerini doğru ifade etmekle ilişkilidir. Otantik lider kendisini grup üyelerine karşı üstün görüp daha tevazu gösterebilirken mütevazı liderlikte lider, daha tevazu sahibi ve daha alçakgönüllüdür (Rego vd., 2017).

1.4.4. Mütevazı Liderliğin Sonuçları

Teorik olarak liderlik, etkinliği artırmak için önemli bir kavram gibi anılsa da liderin tevazu davranışlarının incelendiği sayıca az araştırma bulunmaktadır. Günümüzde yönetim uygulamalarının dinamik olması, liderlik kavramının sürekli olarak gelişmesine imkan tanımıştır. Bu gelişimin bir sonucu olarak mütevazı liderlik kavramı yönetim alanında araştırma konusu olmuştur. Mütevazı liderlik astları/çalışanları motivasyon ve verimlilik açısından olumlu olarak etkilemiştir. Çünkü mütevazı liderler; en alt kademedен başlayarak en üst kademeye doğru tüm çalışanlara hitap eden bir liderlik tarzıdır ve çalışanların sürekli olarak kendisini geliştirmesine, yetiştirmesine imkan sağlar (Liu vd., 2021). Bu liderlik tarzında astların öğrenmesi için gereken imkanlar sağlanır, çalışanların katkıları takdir edilir, çalışanlar eksiklerini görüp giderme imkanı bulur, hatalarını telafi ederek liderlerinden tam destek alırlar (Liu vd., 2021). Son yıllarda mütevazı liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, mütevazı liderliğin çalışanların güvenini ve örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı ve aynı zamanda örgütsel öğrenme üzerine de olumlu etkileri olduğu saptanmıştır (Nielsen vd., 2009).

Mütevazı liderliğin çalışanlar ve örgüt üyeleri üzerindeki olumlu etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kerse vd., 2020):

- Mütevazı lider, grup üyelerinin gelişimi için gereken desteği sağlar ve liderin bu konuda etkili olması için gerekli ortam hazırlanır.
- Mütevazı liderliğin hakim olduğu çalışma gruplarında örgüt üyelerinin iş becerikliliği ve örgüte bağlılık düzeyleri artar.
- Çalışanlar kendilerini psikolojik güven içerisinde hisseder, bu da yaratıcı davranışların gelişmesini sağlar.
- Mütevazı liderler, psikolojik güçlendirme sağlayarak çalışanların üzerinde oluşabilecek olumsuz durumları kontrol altına alma refleksinin gelişimine katkıda bulunurlar.
- Mütevazı liderler, yenilikçilik ve vatandaşlık davranışının yaygınlaşmasını sağlar.
- Mütevazı liderlik, çalışanların performansını artırır ve çalışan esnekliği sağlanmış olur.

1.4.5. Mütevazı Liderliği Açıklamaya Yardımcı Kuramlar

Yapılan literatür taramalarında mütevazı liderlik ile ilgili kuramlar “Rol Teorisi Kuramı, Elit Sınıf Kuramı, Paradoks Kuramı , Karşılıklılık Kuramı, Kaynakların Korunması Kuramı, Sosyal Öğrenme Kuramı, Sosyal Mübadele Kuramı ve Sosyal Bilgi İşletme Kuramı” olarak sınıflandırılmaktadır.

1.4.5.1. Rol Teorisi Kuramı

Rol teorisine göre çalışanın rol algısı onun davranışlarını etkilemektedir. Çalışanların işlerini icra ederken takındıkları birtakım rolleri bulunur ve bu rolleri sorumluluklarının bir parçası olarak görürler. Bu roller sayesinde kendilerini ifade ederken daha baskın olacağı ifade edilmiştir. Çalışanlar, rolleri dışında bir davranış sergiledikleri zaman çalışanların baskın olamadıkları görülmüştür. Lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim sırasında liderin farklı liderlik stilleri sergilediği zaman oluşturulan roller, çalışanların rol algılarını şekillendirebilir (Li vd., 2019). Lider, çalışanlarla iyi ilişkiler kurduğunda çalışan, üzerine düşen görevi yerine getirirken yani rolünü icra ederken, bağlı olduğu örgüte karşı aidiyet duygusu artar ve kendisini psikolojik olarak güvende hisseder bu durum çalışanın performansını artırır. Lider, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmadığı durumda ise çalışan, üzerine düşen görevi yerine getirirken örgütüyle

aidiyet duygusu kuramaz, kendisini psikolojik güvende hissetmez ve bu durum performansını olumsuz yönde etkiler (Li vd., 2019).

1.4.5.2. Paradoks Kuramı

Alçakgönüllülük ve narsizim gibi iki zıt kavramın aynı bireyde bulunması pek olası gibi görünmesede çatışan bu iki durumun bir arada bulunabilmesi ve çatışan bu iki kavramın bir araya gelmesiyle üretkenliği ve yaratıcılığı daha fazla teşvik edebileceği öne sürülmektedir (Zhang vd., 2017). Owens vdadaşlarının 2015 yılında yaptıkları çalışmada farklı şirketlerde CEO olarak görev yapan birçok yöneticinin hem narsist hem de alçakgönüllü olduğunu gözlemlemişlerdir. Narsizmi alçakgönüllülükle yumuşatarak takipçilerinin oldukça iyi performans sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır (Owens, vd., 2015). Alçakgönüllülük ile narsizim bir arada faydalı bir şekilde var olabileceğini gösteren teorik ve deneysel çalışmalar yapılırken; motivasyonel, davranışsal ve bilişsel olarak karmaşık yapıların bir arada olmaları yenilikçi kültürün oluşmasını, örgütün performansının artmasını ve yönetme becerilerinin gelişmesini ortaya koymaktadır (Zhang vd., 2017).

1.4.5.3. Elit Sınıf Kuramı

Elit sınıf kuramında elit sınıf olarak tanımlanan grup üst kademede görev yapan yöneticilerdir. Elit sınıf kuramına göre, üst kademelerde görev yapan liderler paradoks teorisine dayanarak daha mütevazı bir yönetim tarzı belirlediklerinde çalışanların üst yönetim ekibiyle işbirliği yapmaları, bilgi paylaşımları, ortak karar almaları ve ortak vizyona sahip olma eğilimleri daha yüksektir (Ou vd., 2015). Elit sınıf kuramında şirketin stratejisini belirlemede ve performansını artırmada üst düzey yöneticinin ne kadar önemli olduğu bu alanda yapılan çalışmalarda sıklıkla vurgulanmıştır. Yöneticinin, yönetim ekibinin performansının iyi olması, kurumsal çıktılarının daha verimli olmasını ve ekibin üretkenliğinin artmasını ortaya koymaktadır (Quigley ve Hambrick, 2015). Elit sınıf yani üst yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalarda kişisel özellikler, öz değerlendirme, etki, kibir ve narsizm gibi psikolojik özellikler doğrudan incelendiğinde, yöneticilerin şirketi bu özellikleri kullanarak etkilediklerine dair sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışma alanları genişletildiğinde çalışanların doğru bilgiye ulaşmasının sağlanması, çalışanların takdir edilmesi, çalışanların kendilerini

geliştirmeye açık olmaları ve potansiyel olarak yöneticileri tarafından keşfedilmeleri, yöneticilerinin mütevazı liderlik rolünü canlandırdığını göstermektedir (Ou vd., 2015).

1.4.5.4. Kaynakların Korunması Kuramı

Kaynakların korunması kuramında çalışanların sahip oldukları maddi kaynaklar, sosyal ve ekonomik şartlar, kişilik özellikleri ve enerjileri gibi bir çok kaynağın korunması için harcanan çabayı ifade eden kuramdır. (Hobfoll, 2001). Bu kuramda kaynakların kaybının önlenmesi ve kaynakların kazanımı ilkesi olmak üzere iki temel ilke karşımıza çıkmaktadır (Hobfoll, 2001). Kaynakların kaybının önlenmesi bireyleri sessiz kalmaya iterken, kaynakların kazanımı ilkesi ise bireylerin seslilik davranışı göstermesini sağlamaktadır. Bireyler yeni kaynaklar elde etmek istediklerinde fikirlerini açık bir şekilde yetkililer ile paylaşabileceklerdir (Ma, vd., 2019). Mütevazı lider, sahip olduğu kendi mevcut kaynaklarını oluşturabilir ve geliştirebilir. Bu sayede başarılar elde edildikçe çalışanların kaynak bulması kolaylaşır. Bu kaynakların kaybı ise iş ve aile yaşamını olumsuz etkileyeceği gibi başarısızlığı da beraberinde getirecektir (Yang vd., 2022).

1.4.5.5. Sosyal Öğrenme Kuramı

Liderin davranışlarının taklit edilerek model alınması ve liderin rolünün benimsenmesidir. Astlar mütevazı liderlerinin davranışlarını taklit eder, grup olarak sosyalleşmeyle beraber gruptaki üyelerin de mütevazı davranış ve tutumlarını grup içerisinde öğrenirler. Gruba yeni katılmış üyeler de bu mütevazı davranışları gözlemleyerek benimser, kabul eder ve grup içerisinde kabul görürler (Lindzey ve Runyan, 2007). Mütevazılık, öğrenme ile benimsenebilir ve çalışanlar da davranışlarını buna göre sergiler. Bu kuramın temel ilkesi; insanların başkalarının davranışlarını gözlemleyebilmesi ve bu davranışlardan bir şeyler öğrenmesidir. Bu kuram ise iki öğrenme sürecinden oluşur, birincisi edimsel koşullanma, diğeryse model alma ve taklittir. Model alma ve taklit; gözlenerek öğrenilen davranışların taklit edilmesi ve model olarak alınmasıdır. Edimsel koşullanma ise; pekiştirilen veya ödüllendirilen davranışın tekrar edilmesinin artacağı ifade edilmiştir. Burada model alınan liderin statüsünden dolayı öğrenme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Tatlıoğlu, 2021).

1.4.5.6. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal etkileşimlerde grup üyelerinin tepkilerinin başka bir üyenin eylemine bağlı olarak değiştiğidir. Mütevazı liderlik özelliği taşıyan lider, astlarına veya grup üyelerine karşı çok anlayışlı ve nazik davrandığı zaman grup üyeleri veya astlar da liderin sergilemiş olduğu bu nezaket karşısında aynı tavrı sergileme ihtimalleri yüksektir (Owens vd., 2013). Çalışanlar, liderlerinden mütevazılığı gördüğü zaman üretkenlik karşıtı davranışlar sergilememektedir. Mütevazı davranışlar arttıkça liderin veya yöneticinin çevresinde bulunan çalışanlar daha fazla olumlu tutum ve davranış sergileyerek takdir görürler. Dolayısıyla çalışanların olumsuz tutum ve davranış sergileme eğilimleri azalmaktadır (Zhou and Wu, 2018).

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ BECERİKLİLİĞİ

Bir kurumda veya organizasyonda çalışanların işlerini yeniden biçimlendirmesi, kendilerine uygun bir şekilde değiştirip, dönüştürmesi veya zenginleştirilmesi iş becerikliliğidir. Resmi olmayan bir süreç içerisinde gelişen bu değişim ve dönüşüm sayesinde çalışanlar işlerine değer katmış olur. Bu konuyla ilgili açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

2.1. İş Becerikliliği Kavramı

Yönetim ve organizasyonla ilgili kavramlar insanlık tarihi kadar eskidir ve sürekli olarak bir değişim ve dönüşüm içerisinde canlılığını korumaktadır. Bu kavramlar içerisinde en önemli yere sahip olan ve özellikle sanayi devrimi ile birlikte varlığını belirgin bir şekilde hissettiren iş bölümü ve uzmanlık kavramları birbirinden ayrılmayan ve birbirini tamamlayan kavramlardır. 1776 yılında Adam Smith ve 1893 yılında Emile Durheim yaptıkları bilimsel çalışmalarla iş bölümünün üzerinde durarak, ilerlemenin alanında uzman kişilerce olacağını ortaya atmışlardır. İş bölümü ve uzmanlaşmanın verimliliği artıracığı gibi teknik ve yönetsel açıdan da faydalı olacağına inanılmıştır (Yaşlıoğlu ve Yaşlıoğlu, 2021).

İş bölümü ve uzmanlaşma zaman içerisinde çalışanların işlerle ilgili deneyim kazanmalarına ve bu deneyim sonucunda çalışanların işine yüklediği anlamı zenginleştirmiş, çalışan işi ile özdeşleşerek işini kimliğinin bir parçası olarak görmüştür. Yöneticiler, gelişen koşullara bağlı olarak çalışanları da işin tasarım sürecine dahil ederek çalışanların işleri kendi başlarına şekillendirmesini daha verimli bulmuşlardır (Berg, vd., 2010). Çalışanların işleri kendi başlarına şekillendirmesi yaklaşımından hareketle Wrzesniewski ve Dutton tarafından literatüre kazandırılan “job crafting” kavramı genellikle iş becerikliliği olarak karşımıza çıkmaktadır. “Job crafting” kavramı Türkçe literatürde; iş şekillendirme, iş biçimlendirme, iş yapılandırma, bireysel iş yapılandırma ve iş zanaatkarlığı gibi kavramların yerine de kullanılmaktadır (Güner, 2024).

İş becerikliliği kavramı çalışanların görevlerini yerine getirirken bireysel olarak oluşabilecek olumsuzlukların önü geçerek işlerin daha profesyonelce ilermesini ve gelişmesini sağlamaktır (Berg vd., 2010). Başka bir ifadeyle, çalışanlar işlerini bireysel ilgi ve değerlerine uygun hale getirmeye çalışmışlardır. Yani resmi olmayan bir süreç içerisinde pasif bir durumdan aktif bir duruma geçerek işlerini yeniden tasarlamaya çalışırlar. Bu durum ise klasik iş tanımının aksine yukarıdan aşağıya doğru değil de aşağıdan yukarıya doğru hareket eden bir yaklaşımdır. Bu hareket, işi tamamen yeniden tasarlama olmasa da işin belli sınırlar içerisinde bazı yönlerinin yeniden tasarlanmasıdır (Tims vd., 2012).

İş becerikliliğinde çalışanlar, bireysel olarak faydalı olabilmek için becerilerini ve yeteneklerini geliştirmesi gerekir. Yeteneklerin ve becerilerin gelişmesi durumunda çalışanların işe olan ilgileri artmış olur ve bu sayede işlerine değer katarlar. Bu davranışların sonucunda çalışanların işleriyle ilgili yaptıkları, geçici değişiklikler değil kalıcı değişikliklerdir ve boş vakitlerde yapılmış değişiklikler olarak kabul edilmemektedir (Kerse ve Karabey, 2019).

İş becerikliliği kavramı; çalışanların, işleri daha çekici ve güzel hale getirmek için işle ilgili görevlerini yerine getirirken faydalı olabileceğini düşündükleri birtakım yenilikler yapma gayretleridir (Babadağ ve Kerse, 2019). Çalışan, işini yeniden dizayn eder ve oluşabilecek sorunları ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler alır. İş becerikliliği kavramsal olarak oluşabilecek sorunlara çözüm bulmaya yönelik davranışları içermesine rağmen bu davranışların tamamı değildir (Kim, vd., 2020). İşlerin icrasında oluşabilecek sorunları çözmek ve ortaya çıkan talepleri karşılamak için yapılan eylemler, çalışanların iş yerindeki sosyal etkileşimleri ve çalışanın işi algılaması ile ilgili süreçler; görev, ilişkisel ve bilişsel iş becerikliliği/değişikliliği olarak incelenir (Tims, vd., 2012).

2.2. İş Becerikliliğinin Boyutları

İş becerikliliği kavramını 2001 yılında Wrzesniewski ve Dotton literatüre kazandırmışlar ancak birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarda incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda benzer boyutlarla beraber farklı boyutların yer aldığı yeni ölçüm araçları ortaya konulmuştur (Akman, 2024). Aşağıda iş becerikliliğine ilişkin boyutlar açıklanmıştır.

2.2.1. Slemp ve Vella-Brodrick'in İş Becerikliliği Boyutları

Slemp ve Vella-Brodrick 2013 yılında yaptıkları araştırmada çalışanların işlerini yaparken bilişsel, sosyal ve fiziksel olarak ne şekilde farklılaştırdıklarını ve bu farklılığın tespit edilmesi durumunun hem bu alanda çalışma yapanlara hem de çalışanlara yarar sağlayacağından hareketle görev becerikliliği, bilişsel beceriklik ve ilişki beceriklik olarak üç boyuta ayrılması gerektiğini savunmuşlardır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bu çalışmada da bu boyutlar dikkate alınmıştır.

2.2.1.1. Görev Becerikliliği Boyutu

Çalışanların işyerinde geçirdikleri süreler içerisinde harcadıkları emeği azaltmadan veya artırmadan ortaya koydukları işlerin, bir kısmına yönelik yeniden iş tasarımının oluşturulmasıdır. Bu işle ilgili oluşan tasarımda yenilikler yapılarak çalışanların yetenekleriyle örtüşmesi sağlanır. Buradaki amaç çalışanlar için yeni görevlerin oluşturulması ve çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılmasıdır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

Görev becerikliliği boyutu, çalışanın işteki görev ve sorumluluğunun sınırlarının değiştiğini ifade eder. Resmi olarak tanımlanan görevlerde değişiklik yapılması ve yeni görev tanımlarının eklenmesi, iş yapılırken ayrılan süre, iş yapma kapasitesi ve iş ile ilgili yeteneklerin değiştirilmesi olarak ifade edilir (Slemp and Vella-Brodrick, 2013).

2.2.1.2. Bilişsel Becerikliliği Boyutu

Çalışanların işle ilgili kişisel algılarında meydana gelen değişimleri ifade etmektedir. Çalışanların bağlı oldukları organizasyon içerisinde iş ilişkilerini anlamlandırması, yorumlaması ve keşfetmesiyle zihin dünyasında oluşan işle ilgili hareketlerdir. Bilişsel beceriklilik boyutu çalışanın işini geniş bir pencereden değerlendirmesine imkan sağlar (Nielsen and Abildgaard, 2012).

Bir kurumda görev yapan bir çalışanın görev alanının dışında başka bir işe dahil olması, yardım etmesi veya bir sorunun çözümüne katkı sağlaması ve bunu bir araç olarak görmesi bilişsel becerikliliğin bir sonucudur (Berg, vd., 2008). Çalışanın bu tutumu yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla aralarında etkili iletişim kurulmasını sağlar ve çalışan pasif durumdan aktif duruma geçer. Bu durumda çalışanlar, işin anlamını ve boyutunu değiştirerek çalıştıkları yerde daha uyumlu olur ve aktif olarak daha etkili olurlar (Kers, 2017).

2.2.1.3. İlişkisel Beceriklilik Boyutu

Çalışanların bağlı oldukları örgüt ile ilişki kurması ve kurulan bu ilişkinin sürdürülmesi, ilişkinin kalitesinin düzeyini geliştirmesi, değiştirmesi ve dönüştürmesi olarak tanımlanır (Miller, 2015). İlişkisel beceriklilik boyutu, çalışanların iş süreçlerinde ne zaman, nasıl ve kiminle etkileşim içinde olacağına ilişkin düzeyleri değiştirerek anlama ve yorumlama süreçleridir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Çalışanların görev yaptıkları kurumsal yapılar içerisinde, etkileşim içinde oldukları dış paydaşlarıyla olan iletişimlerinde çalışanın görevinde değişiklik yaşanması ilişkisel boyutta değerlendirilir (Miller, 2015).

2.2.2. Petrou vdadaşlarının İş Becerikliliğinin Boyutları

Petrou vdadaşları (2012) iş becerikliliği ile ilgili olarak yaptıkları çalışmada çalışanların bağlı oldukları organizasyonda gün içerisinde sergilemiş oldukları davranışları iş kaynakları arama, talepleri azaltma ve zorlayıcı görev arayışı olarak üç boyutta incelemişlerdir (Petrou, vd., 2012).

2.2.2.1. İş Kaynakları Arama

Çalışanların iş ile ilgili talepleri karşılamak, belirlenen hedeflere ulaşmak ve iş ile ilgili görevleri tamamlamak için ihtiyaç duyulan kaynağın araç olarak kullanılmasıdır. Çalışanın iş yerinde arkadaşlarından işin süreçleri hakkında bilgi alması, üst yöneticilerinden işin süreçleri ve işin tamamlanması ile ilgili tavsiye alması ve genel olarak kurumsal süreçlerle ve işle ilgili geribildirim alması iş kaynakları aramada çalışan açısından oldukça önemlidir. Bu durumda çalışanların öğrenme ve motivasyonlarının önündeki engeller kaldırılmıştır (Petrou, vd., 2012).

2.2.2.2. Talepleri Azaltma

Çalışanın işte hissettiği duygusal, zihinsel ve fiziksel sorumluluğun asgari seviyeye düşürülmesidir. Çalışanı fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak zorlayan iş talepleri en aza indirilerek iş yükü ve zaman baskısı düşürülür. Bu sayede çalışanın psikolojik ve fiziksel olarak daha sağlıklı bir şekilde çalışarak iş ile ilgili belirlenen hedeflere ulaşması kolaylaşacaktır (Petrou, vd., 2012).

2.2.2.3. Zorlayıcı Görev Arayışı

Çalışanın işi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirdikten sonra yeni işler talep etmesi veya ek olarak başka sorumluluklar almasıdır. Zorlayıcı görev arayışında çalışanlar yeni beceriler kazanmak ve yeni bilgiler öğrenmek istemeleri üzerine becerilerini geliştirmek ve bilgi birikimlerini artırmak için sorumluluklarının ve görevlerinin artması yönünde çaba sarf etmektedirler. Çalışanların işleri ile ilgili aldıkları sorumluluk arttıkça ve yeni görevler istedikçe kişisel motivasyonları artmaktadır (Petrou, vd., 2012).

2.2.3. Leana, Appelbaum ve Shevchuk'un İş Becerikliliği Boyutları

İş becerikliliği boyutu Wrzesniewski ve Dutton tarafından kavramsal olarak incelendiği zaman bireysel açıdan ele alınmıştır. Daha sonraki yapılan araştırmalarda sadece bireysel boyutta ele alınmaması ve işbirlikçi beceriklilik üzerinde de durulması gerektiği yönünde bir durum gelişmiştir. Buradan hareketle Leana, Appelbaum ve Shevchuk eğitimciler üzerinde yaptıkları araştırmada iş becerikliliği boyutunu kendi içerisinde işbirlikçi ve bireysel model olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir (Leana, vd., 2009). Bu iki kavram birbirinden ayrı gibi gözükse de aslında birbirini etkileyen, birbirini değiştiren ve dönüştüren kavramlardır.

İşbirlikçi iş becerikliliği, yapılan/yapılacak işin yapısını, sürecini ve şeklini değiştirirken çalışanların beraber olup birlikte hareket etmelerini ifade eder. İşbirlikçi ve bireysel iş becerikliliği birbirinden ayrı şeyler değildir çünkü bir organizasyonda çalışanların ayrı ayrı ürettikleri işler yani bireysel olarak ortaya çıkardıkları işler bir bütünün işbirliğinin parçalarıdır. Bu durumda işbirlikçi beceriklilik ile bireysel beceriklilik birbirini tamamlar (Timuroğlu, 2023). İşbirlikçi beceriklilik ortak olarak çalışanların iş sürecini değiştirmeden beraber çaba sarf etmesidir. Bu durum aynı zamanda işi meydana getiren sosyal ve bireysel unsurların çalışanlar açısından ortak iş becerikliliği ve bireysel iş becerikliliği üzerinde etkili olduğunu ayrıca sosyal özelliklerin ortak iş becerikliliğine, bireysel özelliklerin ise bireysel iş becerikliliği üzerinde olumlu etkisi olduğu savunulmuştur (Leana, vd., 2009). Çalışanlar, yaptıkları işleri bireysel özellikleri ile uyumlu hale getirirler. Bu durum iş becerikliliği olarak tanımlanır. Çalışanların sosyal uyumlarına uygun olarak işi yeniden şekillendirmesi, iş becerikliliğinin işbirlikçi boyutunu oluşturmaktadır.

2.2.4. Tims, Bakker ve Derkes'in İş Becerikliliği Boyutları

Tims, Bakker ve Derkes 2012 yılında yaptıkları çalışmada, iş becerikliliği kavramına iş talepleri/kaynakları modelini ekleyerek iş becerikliliğini; sosyal iş kaynaklarını artırma, yapısal iş kaynaklarını artırma, engelleyici iş taleplerini azaltma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma olarak dört boyutta ele almışlardır (Tims, vd., 2012).

Tims vdadaşları (2012) iş becerikliliği kavramına iş talepleri-kaynakları modelini eklerken çalışanın refahının sağlanmasına yönelik hareket etmişler ve bunun iki şekilde olabileceği üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bunlardan ilki, iş taleplerini yani çalışanın sürdürülebilir düzeyde psikolojik ve fiziksel olarak beceri ve çaba gerektiren sosyal ve örgütsel alanı ifade eder. İkinci ise çalışana fiziki olarak sunulan çalışma koşullarını ve iş kaynaklarını ifade eder (Tims and Bakker, 2009).

2.2.4.1. Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma

Yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu genel olarak incelendiğinde, çalışanın göreviyle ilgili becerisinin arttırılmasına yöneliktir. Çalışandan talep edilen işi gerçekleştirebilmesi için bireysel olarak gereken ilgiye, eğitime, bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. (Akçakanat, vd., 2019).

Yapısal iş kaynaklarının arttırılması kişisel olarak gelişme, öğrenme ve gelişim gibi yollarla olabileceği gibi çalışan işini icra ederken özerk davranarak ve becerilerini çeşitlendirerek bazı değişiklikler yapabilir ve bu sayede bireysel kaynaklarını geliştirebilir (Tims vd., 2009). Çalışan kendisinde var olan kaynakları korumak ve var olmayan kaynaklar için çaba sarf edip kendini geliştirmek ve eksiklerini tamamlamak amacıyla yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunu gerçekleştirir. Bu sayede kendisinden beklenen işle ilgili talepleri daha doğru, daha bilinçli ve kendisinden emin bir şekilde yerine getirir (Tims and Bakker, 2009). Dolayısıyla çalışanın işiyle ilgili kendisinden beklenenler iş talebi olarak tanımlamaktadır (Tims, vd., 2012).

2.2.4.2. Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma

Tims vdadaşları tarafından öne sürülen sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu, Wrezniewski ve Dutton (2001)'un ortaya koyduğu ilişki beceriklilik boyutu ile benzerlik gösterir. Benzer olan bu iki boyutta çalışanın sosyal alan içerisindeki becerisini, etkileşimini ve ilişki kalitesini artırarak işini sevmeye ilgili çabalarının oluşmasını sağlar. İş yerinde çalışanlar, ekip arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurdukları

iyi etkileşim sayesinde yeri geldiğinde yardım ve tavsiye alır veya tavsiye verir, geri bildirimde bulunarak işinin sosyal boyutunu artırmış olur (Tims, vd., 2012). Genel olarak bakıldığında, sosyal iş kaynaklarını arttırmanın yolu çalışanın sosyal ortamını şekillendirmesiyle oluşur. Çalışanlar kendisinde eksik gördüğü yönleri, arkadaşlarının veya yöneticilerinin geri bildiriyle tamamlar (Tims and Bakker, 2009).

2.2.4.3. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma

Engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, çalışanın kendi işini icra ederken yaşadığı yorgunluk, bıkkınlık, yetersizlik ve çatışma gibi olumsuz durumlardan korunmasıdır. Çalışanın zihinsel ve fiziksel açıdan iş taleplerinin fazla olduğunu düşünmesi, oluşabilecek olumsuz durumlar karşısında gereken önlemleri alarak bu talepleri azaltmaya çalışmasıdır. Bu sayede çalışanın iş taleplerini engelleme boyutu içindeki sorumluluklarını azaltarak görevini gerçekleştirme hızı artacak ve işten yorulma ve sıkılma gibi olumsuz durumlar ortadan kalkacaktır (Tims, vd., 2012).

2.2.4.4. Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma

Çalışanın kendisini daha çok geliştirebilmesi için kendisini zorlayan işlere başvurması oldukça önemlidir. Çalışanın potansiyeline göre olan zorlayıcı iş talepleri, çalışanın motivasyonunu yükselterek merakının uyanmasına olanak sağlar. Bazı kaynaklar zorlayıcı iş taleplerini arttırmayı merak uyandırıcı iş talepleri olarak da incelemiştir. Çalışanın asıl gayesi sorumluluğunu artırarak iş kaynaklarını zorlayıcı dahi olsa arttırmak ve o işe dahil olmaktır. Bu durumda çalışan, işle ilgili merakının uyanmasını sağlayarak motivasyonunu artırmış olacaktır (Tims, vd., 2012).

2.3. İş Becerikliliğinin Sonuçları

Çalışanların işlerini bireysel ilgi ve değerlerine göre değiştirip dönüştürmesi iş becerikliliğinin tanımları arasında yer alır. İş becerikliliği; örgütsel bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini, dayanıklılık ve başarı gibi durumları olumlu yönde etkilemektedir (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) belirttiği gibi iş becerikliliği, işin anlamının artmasını ve olumlu bir iş kimliğinin oluşmasını sağlamaktadır. İşlerini şekillendirmede etkin olan çalışanlar, iş çevrelerinde etkili olurlar ve iş çevrelerini kontrol altına alırlar. Bu durumda çalışanların daha refah bir iş yaşamı sürdürdükleri görülmüştür (Petrou, vd., 2012).

Çalışanların işlerinde inisiyatif alma özgürlüğüne sahip olması, iş becerikliliği sayesinde anlamlı deneyimler kazanmaları, çalışanlar için önemli bir fırsattır. Çalışırken işinde memnuniyetsizlik yaşayan çalışanlar, iş becerikliliğinin sunmuş olduğu özgür iklim sayesinde işle ilgili memnuniyetlerin ve işe bağlılıkların arttığı görülmüştür (Owens, vd., 2013).

X ve Y kuşağı olan birçok çalışan, “sahip olmak istedikleri her şeye sahip olabilecekleri” düşüncesinden hareketle kariyer imkanları açısından oldukça büyük beklentilere girmektedirler. Bu kuşakta yer alan çalışanlar; kişisel özellikleri ve istihdam eğilimleri ideal olan işlerde daha az kalmaları yönünde içsel bir baskıyla karşılaşmaktadır. Bu baskıyla beraber çalışanların işlerini değiştirip dönüştürerek anlamlı hale getirmesi işe katılımı artırmaktadır. Kurum açısından bakıldığında, bu değişim ve dönüşümleri üreten çalışanların işte kalmaları için uygulanan baskılar ile çalışanların yükselmesi için oluşturdukları içsel baskıyla aynıdır. Üretken çalışanları işte tutma ve çalışanların işe yeni anlamlar kazandırması iş becerikliliğinin faydaları arasında yer almaktadır (Berg, vd., 2013).

Gelişmekte olan ülkelerde alanında uzman profesyonellerin iş ile ilgili beklentilerine ve eğitimlerine uygun işlerde çalışmamaları başka şirketlere veya kurumlara gitme ve yeni işler arama eğilimlerinde oldukları görülmüştür. İşini geliştirip dönüştürmek isteyen ama böyle bir imkan bulamayan çalışanlar, beklentilerini karşılamak ve profesyonel kimliklerini kullanabilecekleri aktif bir iş ortamı oluşturmak için mevcut işlerini kişiselleştirmeye, düzenlemeye ve değiştirmeye çalışırlar (Ashforth, vd., 2011).

Çalışanın iş atamaları, görev dağılımları ve görev tanımları ile ilgili beklentileri tam olarak karşılanmadığı durumlarda çalışan bu beklentilerine uygun bir iş ortamı oluşturmak için sahip olduğu bilgi, beceri ve kaynakları yeniden dizayn eder. Böylece beklentilerinin karşılandığı bir iş ortamını oluşturmuş olur. Bu açıdan bakıldığında iş becerikliliği sadece bireyleri değil, tüm organizasyonu da olumlu olarak etkileme potansiyeli taşır (Tims ve Bakker, 2009). Günümüzde yöneticiler, çalışanların verilen görevleri yetkin bir şekilde yerine getirmeleri değil aynı zamanda işin doğasına uygun yeni yöntemlerin geliştirilmesi ve işin daha iyi yapılması için gereken değişikliklerin yapılması gibi serbestlikler tanıyarak çalışanların sorumluluklarını artırmak ve

çalışanların işle ilgili güven duymalarını sağlamaktadır. Bu durum hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından kazanç sağlayan ve olumlu çıktıları olan bir durumdur (Grant and Parker, 2009).

İş becerikliliğini kavramsal olarak incelediğimizde, günümüz çalışma hayatında giderek önem kazanan ve ulusal yazınımızda çalışma ihtiyacı duyulan güncel bir kavramdır. Bu kavram sadece çalışanlar açısından değil kamu kurumları açısından da oldukça önemlidir. İş becerikliliği, çalışanların sadece işteki etkinliğini artırmakla kalmayarak aynı zamanda iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel dayanıklılık gibi durumları da olumlu yönde etkilemektedir (Tims, vd., 2012). Gelişen ve değişen çalışma hayatında çalışanlar, daha özerk çalışmak istemekte ve olaylara daha proaktif davranma eğilimi göstermektedirler. İş becerikliliği bu özerk ve proaktif davranma eğilimleri için oluşan talepleri karşılamaktadır. İş becerikliliği sayesinde çalışanlar, iş hayatlarında daha fazla anlam bulacak ve kendilerini işlerine adanmış bir şekilde profesyonel kimliklerini oluşturabileceklerdir (Grant ve Parker, 2009). Çalışanlar, işlerini daha tatmin edici bir hale getirmek için inisiyatif alarak iş çevrelerini şekillendirebilecek ve kendi kabiliyetlerini geliştirebileceklerdir. Genel olarak baktığımızda, iş becerikliliği hem çalışan açısından hem de kurum açısından uzun vadeli başarı için oldukça önemlidir. Bu yüzden özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında iş becerikliliğini teşvik edici tutum ve davranışlar içerisinde olmak kurum ve çalışan açısından başarı sağlayacaktır (Ashforth, vd., 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İŞE ADANMIŞLIK

Çalışanın tüm gücünü belirlenen hedefe ulaşmak için harcaması ve o hedef doğrultusunda motive olup gayret göstermesi işe adanmışlık olarak tanımlanır. Çalışanın bağlı olduğu örgüt açısından bakıldığında ise; işgörenin örgütün hedeflerini benimsemesi ve bütün çabasını örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için yoğunlaştırmasıdır. Bu kavramla ilgili ayrıntılı açıklama aşağıda yer almaktadır.

3.1. İşe Adanmışlık Kavramı

Adanmışlık kavramsal olarak belirli hedefe ulaşmak için bir kişinin tüm gayreti göstermesidir. Bunu yönetim bilimi açısından incelediğimizde ise çalışanın ait olduğu grubun hedeflerini benimsemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gereken özeni ve çabayı göstermesidir (Aktaş ve Akdemir, 2019).

İşe adanmışlık kavramı Türkçe literatüre çevrilirken; işe bağlanma, işe angaje olma, işe cezbolma ve işe tutkunluk gibi ifadelerle de anılmıştır. Son zamanlarda yapılan çalışmaların çoğundan işe adanmışlık olarak anılmaktadır (Özkalp ve Meydan, 2015). Bu nedenle bu çalışmada “işe adanmışlık” olarak kullanılmaktadır.

İşe adanmışlık konusu ilk olarak 1990 yılında Kahn tarafından incelenmeye başlanmıştır. Kahn işe adanmışlığı; çalışanların görevlerini yerine getirirken duygusal, bilişsel ve fiziksel bir bağlılık içerisinde olmaları ve kendilerini bütün olarak iş rollerine vermeleri olarak tanımlamaktadır (Toth, vd., 2022). Çalışanların işleri ile bağdaşamaması durumunda işinden uzaklaşması, yani işine kendisini adamaması durumu gerçekleşmektedir.

İşe adanmışlık, çalışanın işiyle güçlü bağlar kurması, işinin ne kadar önemli olduğunu fark etmesi, çalışırken işinden ilham alması ve işiyle bir bütün olup yaptığı işten gurur duymasıdır. Kendisini işine adayın kişiler işleriyle ilgili olumlu duygular besler, işlerini anlamlı bulur, iş yoğunluklarını koordine edebilir ve işleri ile ilgili gelecek kaygıları mümkün oldukça azdır (Attridge, 2009).

Çalışanın, iş hayatında mutlu, işine odaklanarak, kendisini tamamen işine adanması ve işiyle bir bütün olması durumunda üstleriyle arasındaki bağı güçlü olduğunu gösterir. Bu bağ karşılıklı olarak fayda sağlayarak çalışanın bir amaç doğrultusunda büyük bir ilhamla, gururla ve coşkuyla hareket etmesini sağlar (Gurman and Saks, 2011).

İşe adanmışlık kavramı, çalışanların yüksek seviyede uyum içerisinde çalışmasını ifade eder. Çalışanın işinde kendini ifade etme şekline bağlı olarak duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak varoluşudur. İşe adanmışlık, çalışanın tam anlamıyla görev ve sorumluluklarını yerine getiren ileri düzeyde bir adanmışlık olarak ifade edilir (Ceylan ve Türkyılmaz, 2021).

3.2. İşe Adanmışlık İle İlgili Yaklaşımlar

İşe adanmışlık yaklaşımları ile ilgili olarak; Kahn'ın İşe Adanma Yaklaşımı, Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı, Schaufeli, Bakker ve Demerouti'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımı ve Saks'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı oldukça önemlidir. Bu yaklaşımlar detaylı olarak aşağıda incelenmiştir.

3.2.1. Kahn'ın İşe Adanma Yaklaşımı

Kahn (1990) tarafından kaleme alınan "Personelin İşe Adanması ve Adanamamasında Psikolojik Durumlar" başlıklı çalışma işe adanmışlık kavramı ile ilgili olarak temel sayılabilecek ilk çalışma olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada işe adanmışlığın boyutları sınıflandırılmış; davranışsal adanmışlık, durumsal adanmışlık ve özellik adanmışlığı olarak ifade edilmiştir. Kahn işe adanmışlığı; çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak işlerine bağlanmaları ve bu bağlılık sürecinde göstermiş oldukları gayretlerin tamamı olarak tanımlamıştır (Kahn, 1990). Kahn çalışanların kendilerini işe adanmışları durumunda (Kahn, 1990);

- Rolün ve üstlenilen işin niteliği, çalışma ortamında kurulan olumlu ilişkilerle beraber değer hissini artmasını, faydalı olma ve değer katma çabalarını ortaya çıkarır.
- Gurp içindeki dinamikler, çalışanlar arası ilişkiler, yönetimin süreci ve yönetimin şekli organizasyonun değer yargılarına bağlı olarak çalışanın statüsüne, imajına ve kariyerine zarar gelmeyeceğini bilir.

- Çalışma ortamına bağlı olarak, çalışanın rolünü gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu sosyal, fiziksel, duygusal ve örgütsel kaynaklara sahip olması çalışanlar açısından oldukça önemlidir.

Kahn, bu çalışmasını insanların rol performansları üzerine temellendirmiştir. Bu performansların belli anlarındaki kişisel adanmışlıkları ve adanmamışlıkları üzerindeki karmaşık etkileri ifade etmeye çalışmıştır. Rol performanslarının belirli anlarıyla ilgilenmesiyle birlikte ortaya çıkan kişi-rol ilişkilerini açıklamaktır. Bu yaklaşımın temelinde; insanların bilinçli veya bilinçsiz olarak olaylara ve durumlara karşı vermiş oldukları duygusal tepkiler, çalışanların işlerini icra ederken büründükleri kişisel roller ve bu roller bağlamında nesnel olarak ortaya konulan tavırlar incelenir. İnsaların bireysel olarak işleriyle ilgili deneyimleri, rol performansları, kendilerini ifade ederken takındıkları rolleri, geri çekilme durumlarında kendilerini savunma şekilleri ve roldeki benlik durumu hem kişinin hem de rolün nasıl canlandırıldığı veya köreltiltiği üzerine odaklanmaktadır (Kahn, 1990).

3.2.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Maslach ve Leiter'e göre işe adanmışlık kavramı; çalışan ile ilgili faaliyetlere enerjik katılım için mesleki verimliliklerinin yükseltilmesidir. Bu durumla ilgili bazı araştırmacılar, işe adanmışlığın tam zıddı olan tükenmişliği ileri sürerek, işe adanma düzeyini tespit ederken tükenmişlik düzeyinin ölçülmesinin yeterli olacağını savunmuşlardır (Maslach and Leiter, 2008).

3.2.3. Schaufeli, Bakker ve Demerouti'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Schaufeli vdadaşlarına göre işe adanmışlık kavramı; çalışanın işinde göstermiş olduğu dinçlik, adanmışlık ve içselleştirmeden meydana gelen memnun edici ve olumlu bir ruh halidir. Schaufeli vdadaşları işe adanmışlığı; dinçlik/enerjik olma, adanmışlık/güçlü bağlılık, benimseme/içselleştirme olarak üç boyutlu ele almıştır. Bu çalışmanın da ele aldığı bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Bakker ve Schaufeli, 2010):

- Canlılık; çalışanın işinde isteyerek gayret göstermesi, zorluklar karşısında dirayetli durması, çalışırken esnek ve enejisinin yüksek olmasıdır.
- Adanmışlık; çalışanın işini önemseyerek coşkulu, ilham duyarak, gururlu bir şekilde işe adanması ve işine güçlü bir şekilde bağlanmasıdır.

- Yoğunlaşma; çalışanın çalışma esnasında zamanın nasıl geçtiğini anlaması ve işinden ayırlamamasıdır. Yani çalışanın işine tamamen konsantre olmasıdır ve işiyle meşgul olurken mutluluk duymasındır (Bakker and Schaufeli, 2010).

3.2.4. Saks'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı

İşe adanma kavramına çok boyutlu bir bakış açısı sunan yaklaşımdır. Saks çalışanın adanmasını; örgüte adanma ve işe adanma olarak ikiye ayırmış ilk araştırmacıdır. Saks çalışanların işe adanmasını bireyin rol performanslarıyla bağlantılı olarak; davranışsal, bilişsel ve duygusal bileşenlerden meydana gelen benzersiz bir yapı olarak tanımlar (Saks, 2006).

Saks, adanma kavramını açıklarken çalışanın işte ve örgütte sergilemiş olduğu rolüne kendisini adanması olarak tanımlamıştır. Örgüte ve işe adanmanın birbiriyle ilişkisi olsa da birbirinden farklı durumlar olduğu Saks tarafından savunulmuştur. Saks araştırmasını yaparken çalışanların işe adanmaya verdikleri puanın örgüte adanmaya verdikleri puandan daha yüksek olduğunu tespit etmiş ve işe adanma ve örgüte adanmanın öncüllerinin ve sonuçlarının farklı olduğunu ortaya koymuştur (Saks, 2006).

3.3. İşe Adanmışlığın Boyutları

Çalışanların işe bağlanma süreçlerini Schaufeli vd. (2002); dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutları olarak ele almışlardır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu boyutların bu haliyle kabul gördüğü gözlenmiş ve aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Canlılık Boyutu

Canlılık kavramsal olarak; bireyin üstlendiği görevi yerine getirirken zihinsel olarak dayanıklı olması ve bedensel olarak yüksek enerjiye sahip olmasıdır. Bu dayanıklılık ve enerjiyi işini yaparken kullanabilmesi ve problem oluştuğunda dirayet göstermesi şeklinde açıklanmıştır (Klasse, vd., 2012).

Schaufeli vd., tarafından ortaya konulan dinçlik boyutu esasen; iş hayatında güçlü olma, güçlü hissetme, dayanıklı olma, yüksek enerjiye sahip olma, işler kötüye gitmesi durumunda bile motivasyonu düşürmeden iyi hissedebilme, uzun süreler boyunca işini sürdürebilme durumlarıdır (Bakker and Schaufeli, 2010). Dinç olan çalışanlar, enerjik, üretken, yaratıcı ve yüksek performans gösterebilen, etkili ve hızlı kararlar alabilen, profesyonel davranabilen ve aynı zamanda oluşabilecek olumsuzluklar

karşısında anlık çözümler üretebilen kişilerdir. Bu durumda çalışanın işinde isteyerek gayret göstermesi, zorluklar karşısında dirayetli durması, çalışırken esnek ve enerjisinin yüksek olması işe adanmışlığın dinçlik/enerjik olma boyutunu ifade etmektedir.

3.3.2. Adanmışlık Boyutu

Adanmışlık kavramsal olarak; çalışanın kurumuna karşı güçlü bir bağlılık duyması, işini yaparken büyük bir heyecan ve coşku hissetmesi, işini anlamlı bulması ve oluşabilecek sorunlarla mücadele etmesidir. Aynı zamanda adanmışlık, kurumun veya işletmenin değerler yargılarını benimseyerek kurallarını özümsemesi, çalışanın kurumu ile kendisini özleştirmesi, bağlılık göstermesi ve psikolojik olarak bağlanmasıdır (Aslan, 2021).

Schaufeli vd. tarafından ortaya konulan adanmışlık boyutu esasen; çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması, çalışan işinden heyecan ve gurur duyması, çalışan yaptığı işi özümsemesi ve işin ilham verici oluşunu düşünmesidir (Bakker & Schaufeli, 2010). Adanmış olan çalışanlar, işleri ile bütünleşir, görevlerini yerine getirirken kurumuna derin bir bağlılık duyar, sadece kendisine ait görevleri yerine getirmekle kalmaz ilave görev ve sorumluluklar üstlenir. Böyle bir adanmışlıkla kurumuna bağlı olan çalışanlar, kurumun vizyon ve misyonuna olumlu katkılar sunar.

3.3.3. Yoğunlaşma Boyutu

Yoğunlaşma kavramsal olarak; çalışanın işine olan aidiyet duygusunu ve uzun süreli bağlılığını ifade eder. Bu boyut aynı zamanda işe yoğunlaşma olarak da tanımlanmaktadır. Yoğunlaşmada, çalışanın kendisini işine kaptırması, zamanın nasıl geçtiğini anlayamaması ve zaman zaman mola vermekte zorlanmasıdır. Çalışan, işini benimseme/içselleştirme boyutunda fazladan çalışmayı kendi isteğiyle yapar (Aktaş ve Akdemir, 2019).

Schaufeli vd., tarafından ortaya konulan benimseme boyutu esasen; çalışanın uzun vadede işine aidiyet duygusu ile bağlanması, işlerini yaparken yüksek bir motivasyona sahip olması, sorumluluk almaktan kaçınmaması, işini yaparken zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesidir (Bakker ve Schaufeli, 2010). İşini benimseyen/içselleştiren çalışanlar, işlerine karşı büyük bir bağ ile bağlıdırlar. Fazladan iş yüklenmek tamamen kendi içsel dürtülerinin bir sonucudur. Bu şekilde kurumuna

adanan çalışanlar, çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamaz, işinden kopamaz ve koparsa zorluk yaşarlar.

3.4. İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları

İşe adanmışlık kavramını, araştırmacılar farklı modeller oluşturarak incelemişlerdir. Bu modellerden en yaygın olarak kullanılanı “iş talepleri-kaynakları” (JD-R) modelidir. Bu model Bakker ve Demerouti tarafından geliştirilmiştir. Bu model işe adanmışlığın teorik temelini oluşturur, iş talepleri ve iş kaynakları olarak ikiye ayrılır. İş talepleri; çalışanın psikolojik ve fiziksel olarak çabasını gerektiren bir işin örgütsel, fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak özellikleridir. İş kaynakları; çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyen, iş taleplerini azaltarak başarılı olmayı amaçlayan, işin psikolojik, fiziksel, sosyal veya örgütsel özelliklerinin parçasıdır (Bakker ve Demerouti, 2008).

Bakker ve Demerouti tarafından geliştirilen başka bir model ise; işe adanmanın öncülleri olan çalışanların sahip oldukları kişisel kaynaklar ve iş kaynaklarını ifade eden modeldir. İş kaynakları; özerklik, performans, sosyal destek, yönetici koçluğu gibi değişkenlerdir. Kişisel kaynaklar ise; öz-yetkinlik, öz-saygı, dayanıklılık, iyimserlik gibi değişkenleri ifade etmektedir (Bakker and Demerouti, 2008). Dolayısıyla bu değişkenler işe adanmışlığı etkilemektedir.

Christian vd., (2011) tarafından oluşturulan diğer bir modelde ise; işe adanmanın öncüllerini iş karakteristikleri, ruhsal (kişilik) özellikler ve liderlik özellikleri olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. İş karakteristikleri; iş hayatındaki özerklik durumunu, görev çeşitliliğini, görevin önemini, problem çözme kabiliyetini, işin karmaşıklık düzeyini, geri bildirimini, sosyal desteği ve fiziksel gereklilikleri içermektedir. Kişilik (ruhsal) öncülü; bireyin vicdanlı olmasını, olumlu duygulara sahip olması ve proaktif kişiliğini ifade etmektedir. Liderlik öncülü ise; dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşimi değişkenlerini kapsamaktadır (Christian, vd., 2011).

Saks (2006) tarafından geliştirilen işe adanma modelinin öncülleri ise; iş karakteristikleri (görev kimliği, beceri çeşitliliği, görevin önemi, görevin geri bildirim ve özerklik), yönetici desteği, örgüt desteği, ödüller/takdir, işlemsel ve dağıtımsal adalet olarak ele alınmıştır (Saks, 2006).

Araştırmacılar son zamanlarda yukarıda bahsedilen işe adanma öncüllerine ek olarak örgütsel adalet, liderlik şekli, kişi-örgüt uyumu, çalışanın duygu durumu gibi değişkenlerde eklemişlerdir (Christian, vd, 2011). Bu değişkenlerin de modele dahil edilmesiyle yapılan çalışmalarda işe bağlanmanın olumlu yönde etkilendiği gözlenmiştir.

Saks (2006) tarafından geliştirilen işe adanma modelinde, iş karakteristikleri, yönetici desteği, örgüt desteği, ödüller/takdir, işlemsel ve dağıtımsal adalet öncüllerinin olumlu olması hem işe bağlanma düzeyini hem de örgüte bağlanma düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. İşe bağlanmanın oluşmasıyla çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışları artmakta ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Saks, 2006).

3.5. Mütevazı liderlik, İş Becerikliliği ve İşe Adanmışlık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde ulusal yazında mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlığın beraber incelendiği çalışmaların olmadığı görülmüştür. Mütevazı liderlik ölçeğini Kerse vdadaşları (2020) ve iş becerikliliği ölçeğini Kerse (2017), işe adanmışlık ölçeğini ise Özkalp ve Meydan (2015) Türkçeye uyarlayarak literatüre katkı sağlamışlardır. Bu kavramlar literatürümüze yeni giren güncel kavramlar oldukları için üzerinde çalışılması gerektiği düşünülmüştür. Bu çalışmalarla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, kavramların birbiriyle aralarında ilişki olduğu aşağıda belirtilen çalışmalarla ifade edilmiştir.

Karataş (2019) tarafından yapılan “İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İş Gören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde; İstanbul’da havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette çalışan veri giriş elemanı, memur, uzman, mühendis, teknisyen ve yöneticiden oluşan 183 çalışan üzerinde çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda; iş becerikliliği ve işe adanmışlık arasında yüksek seviyede pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

Akçakanat vd., (2019) tarafından yapılan “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmada; Akdeniz bölgesinde çeşitli il ve sektörlerde görev yapan insan kaynakları yöneticilerinden oluşan 230 yönetici üzerinde çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda; iş becerikliliğinin boyutları ile işe adanmışlığın tüm boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İş

becerikliliğinin boyutlarının, işe adanmışlığın boyutlarından dinçlik ve kendini adama boyutlarını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Ancak, özümseme boyutuna anlamlı bir etki yapmadığı anlaşılmıştır (Akçakanat, vd., 2019).

Uysal vd.,(2018) tarafından yapılan “Bireysel İş Yapılandırmanın Sonuçları: Bireysel İş Yapılandırmanın Psikolojik Sermaye ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmada; beyaz yakalı olarak çalışan 136 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda; iş becerikliliğiyle işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Uysal, vd., 2018).

Damar vd.,(2024) tarafından yapılan “Mütevazı liderlik ile İşe Angaje Olma İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmada Gebze-Kocaeli bölgesindeki imalat sektöründe çalışan 184 beyaz yakalı çalışanlardan veri elde edilmiştir. Araştırmada mütevazı liderliğin, hem işe adanmışlık hem de psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkisini olduğu belirlenmiştir. Ayrıca mütevazı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinden işe adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir (Damar, vd., 2024).

Yang vd., (2019) “Humble Leadership and Innovative Behaviour among Chinese Nurses: The Mediating Role of Work Engagement” başlıklı çalışmada araştırma verilerini Çin’de 377 hemşireden elde etmiştir. Yapılan analizler sonucunda mütevazı liderliğin işe adanmayı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Yang, vd., 2019).

Hawamdeh (2022) tarafından yapılan “The Influence of Humble Leadership on Employees’ Work Engagement: The Mediating Role of Leader Knowledge-Sharing Behaviour” başlıklı çalışmada; Ürdün’de otelcilik işletmelerinde çalışan 321 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Çalışmada; mütevazı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide lider bilgi paylaşımının aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda; mütevazı liderlerin çalışanların işe adanmalarını olumlu yönde etkilediğini, liderin bilgi paylaşımında bulunmasının mütevazı liderlik ile işe katılma arasında aracılık ettiği görülmüştür (Hawamdeh, 2022).

Walters vd., (2016) tarafından yapılan “Humble Leadership: Implications For Psychological Safety And Follower Engagement” başlıklı çalışmada; mütevazı liderliğin psikolojik güven ve işe adanmışlık arasındaki ilişki incelenmek üzere 140 kişi

üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda; mütevazı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güvenin aracılık ettiği görülmüştür (Walters and Diab, 2016).

Aslan (2021) tarafından yapılan “İçsel Motivasyonun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracı Rolü” başlıklı çalışmada; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Osmaniye ilinde görev yapan 283 öğretmen üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda; içsel motivasyonun işe adanmışlık üzerindeki potansiyel etkisini ve iş becerikliliğinin içsel motivasyon ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etkisi görülmüştür (Aslan, 2021).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.MÜTEVAZI LİDERLİĞİN İŞE ADANMIŞLIĞA ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ: KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Kafkas Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlık düzeylerini tespit etmek ve mütevazı liderlik algısının iş becerikliliği ve işe adanmışlıklarını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan soruları cevaplamak araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır:

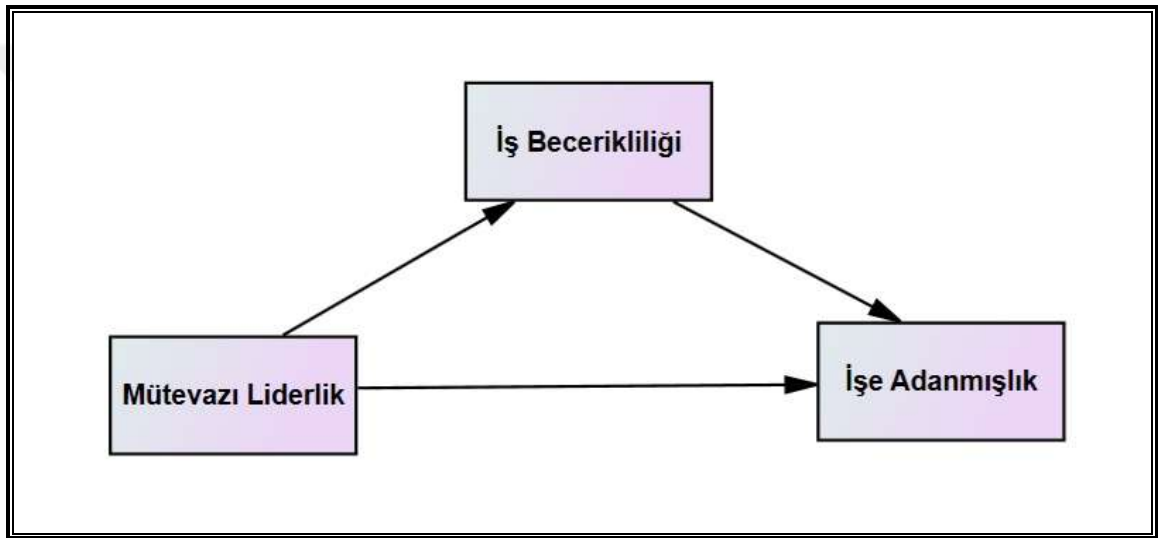
- Mütevazı liderlik, iş becerikliliğini pozitif yönde etkiler mi?
- Mütevazı liderlik, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler mi?
- İş becerikliliği, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler mi?
- Mütevazı liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş becerikliliği aracı mıdır?

Yukarıda yer alan amaçların yanında araştırma demografik değişkenler bağlamında farklılıkları belirlemeyi de amaçlamaktadır. Bu doğrultuda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek grubu, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi ve yöneticilik görevi açısından mütevazı liderlik algısı, iş becerikliliği düzeyi ve işe adanma düzeyinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar, yöneticiden ziyade lidere daha çok ihtiyaç duyarlar. Lider; çalışanları kişilik özellikleri ile etkiler, güven ve ilham verir. Lider vizyon sahibidir, çalışanları motive eder ve onların gelişimine katkı sağlar. Yönetici ise; insanları etkilemek için gücünü bulunduğu mevkiden alır ve kural odaklıdır. Yönetici mevcut sistemin dışına çıkmak istemez ve çalışma hayatını bir kariyer planlaması gibi görür. Günümüzde ise çalışanların yöneticiden ziyade peşlerinden koşabilecekleri liderlere ihtiyaçları vardır. Sadece lider olmanın yetmediği, liderlik türlerinin ve tarzlarının da çalışanların iş ile ilgili motivasyonlarını etkilediği günümüzde, özellikle mütevazı liderlik özellikleri taşıyan liderlerin takipçilerinin daha çok olduğu yapılan çalışmalarda belirtilmektedir. Mütevazı liderlik özellikleri taşıyan

liderlerin takipçileri (çalışanları), işlerine motive olmakla kalmadıkları gibi işin getirmiş olduğu zorlukların da üstesinde gelme eğilimlerinin yüksek olduğu gözlenmiştir (Akgün, 2024). Mütevazı liderliğin görüldüğü kurumlarda, çalışanların iş becerikliliğinin ve işe adanmışlığın olumlu yönde etkilenmesi beklenir. Bu nedenle bu araştırmada mütevazı liderlik, işe adanmışlık ve iş becerikliliği kavramlarının birbiriyle ilişkili oldukları düşünüldüğünden aracılı bir model geliştirilmiştir. Dolayısıyla araştırma konusuna dair yapılan literatürdeki çalışmaların bulguları ışığında aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H1: Mütevazı liderlik, iş becerikliliğini pozitif yönde etkiler.

H2: Mütevazı liderlik, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

H3: İş becerikliliği işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

H4: Mütevazı liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş becerikliliği aracı rol üstlenir.

4.3.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırma için hazırlanan anket formu hem fiziki hem de online olarak dağıtıldığında katılımcılara, verdikleri cevapların istatistiksel amaçlı kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin paylaşılmaması gerektiği ifade edilmiştir. Bu sayede verecekleri cevaplar sonucunda çalıştıkları kurumda olumsuz bir durumla karşılaşma ön yargılarının giderildiği, anket sorularına samimi ve olabildiğince doğru cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

Anket sorularının çalışma konusu olan değişkenleri ölçmek için gerekli özelliklere sahip olduğu ve yapılan güvenilirlik testleri ile bulunmuştur. Bu nedenle katılımcılardan elde edilen sonuçların varolan durumu yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırma bir devlet üniversitesi olan; Kafkas Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari 425 personel üzerinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Bununla birlikte çalışmada zaman sınırlılığı da mevcuttur. Yani veriler kesitsel bağlamda elde edilmiştir.

4.4.Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada Kafkas Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personele mütevazı liderlik, işe becerikliliği ve işe adanmışlık ile ilgili olarak anket soruları hazırlanmıştır. Çalışmada kullanılan ankette, katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için sorular hazırlanmış ve mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlık hakkında sorularla birlikte sorulmuştur.

Çalışmada nicel yöntem kullanılmış, elde edilen veriler SPSS, AMOS ve Process Macro paket programlarına aktarılarak analizler yapılmıştır. Öncelikle verilerin; frekans analizleri, normallik testi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi yapılmış, korelasyon analizi sonrasında basit aracılıkla ilgili olan Model 4 ve fark analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Kafkas Üniversitesi; Kars ilinde bulunan, Türkiye'nin farklı illerinden gelen akademik ve idari personelin görev yaptığı bir kamu üniversitesidir. Kafkas Üniversitesi'nde akademik ve idari personel olarak 2000 civarı çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanlara anketler 02.12.2024 – 31.01.2025 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu çalışmanın yapılabilmesi için Iğdır Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 06.11.2024 tarihinde yapılan 2024/28 sayılı toplantıda etik kurul onayı alınmıştır. Bu araştırma evreninde %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 323 olarak hesaplanmıştır (<https://tr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>, 2025). Anketlerde veri kayıplarının yaşanabileceği düşünülerek hem fiziki hem de online olarak toplam 500

anket uygulaması yapılmıştır. Bu anketlerden eksik doldurulan ve anlamsız olan 75 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Nihayetinde 425 anket analizlere dahil edilmiştir.

4.6. Veri Toplama Araçları

Çalışmada sosyal bilimler alanında en çok tercih edilen ve nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu bağlamda anketlerin belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılmakta olan 5'li Likert Ölçeği model alınmıştır.

Anket formu 2 bölümden ve 41 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcıların; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleği, mesleğinde çalışma süresi, kurumunda çalışma süresi ve yöneticilik görevlerinin olup olmadıkları sorularını cevaplamaları istenmiştir. İkinci bölümde mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlık değişkenlerine ait sorular yer almıştır. Bu ölçeklerle ilgili olarak detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

4.6.1. Mütevazı liderlik Ölçeği

Anketin ikinci kısmında yer alan Mütevazı liderlik Ölçeği Owens vdadaşları (2013) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeği Kerse vdadaşları (2020) Türkçe'ye uyarlamışlardır. Mütevazı liderlik ölçeği tek boyutlu olup 9 maddeden oluşmaktadır. Bu 9 madde arasında tutarlılık olup olmadığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.932 olarak bulunmuşlardır. Bu sonuca göre ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğunu ortaya koymuşlardır (Kerse, vd. 2020). İfadeler 5'li Likert tipinde (1=kesinlikle katılmıyorum, ... 5= kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır.

4.6.2. İş Becerikliliği Ölçeği

Anketin ikinci kısmında yer alan İş Becerikliliği Ölçeği Slemple vdadaşları (2013) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeği Kerse (2017) Türkçe'ye uyarlamıştır. İş becerikliliği ölçeği; görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik olmak üzere üç boyuttan ve 15 maddeden oluşmaktadır. Bu üç boyut ve 15 madde arasında tutarlılık olup olmadığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin bütünüünün cronbach alpha değeri 0.918, görev becerikliliği cronbach alpha değeri 0.757, bilişsel beceriklilik cronbach alpha değeri

0.860 ve ilişkisel beceriklilik için cronbach alpha değeri 0.844 olarak bulunmuştur (Kerse, 2017). Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğu ortaya konulmuştur. İfadeler 5’li Likert tipinde (1=kesinlikle katılmıyorum, ... 5= kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır.

4.6.3.İşe Adanmışlık Ölçeği

Anketin ikinci kısmında yer alan İşe Adanmışlık Ölçeği Bakker (2003) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeği Özkalp vdadaşları (2015) Türkçe’ye uyarlamışlardır. İşe adanmışlık ölçeği; canlılık, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutlu olup 9 maddeden oluşmaktadır. Bu üç boyut ve 9 madde arasında tutarlılık olup olmadığını ölçmek amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin bütünü için cronbach alpha değeri 0.830, canlılık cronbach alpha değeri 0.800, adanma cronbach alpha değeri 0.790 ve yoğunlaşma için cronbach alpha değeri 0.640 olarak bulunmuşlardır (Özkalp ve Meydan, 2015). Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymuşlardır. İfadeler 5’li Likert tipinde (1=kesinlikle katılmıyorum, ... 5= kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır.

4.7.Veri Analiz Planı

Araştırmada elde edilen veriler SPSS, AMOS ve Process Macro paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS (Statistical Package for the Social Science), özellikle sosyal bilimler alanında ve genelde anketler aracılığıyla elde edilen verilerin analiz edilmesinde sıklıkla kullanılan bilgisayar destekli bir analiz programıdır (Lorcu, 2015). AMOS (Analysis of Moment Structures), son yıllarda tercih edilmeye başlanan SPSS’e göre daha geniş kapsamlı analizler yapabilen bir analiz programıdır. Özellikle birden çok bağımlı ve bağımsız değişkene sahip araştırmalarda ve aracı etkinin olduğu varsayımıyla yürütülen çalışmalarda popülerliği artmıştır (Bayram, 2016). AMOS’un hata oranlarını da analize dahil ederek daha güvenilir sonuçlar vermesi dolayısıyla SPSS’e oranla gittikçe daha çok tercih edilen bir analiz yöntemi olduğu söylenebilir. Process Macro ise SPSS analiz programına eklenen bir uzantıdır. Aracılık analizleri, aracılık etki analizleri ile aracı değişkenin bağımlı değişkene bağımsız değişkene etkisinin açıklanması gibi analizlerin açıklanmasını sağlamaktadır (Hayes, 2022).

Araştırmada öncelikle frekans analizleri yapılarak katılımcıların demografik özellikle bağlamındaki durumları sayı ve yüzde olarak belirlenmiştir. Daha sonra

değişkenlere güvenilirlik ve geçerlilik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik, ölçme aracının tutarlılığının göstergesidir. Başka bir deyişle farklı zamanlarda farklı mekânlarda kişilere uygulanması durumunda benzer sonuçların ortaya çıkmasıdır. Geçerlilik ise ölçme aracının sadece ölçülmek isteneni ölçmesidir. Mesela; bir tartının ağırlığı ölçmesi veya IQ testinin zekâ ile ölçülmesi şeklinde düşünülebilir (Drost, 2011).

Ölçeklerin güvenilirlikleri, davranış bilimlerinde yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık yöntemi ve içsel tutarlılığın sınanmasında en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alfa güvenilirlik ölçütü ile hesaplanmıştır. Cronbach Alfa 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artar (Tavakol ve Dennick, 2011). Güvenirliğe ait kabul edilebilir/edilemez değerler şu şekildedir (Tavakol ve Dennick, 2011):

0,00< α <0,40 Aralığındaki değere sahip ölçek güvenilir değildir.

0,41< α <0,60 Aralığındaki değere sahip ölçek düşük güvenilirliktedir.

0,61< α <0,80 Aralığındaki değere sahip ölçek orta düzeyde güveniliridir.

0,81< α <1,00 Aralığındaki değere sahip ölçek yüksek düzeyde güveniliridir.

Araştırmada geçerlilik için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili, ölçülebilen veya gözlenebilen çok sayıdaki değişkeni bir araya getirerek az sayıda anlamlı değişkenler (boyutlar) elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Faktör analizinin iki temel amacı vardır. Birincisi değişken sayısını azaltmak (veri indirgeme), ikincisi orijinal değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanarak, aralarında ilişki olmayan ancak grup oluşturan değişkenlerin açıkladığı varsayılan bazı yeni yapılar (faktör belirleme) ortaya koymaktır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar, & Sanisoğlu, 2013). Faktör analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki yöntemle gerçekleştirilir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmeye yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. DFA, gizli yapılar (tutumlar, özellikler, klinik bozukluklar gibi) arasındaki ilişkiyi incelemek için güçlü bir istatistiksel methodur. DFA değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, bir ilişki var ise bu ilişkinin düzeyini ve bununla birlikte değişkenlerin modelleri açıklayıp açıklamadığını ortaya koyan bir analiz yöntemidir (Erkorkmaz, vd., 2013).

DFA’da modelin uygunluğunun belirlenmesi amacıyla çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Bu araştırmada Ki-Kare uyum testi (CMIN/DF), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlandırılmış uyum indeksi (TLI), yaklaşık hatalar ortalama karekökü (RMSEA) ve standardize edilmiş ortalamalar karekökü (SRMR) dikkate alınmıştır. Uyum indekslerine ilişkin değer aralıkları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Bayram, 2013):

Tablo 1: Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$
TLI	$0.95 < TLI \leq 1$	$0.90 < TLI \leq 0.94$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
CFI	$0.95 < CFI \leq 1$	$0.90 < CFI \leq 0.94$

Çalışmada yukarıdaki analizler sonrasında normallik testi için analizler yapılmıştır. Normallik testi; parametrik olmayan istatistik sınamaları içerisinde yer alan bir test olup veri dizisinin normal dağılıma uygunluk iyiliğinin incelenmesidir (Köklü, vd., 2022). Bu testte farklı yöntemler olmakla birlikte bu çalışmada çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınarak tespitler yapılmıştır.

Normallik testi sonrasında çalışmada sırasıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi; nicel verileri analiz etmek ve değişkenler arasında doğrusal ilişkiyi incelemektir (Köklü, vd., 2022). Bu analizde 0 ile 1 arasında ilişki katsayıları bulunmaktadır.

Regresyon analizi ise nicel değişkenler arasındaki iki veya daha çok değişkeni ölçmek için kullanılan analiz yöntemidir (Köklü, vd., 2022). Çalışmada bu doğrultuda aracılık ve düzenleyicilik analizlerini yapabilen SPSS’in PROCESS Macro versiyon 4.3 kullanılarak basit aracılık (Model 4) kullanılmıştır. Bu analiz programıyla Bootstrap yöntemi kullanılarak veri seti 5000 kez yenilenerek aracılık etkisi için yeni bir gözlem veri seti oluşturulmuştur ve istatistiksel hesaplamalar bu şekilde değerlendirilmiştir. Böylelikle hata oranı daha düşük görülmekte ve daha doğru güven aralığı sağladığı kabul edilmektedir (Hayes, 2022).

Son olarak çalışmada fark tespitine ilişkin analizler yapılmıştır. Bunun için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans (ANAVO) testi yapılmıştır. Farklılığın kaynağı ise post-hoc ile belirlenmiştir.

4.8.Bulgular

Bu bölümde demografik bulgulara, mütevazı liderlik, iş becerikliliğe ve işe adanmışlık ölçeklerine ait güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine, normallik testi bulgularına, korelasyon ve hipotez testi bulgularına ve fark analizi bulgularına yer verilmiştir.

4.8.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların çeşitli demografik özelliklerine ait bilgileri içeren frekans analizi sonuçları aşağıdaki tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Frekans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif %)	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	185	43.5	43.5	
	Erkek	240	56.5	100	
Yaş	25 yaş ve altı	13	3.1	3.1	
	26-30 yaş arası	33	7.8	10.8	
	31-35 yaş arası	82	19.3	30.1	
	36 yaş ve üzeri	297	69.9	100	
Medeni Durum	Bekar	99	23.3	23.3	
	Evli	326	76.7	100	
Eğitim Durumu	Ön Lisans ve altı	105	24.7	34.8	
	Lisans	97	22.8	47.5	
	Yüksek Lisans	48	11.3	58.8	
	Doktora	175	41.2	100	
Meslek	Akademik	208	48.9	48.9	
	Personel	217	51.1	100	
	İdari Personel				
Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	56	13.1	14.8	
	6-10 Arası	77	18.1	31.3	
	10 Yıldan fazla	292	68.7	100	
Kurumda Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	91	21.4	24.9	
	6-10 Arası	81	19.1	40.5	
	10 Yıldan fazla	253	59.5	100	
Yöneticilik Görevi	Evet	111	26.1	26.1	
	Hayır	314	73.9	100	

Tablo 2 incelendiğinde;

Araştırmaya katılanların cinsiyet durumu; %56,5'i (240 kişi) erkek, %43,5'i (185 kişi) kadındır.

Araştırmaya katılanların yaş aralığı; %3,1'i (13 kişi) 25 yaş ve altı, %7,8'i (33 kişi) 26 ile 30 yaş arasında, %19,3'ü (82 kişi) 31 ile 35 yaş arasında ve %69,9'u (297 kişi) 36 ve üzeri yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılanların medeni durumu; %23,3'ü (99 kişi) bekâr, %76,7'si (326 kişi) evlidir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumu; %24,7'si (105 kişi) önlisans ve altı, %22,8'i (97 kişi) lisans, %11,3'ü (48 kişi) yüksek lisans ve %41,2'si (175 kişi) doktora eğitimi almıştır.

Araştırmaya katılanların meslek grupları; %48,9'u (208 kişi) akademik personel ve %51,1'i (217 kişi) idari personeldir.

Araştırmaya katılanların meslekte çalışma süreleri; %13,1'i (56 kişi) 5 yıl ve altı, %18,1'i (77 kişi) 6 ile 10 yıl arasında, %68,7'si (292 kişi) 10 yıldan fazla meslekte çalışmışlardır.

Araştırmaya katılanların kurumda çalışma süreleri; %21,4'u (91 kişi) 5 yıl ve altı, %19,1'i (81 kişi) 6 ile 10 yıl arasında, %59,5'i (253 kişi) 10 yıldan fazla kurumda çalışma süreleri vardır.

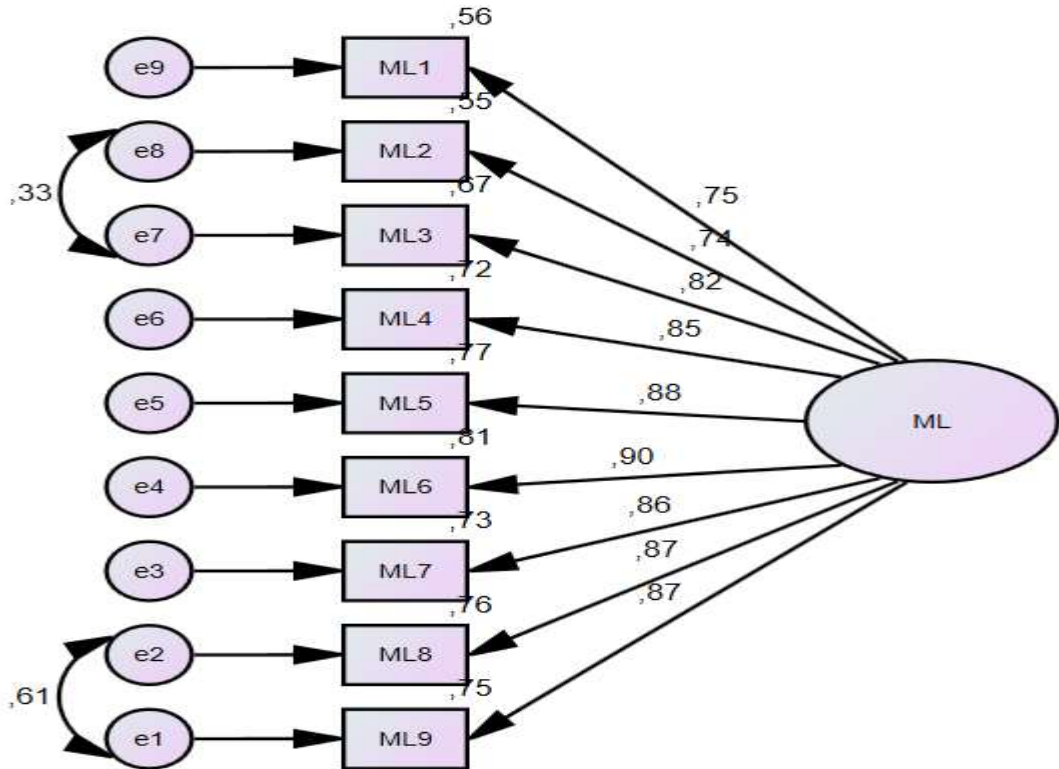
Araştırmaya katılanların yönetici olup olmamaları; %26,1'i (111 kişi) yönetici iken %73,9'u (314 kişi) yönetici değildir.

4.8.2. Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

Mütevazı liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısını doğrulamak amacıyla AMOS 22 istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk analizde ölçeğe ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir değerleri yakalayamadığı görülmüştür ($\chi^2 (27) = 310.102, p = .000, \chi^2/df = 11.48, CFI = 0.93, TLI = 0.90, RMSEA = 0.157$). Yapılan modifikasyonlardan sonra (ML2-ML3 ve ML8-ML9), gerçekleştirilen DFA analizinden elde edilen uyum indeksleri ise faktör yapısını doğrulamıştır ($\chi^2 (25) = 113.594, p = .000, \chi^2/df = 4.54, CFI = 0.98, TLI = 0.97, RMSEA = 0.09, SRMR=0.03$). İlgili analize ilişkin sonuçlar şekil 2'de ve standardize regresyon katsayılarını içeren sonuçlar tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliğine İlişkin Uyum İndeksleri Referans Aralıkları ve Ulaşılan Değerler

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir Uyum	Ulaşılan Değerler
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$		4.54
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$		0.09
CFI	$0.95 < CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$		0.98
TLI	$0.90 \leq TLI \leq 1.00$	$0.85 \leq TLI < 0.90$		0.97
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$0.05 \leq SRMR \leq .10$		0.03



Şekil 2: Mütevazı liderlik Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları

Mütevazı liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için 9 maddelik ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmış ve iç tutarlılık güvenilirliğinin gösteren Cronbach Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu kapsamda analiz sonuçları madde silindiğinde Cronbach Alpha katsayısında ciddi bir değişimin olmadığını göstermiş ve ölçek geneli Cronbach Alpha'nın 0.956 olduğu görülmüştür. Bu değer $0,81 < \alpha < 1,00$ aralığında olduğu için yüksek düzeyde güvenilirliğin olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla tüm analiz bulguları

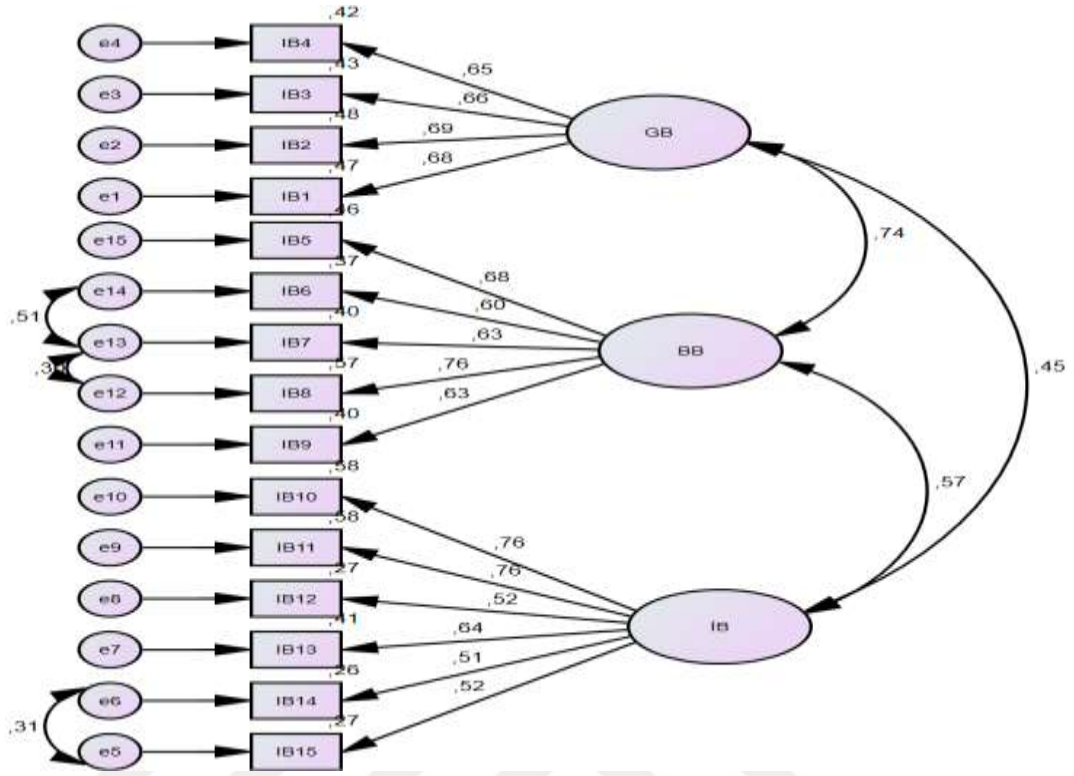
mütevazı liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı yönünde olmuştur.

4.8.3. İş Becerikliliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

İş becerikliliği ölçeğinin üç faktörlü yapısını doğrulamak için yine yukarıda belirtildiği gibi DFA uygulanmıştır. Yapılan ilk analizde ölçeğe ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir değerleri yakalayamadığı görülmüştür, ($\chi^2(87) = 420.128$, $p = .000$, $\chi^2/df = 4.82$, CFI = 0.86, TLI = 0.83, RMSEA = 0.09). Şekil 3'te de belirtilen modifikasyonlar sonrasında gerçekleştirilen DFA analizinden elde edilen uyum indeksleri ise faktör yapısını doğrulamıştır ($\chi^2(84) = 275.199$, $p = .000$, $\chi^2/df = 3.27$, CFI = 0.92, TLI = 0.90, RMSEA = 0.07, SRMR=0.06). İlgili sonuçlar tablo 4 ve şekil 3'te gösterilmiştir.

Tablo 4: İş Becerikliliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliğine İlişkin Uyum İndeksleri Referans Aralıkları ve Ulaşılan Değerler

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Ulaşılan Değerler
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$		3.27
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$		0.07
CFI	$0.95 < CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$		0.92
TLI	$0.90 \leq TLI \leq 1.00$	$0.85 \leq TLI < 0.90$		0.90
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$0.05 \leq SRMR \leq .10$		0.06



Şekil 3: İş Becerikliliği Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları

İş becerikliliği ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için 15 maddelik ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmış ve iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu kapsamda analiz sonuçları madde silindiğinde Cronbach Alpha katsayısında ciddi bir değişimin olmadığını göstermiş ve ölçek geneli Cronbach Alpha'nın 0.864 olduğu görülmüştür. Bu değer $0,81 < \alpha < 1,00$ aralığında olduğu için yüksek düzeyde güvenilirliğin olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla tüm analiz bulguları iş becerikliliği ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı yönünde olmuştur.

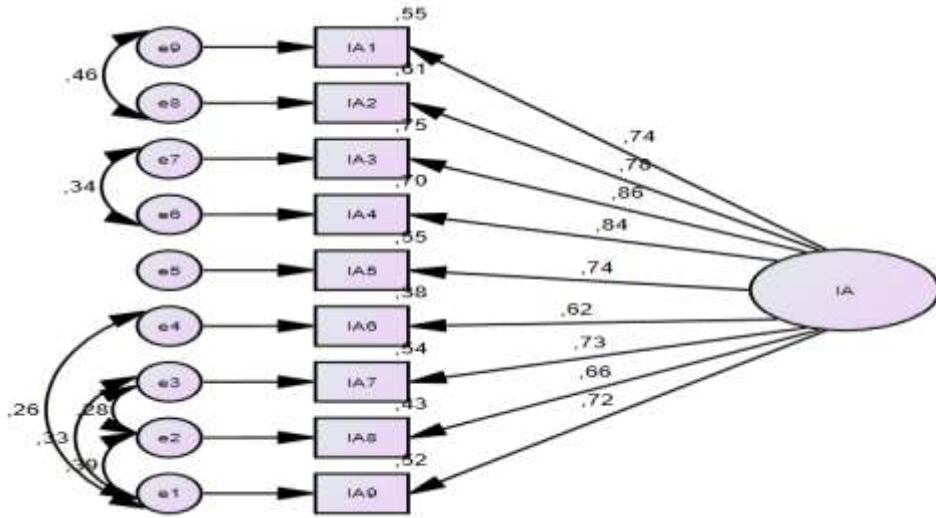
4.8.4.İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

İşe adanmışlık ölçeğinde teorik olarak üç boyutlar öngörülse de, Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında ölçeğin tek boyutlu yapısının iyi uyum sağladığı bulunmuştur (Özkalp ve Meydan, 2015). Buna bağlı olarak, güncel çalışmada da ölçeğin tek yapıyı uyum yapısı kontrol edilmiş ve buna yönelik DFA yapılmıştır. Zaten güncel hipotezler kapsamında da işe adanmışlığın toplam yapısına yönelik ilgi duyulduğu için bu tek yapıyı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk analizde ölçeğe ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir değerleri yakalayamadığı görülmüştür, ($\chi^2 (27) = 381.651, p = .000, \chi^2/df = 14.13, CFI = 0.87, TLI = 0.82,$

RMSEA = 0.17) Daha sonrasında yapılan modifikasyonlardan sonra ise kabul edilebilir uyum indeksleri elde edilmiştir ($\chi^2 (21) = 98.793, p = .000, \chi^2/df = 4.70, CFI = 0.97, TLI = 0.95, RMSEA = 0.09, SRMR=0.03$). İlgili analiz sonuçları tablo 5 ve şekil 4'te gösterilmiştir.

Tablo 5: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliğine İlişkin Uyum İndeksleri Referans Aralıkları ve Ulaşılan Değerler

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir Uyum	Ulaşılan Değerler
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 \leq 3$	$2df \leq \chi^2 \leq 5$		4.70
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$		0.09
CFI	$0.95 < CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$		0.97
TLI	$0.90 \leq TLI \leq 1.00$	$0.85 \leq TLI < 0.90$		0.95
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$0.05 \leq SRMR \leq .10$		0.03



Şekil 4: İşe Adanmışlık Ölçeğine Yönelik DFA Sonuçları

İşe adanmışlık ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için 9 maddelik ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmış ve iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfabaya bakılmıştır. Bu kapsamda analiz sonuçları madde silindiğinde Cronbach Alpha katsayısında ciddi bir değişimin olmadığını göstermiştir. Ölçek geneli Cronbach Alpha'nın 0.921 olduğu görülmüştür. Bu değer $0,81 < \alpha < 1,00$ aralığında olduğu için

yüksek düzeyde güvenilirliğin olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla tüm analiz bulguları iş becerikliliği ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı yönünde olmuştur.

4.9.Ön Analizler

Yukarıda da görüldüğü gibi çalışmanın temel hipotezleri test edilmeden önce, araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin verilerin ön incelenmesi (verilerin taranması ve temizlenmesi), tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin gözlemlenen özellikleri (iç güvenilirlik) belirlenmiştir. İlk olarak, uç değerler ve eksik veriler açısından veri seti taranmış ve gerekli veri temizleme işlemleri uygulanmıştır. Sonrasında güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu kısımda ise normallik varsayımları değerlendirilmiştir. Bunun için çarpıklık (*skewness*) ve basıklık (*kurtosis*) değerleri kullanılmıştır. Bu kapsamda, normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığına karar verirken geleneksel olarak kabul edilen -2 ile +2 aralığı dikkate alınmıştır (Kline, 2015).

Bu aşamada, iş becerikliliği değişkeninin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Uç değerler incelendiğinde, katılımcılardan 19 tanesinin genellikle ilgili testte alınabilecek en yüksek veya en düşük puanları aldıkları görülmüştür. İlgili uç değerleri oluşturan katılımcılardan veri setinden çıkartılıp normallik varsayımı tekrar incelenmiştir. Tablo 1’de gösterildiği üzere, mevcut çalışmada yer alan değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri “-.367” ile “1.530” arasında değişmektedir; bu da değişkenlerin normal dağıldığını göstermektedir. Tüm betimleyici analiz bulguları aşağıda yer alan tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık	α
Mütevazı liderlik	425	3.08	1.10	-.367	-.872	.95
İş Becerikliliği	425	3.96	.48	-.636	1.530	.86
İşe Adanmışlık	425	3.95	.72	-.832	1.027	.92

Ön analizler, temel çalışma değişkenlerine ilişkin Pearson korelasyon analizleri ile sürdürülmüştür. Sonuçlar incelendiğinde, mütevazı liderliğin, iş becerikliliği ($r = .26$, $p < .01$) ve işe adanmışlık ($r = .27$, $p < .01$) ile orta düzeyde pozitif ilişkiye sahip olduğu

bulunmuştur. Ayrıca, iş becerikliliği arttıkça işe adanmışlığın da doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir ($r = .56, p < .01$). Korelasyon analizine yönelik sonuçlar tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
1. Mütevazı liderlik	-		
2. İş Becerikliliği	.26**	-	
3. İşe Adanmışlık	.27**	.56**	-

Not: ** Korelasyon, .01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

4.10. Hipotez Testi Analizleri

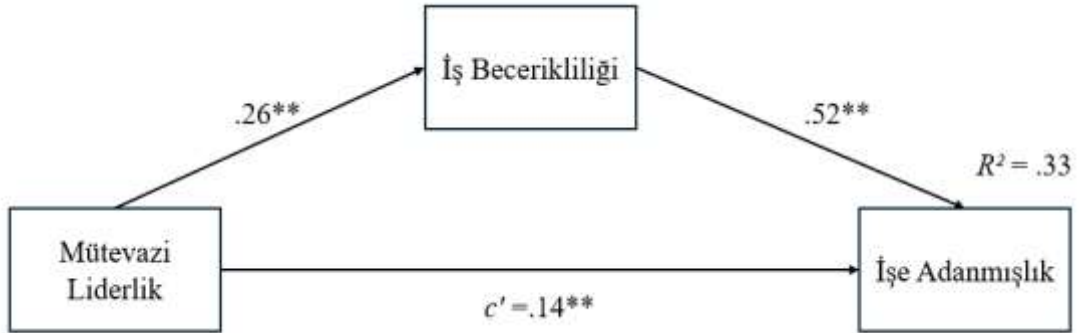
Mütevazı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıklamada iş becerikliliğin muhtemel aracı değişken rolünü incelemek adına aracı değişken analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara ait standardize regresyon katsayıları incelendiğinde (Şekil 5), ilk olarak, mütevazı liderliğin iş becerikliliğini anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur ($\beta = .26, p < .001$). Diğer yandan, hem mütevazı liderlik ($\beta = .14, p < .01$) hem de iş becerikliliği ($\beta = .52, p < .001$) işe adanmışlığın pozitif yordayıcıları olarak ortaya çıkmış ve bu iki bağımsız değişken birlikte işe adanmışlık düzeyindeki değişimin %33’ünü açıklamıştır.

Mütevazı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki toplam etkisi anlamlı iken ($\beta = .27, p < .001$), doğrudan etkisi de yukarıda bahsedildiği gibi anlamlılığını korumuştur ($\beta = .14, p < .01$). Bu iki değişken arasındaki dolaylı etki incelendiğinde ise, iş becerikliliğinin mütevazı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıkladığı (aracı etki) gözlemlenmiştir ($\beta = .13, 95\% \text{ CI} = .080, .191$). Diğer bir deyişle, mütevazı liderlik düzeyindeki artışın iş becerikliliği ile doğru orantılı olduğu, böylelikle de işe adanmışlık düzeyinin de arttığı söylenebilir. İlgili aracı değişken analizine ilişkin sonuçlar ayrıntılı olarak tablo 8 ve şekil 5’de gösterilmiştir.

Tablo 8: İş Becerikliliğine Ait Aracı Değişken Analizi İçin Standardize Olmayan Katsayı Sonuçları (PROCESS Model 4)

Yol	Etki	SH	BootAGS	BootÜGS
Toplam etki	.17	.03	.118	.239
Doğrudan etki	.09	.02	.036	.143
X → M	.18	.03	.120	.255
M → Y	.47	.03	.397	.543
Dolaylı etki (X → M → Y)	.09	.01	.052	.130

Not: X = Mütevazı liderlik, M = İş becerikliliği, Y = İşe adanmışlık, SH = Standart Hata, BootAGS = Bootsrap Alt Güven Sınırı, BootÜGS = Bootsrap Üst Güven Sınırı.



Şekil 5: Aracılık Analizine İlişkin Standartlaştırılmış Regresyon Etkileri

Yukarıdaki analiz bulguları dikkate alınarak araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumuna ilişkin aşağıdaki tablo 9 oluşturulmuştur.

Tablo 9: Hipotezlerin Kabulü

H1: Mütevazı liderlik, iş becerikliliğini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H2: Mütevazı liderlik, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.	Kabul
H3: İş becerikliliği işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.	Kabul
H4: Mütevazı liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş becerikliliği aracı rol üstlenir.	Kabul

4.11. Değişkenlere Yönelik Fark Analizleri

Örneklemden elde edilen farklı demografik özelliklere göre çalışmanın temel değişkenleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla bir dizi t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Diğer bir deyişle, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu gibi farklı özelliklerine göre mütevazı liderlik algısı, iş becerikliliği ve işe adanmışlık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı aşağıda incelenmiştir.

Fark analizlerinin ilk aşamasında ikili kategorik yapılara sahip olan cinsiyet, medeni durum, meslek tipi ve yöneticilik görev durumu değişkenlerine bağlı farklılıkları sınamak amacıyla Bağımsız Örneklem T-Testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

4.11.1. Cinsiyet

İlk olarak katılımcıların cinsiyetlerine göre mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için bağımsız örneklem T-testi analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılanların %43'ü 185 kişi ile kadın ve %56'sı 240 kişi ile erkek katılımcılardan oluşmaktadır, erkek katılımcılar daha fazladır. Yapılan analiz sonucunda mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlık ölçeklerin hiçbirinde kadın ile erkek arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ($p > .05$). Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Cinsiyete Göre T-testi Analizi Sonuçları

Değişkenler	<i>t</i>	sd	<i>p</i>
Mütevazı liderlik	1.185	423	0.237
İş Becerikliliği	1.238	423	0.216
İşe Adanmışlık	0.836	423	0.404

Not: sd = serbestlik derecesi.

4.11.2. Medeni Durum

Medeni durumu göre, mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için bağımsız örneklem T-testi analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılanların %23'ü 99 kişi ile bekar ve %77'si 326 kişi ile evli katılımcılardan oluşmaktadır, evli katılımcılar daha fazladır. Yapılan analiz sonucunda evli ya da bekar olma durumuna göre ana çalışma değişkenlerine bakıldığında da bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçlarına göre anlamlı bir fark görülmemiştir ($p > .05$). İlgili analiz sonuçları tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Medeni Duruma Göre T-testi Analizi Sonuçları

Değişkenler	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>	Etki Büyüklüğü
Mütevazı Liderlik	1.009	423	0.313	Cohen's <i>d</i> .1158
İş Becerikliliği	-.167	423	0.868	Cohen's <i>d</i> -.0191
İşe Adanmışlık	-.675	423	0.095	Cohen's <i>d</i> -.1922

4.11.3. Meslek Grubu

Cinsiyet ve medeni durumun aksine yapılan bağımsız örneklem t-test analizi sonuçlarında ait olunan meslek grubuna göre (akademik vs. idari personel) farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Akademik personelin (*ort.* = 3.19, *SS* = 1.10) idari personele (*ort.* = 2.97, *SS* = 1.09) göre daha fazla mütevazı liderlik algısı düzeyine sahip oldukları bulunmuştur ($t(423) = 2.15, p = .032, d = .209$). Benzer şekilde akademik personelin (*ort.* = 4.07, *SS* = .70) idari personele (*ort.* = 3.82, *SS* = .72) göre işe adanmışlık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($t(423) = 3.61, p < .001, d = .351$). Son olarak, her ne kadar anlamlı olmaya yakın olsa da iş becerikliliği açısından akademik personel ile idari personel arasında anlamlı bir fark yorumu yapılamamaktadır ($p = .050$). Meslek grubuna ait t-testi sonuçları tablo 12'de listelenmiştir.

Tablo 12: Meslek Grubuna Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişkenler	<i>t</i>	sd	<i>p</i>	Etki Büyüklüğü
Mütevazı liderlik	2.15	423	0.032	Cohen's d 0.209
İş Becerikliliği	1.96	423	0.050	Cohen's d 0.190
İşe Adanmışlık	3.61	423	0.00	Cohen's d 0.351

Not: sd= serbestlik derecesi.

4.11.4.Yöneticilik Görevi Durumu

Bağımsız örneklemeler için son t-testi analizi ise katılımcıların yöneticilik görevi yapıp yapmama durumlarına göre çalışmanın temel değişkenlerinde bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Mütevazı liderlik algısı düzeyi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>.05$). Ancak iş becerikliliği açısından yöneticilik görevi deneyimi olanların (*ort.* = 4.06, *SS* = .38) olmayanlara (*ort.* = 3.93, *SS* = .51) göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ($t(423) = 2.44, p = .015, d = .270$), ayrıca bu bireylerin (*ort.* = 4.07, *SS* = .57) yöneticilik deneyimi olmayanlara (*ort.* = 3.90, *SS* = .76) göre daha fazla işe adanmışlık düzeyine sahip oldukları görülmektedir ($t(423) = 2.12, p = .034, d = .234$). İlgili sonuçlar tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Yöneticilik Deneyimine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişkenler	<i>t</i>	sd	<i>p</i>	Etki Büyüklüğü
Mütevazı liderlik	1.59	423	0.113	Cohen's d 0.175
İş Becerikliliği	2.44	423	0.015	Cohen's d 0.270
İşe Adanmışlık	2.12	423	0.034	Cohen's d 0.234

Not: sd= serbestlik derecesi.

4.11.5.Yaş

Çalışmada geriye kalan ikiden fazla seviyeye sahip demografik değişkenler olan yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak ana çalışma değişkenlerinde bir farklılık olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. İlk analiz yaş değişkeni için gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, yaş grupları arasında iş becerikliliği açısından anlamlı bir fark gözlemlenmemişken ($p > .05$); mütevazı liderlik, ($F(2, 424) = 3.16, p = .043$) ile işe adanmışlık açısından anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur ($F(2, 424) = 5.13, p = .006$). Bu anlamlı farklılıkların tam olarak nereden kaynaklandığını anlamak adına ise post-hoc analizi sonuçlarına bakılmıştır. İlk olarak, mütevazı liderlik için “26-30” yaş grubu ($ort. = 3.46, SS = .98$) ile “36 ve üzeri” yaş grubu ($ort. = 3.04, SS = 1.06$) arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür, 26-30 yaş arası çalışanların mütevazı liderlik algısı 36 yaş ve üzeri çalışanlara göre daha yüksektir. ($p < .05$), “31-35” yaş grubunun diğerlerinden anlamlı olarak farklılaşmadığı gözlemlenmiştir ($p > .05$). Diğer yandan, “36 ve üzeri” yaş grubunun ($ort. = 4.02, SS = .67$) “31-35” yaş grubundan ($ort. = 3.73, SS = .88$) daha fazla işe adanmışlık düzeyi olduğu görülürken ($p < .05$), “26-30” yaş grubunun diğerlerinden anlamlı olarak farklılaşmadığı gözlemlenmiştir ($p > .05$). Yaş değişkenine bağlı ANOVA sonuçları tablo 14’te listelenmiştir.

Tablo 14: Yaşa Bağlı Tek Yönlü Anova Sonuçları

Değişkenler	<i>F</i>	sd1	sd toplam	<i>p</i>
Mütevazı liderlik	3.16	2	424	.043
İş Becerikliliği	.03	2	424	.968
İşe Adanmışlık	5.13	2	424	.006

Not: sd = serbestlik derecesi.

4.11.6.Eğitim Durumu

Daha sonra varyans analizi sürecine eğitim durumu değişkeni ile takip edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında, mütevazı liderlik için eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(3, 424) = 1.68, p = .170$). Diğer yandan, iş becerikliliği ($F(3, 424) = 2.87, p = .036$) ve işe adanmışlık düzeyi ($F(3, 424) = 5.34, p = .001$) değişkenleri

açısından en az bir grup arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek için yapılan post-hoc analizine bakılmıştır. İlk olarak doktora mezunlarının (*ort.* = 4.01, *SS* = .47) “ön lisans ve altı” (*ort.* = 3.85, *SS* = .56) eğitim düzeyine sahip bireylere göre daha fazla iş becerikliliği düzeyine sahip oldukları bulunmuştur ($p < .05$). Diğer eğitim gruplarına göre ise anlamlı bir fark görülmemiştir ($p > .05$). Benzer şekilde doktora mezunlarının (*ort.* = 4.11, *SS* = .70) “ön lisans ve altı” (*ort.* = 3.84, *SS* = .07) eğitim düzeyine sahip bireylere göre daha fazla işe adanmışlık düzeyine sahip oldukları bulunmuştur ($p < .05$). İşe adanmışlık değişkeni açısından da diğer eğitim gruplarına göre anlamlı bir fark görülmemiştir ($p > .05$). Eğitim düzeyine yönelik çalışma değişkenlerindeki farklılıkları test eden tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15: Eğitim Düzeyine Yönelik Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	<i>F</i>	sd1	sd toplam	<i>p</i>
Mütevazı liderlik	1.68	3	424	.170
İş Becerikliliği	2.87	3	424	.036
İşe Adanmışlık	5.34	3	424	.001

Not: sd = serbestlik derecesi.

4.11.7.Çalışma Deneyimi/Süresi

Gruplar arası fark analizinin diğer aşamasını ise katılımcıların çalışma sürelerine göre araştırma değişkenlerinde bir farklılık gösterip göstermedikleri oluşturmuştur. Sonuçlar, mesleki çalışma süresine bağlı olarak iş becerikliliği ve işe adanmışlık düzeylerinde bir farklılık göstermemişken ($p > .05$), mütevazı liderlik değişkeninde anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur ($F(2,424) = 4.49, p = .012$). Yapılan post-hoc analizi ise, “5 yıl ve altı” (*ort.* = 3.49, *SS* = .99) çalışma süresine sahip bireylerin hem “6-10 yıl” (*ort.* = 3.03, *SS* = 1.07) hem de “10 yıldan fazla” (*ort.* = 3.01, *SS* = 1.11) çalışma süresine sahip gruplardan daha fazla mütevazı liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür ($p < .05$). İlgili varyans analizi sonuçları tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Çalışma Süresine Yönelik Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	<i>F</i>	sd1	sd toplam	<i>p</i>
Mütevazı liderlik	4.49	2	424	.012
İş Becerikliliği	.84	2	424	.431
İşe Adanmışlık	1.73	2	424	.177

Not: sd = serbestlik derecesi.

4.11.8.Güncel Kurumda Çalışma Süresi

Son olarak şu anki kurumda çalışma sürelerine göre katılımcıların mütevazı liderlik algısı, iş becerikliliği ve işe adanmışlık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Sonuçlar, bu üç ana çalışma değişkeni için de gruplar arası bir farkın olmadığını göstermiştir ($p>.05$). İlgili varyans analizi sonuçları tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Güncel Kurumda Çalışma Süresine Yönelik Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	<i>F</i>	sd1	sd toplam	<i>p</i>
Mütevazı liderlik	2.47	3	424	.061
İş Becerikliliği	.74	3	424	.525
İşe Adanmışlık	.28	3	424	.837

Not: sd = serbestlik derecesi.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada bir kamu üniversitesindeki çalışanların mütevazı liderlik algısının iş becerikliliği ve işe adanmışlığa etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarından kamu üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelin mütevazı lidelerle çalışmasına ilişkin algısının onların iş becerikliliğini ve işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Mütevazı liderin çalışanların çabalarını takdir etmesi, onların yeni bir şeyler öğrenmesini sağlaması, çalışanlara yeri geldiğinde sorumluluk vermesi ve mütevazı bir tutum ve davranış sergilemesi çalışanlar tarafından hoş karşılanan bir durumdur. Çalışanların liderleri tarafından değerli görülmeleri ve bunu hissetmeleri durumunda işler çalışanlar tarafından yeniden şekillendirilmiştir. Bu sayede çalışanlar, işiyle güçlü bağ kurmuş, yaptığı işin önemini farketmiş ve belirlenen hedefe ulaşmak için tüm gayretini göstermiştir. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda bu bulgularla ilgili aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır:

“*H1: Mütevazı liderlik, iş becerikliliğini pozitif yönde etkiler*” hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiştir. Bu bulgu literatürdeki Walters vdadaşı (2016) tarafından yapılan “Humble Leadership: Implications For Psychological Safety And Follower Engagement” başlıklı çalışması ve Damar vdadaşları (2024) tarafından yapılan “Mütevazı liderlik ile İşe Angaje Olma İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmaların bulgularını desteklemektedir. Mütevazı liderliğin iş becerikliliğini anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur. Mütevazı liderlikte lider, hem kendisini hem de grup üyelerini çok yönlü bir şekilde değerlendirdiği, grup üyelerinin güçlü yönlerini ve katkılarını takdir ettiği, zayıf yönlerinin ise geliştirildiği, zaman zaman astlardan geri bildirimlerin alındığı bir tutumdur. Bu liderlik tutumunda zayıflıkların giderildiği, eksikliklerin fark edildiği, önerilere ve değişime açık olunan bir yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde çalışanlar; işlerini daha çekici ve güzel hale getirmek için işle ilgili görevlerini yerine getirirken faydalı olabileceğini düşündükleri birtakım değişiklikler yaparlar. İşlerini yerine getirirken oluşabilecek sorunlara karşı önceden tedbir alır veya çözüm bulmaya çalışır. Söz konusu bu durum çalışanların yeteneklerinin ve becerilerinin gelişmesine olumlu katkı sağlar (Ding, vd., 2020).

“H2: Mütevazı liderlik, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler” hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiştir. Bu bulgu literatürdeki Hawamdeh (2022) tarafından yapılan “The Influence of Humble Leadership on Employees’ Work Engagement: The Mediating Role of Leader Knowledge-Sharing Behaviour” başlıklı çalışması, Yang vdadaşları (2019) tarafından yapılan “Humble Leadership and Innovative Behaviour among Chinese Nurses: The Mediating Role of Work Engagement” başlıklı çalışması ve Damar vdadaşları (2024) tarafından yapılan “Mütevazı liderlik ile İşe Angaje Olma İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla mütevazı liderliğin işe adanmışlığı pozitif olarak yordadığı bulunmuştur. Mütevazı liderlikte; kişisel sınırlılıkların ve eksikliklerin üstü örtülmez, açığa çıkarılır. Bu durumda lider ve astları arasında şeffaf ve kaliteli bir etkileşim görülür. Çalışanların çabaları görmezden gelinmez; onlar becerilerinin ve güçlü yönlerinin farkına varılarak sunmuş oldukları katkılardan dolayı takdir edilir. Mütevazı liderlik tarzında yeni fikirlere açık olma, öğrenme ve geri bildirim oldukça önemlidir. Başkalarından bir şeyler öğrenebilen kişiler başkalarına da bir şeyler öğretebilir düşüncesi hakimdir. Bu durumlara bir bütün olarak bakıldığında; mütevazı liderlerin tutarlı bir karaktere sahip olması, çalışanların bireysel hatalarını telafi edebilmeye istekli olması ve aynı zamanda işle ilgili belirlenen hedeflere ulaşmak için gayret göstermesini sağlamaktadır. Liderin bu mütevazı tutumu sayesinde çalışanlar işleriyle güçlü bağlar kurar, işinin ne kadar önemli olduğunu fark eder, çalışırken işinden ilham alır ve işiyle bir bütün olup yaptığı işten gurur duyar. Çalışanlar işleriyle ilgili olumlu duygular besler, işlerini anlamlı bulur, iş yoğunluklarını koordine eder ve işleri ile ilgili gelecek kaygılarını mümkün oldukça minimum seviyede tutar. Bu sayede onlar işlerine tamamen odaklanarak işleriyle bir bütün olurlar ve aralarında işe adanmışlık bağı kurulmuş olur (Yang, vd., 2019).

“H3: İş becerikliliği, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler” hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiştir. Bu bulgu literatürdeki Aslan (2021) tarafından yapılan “İşsel Motivasyonun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracı Rolü” başlıklı çalışması, Akçakanat vdadaşları (2019) tarafından yapılan “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi” başlıklı çalışması ve Karataş (2019) tarafından yapılan “İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İş Gören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı çalışmaların

bulgularıyla örtüşmektedir. Çalışanların bireysel olarak faydalı olabilmek için becerilerini ve yeteneklerini geliştirmesi iş becerikliliği açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar yeteneklerin ve becerilerin gelişmesi durumunda işe olan ilgileri artmış ve bu sayede işlerine değer katmış olurlar. Onların işe olan ilgilerini artırmak ve işlerine değer katmak için işiyle güçlü bağlar kurması gerekir. İşinden ilham alan ve işiyle bir bütün olan çalışanlar kendilerini işlerine adanır ve işleriyle ilgili olumlu duygular besleyerek işlerini anlamlı bulurlar. Bu sayede iş yoğunluklarını koordine edebilir, işleriyle ilgili gelecek kaygılarını mümkün olduğunca azaltabilir. Dolayısıyla da işine tamamen odaklanır, sorumluluklarını yerine getirir ve bu sayede işle ilgili yetenek ve becerilerini geliştirmiş olur (Karataş, 2019).

“H4: Mütevazı liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş becerikliliği aracı rol üstlenir” hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiştir. Bir diğer ifadeyle iş becerikliliğinin mütevazı liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıkladığı (aracı) gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, mütevazı liderlik düzeyindeki artışın iş becerikliliği ile doğru orantılı olduğu, böylelikle de işe adanmışlık düzeyinin de arttığı söylenebilir. Mütevazı liderin, çalışanlara bilgi paylaşımında bulunması, mütevazı liderlik ile çalışanlar arasında işe adanmaya aracılık etmektedir (Hawamdeh, 2022). Konuyla ilgili Damar vd., (2024) tarafından yapılan çalışmada mütevazı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinden işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise mütevazı liderlik iş becerikliliği üzerinden işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemiştir. Dolayısıyla yapmış olduğumuz bu çalışmada elde ettiğimiz bu bulgular, literatürde yer alan yukarıdaki araştırma bulgularını desteklemiş, kamuda mütevazı liderliğin iş becerikliliği ve işe adanmışlığı etkilediği; bu liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolü olduğu saptanmıştır.

Değişkenlere yönelik yapılan fark analizlerinden katılımcıların cinsiyete, medeni duruma, meslek gruplarına ve yöneticilik görevlerine göre mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için için bağımsız örneklem T-testi analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılanların %43'ü 185 kişi ile kadın ve %56'sı 240 kişi ile erkek katılımcılardan oluşmaktadır, erkek katılımcılar daha fazladır. Yapılan analiz sonucunda mütevazı liderlik, iş becerikliliği ve işe adanmışlık ölçeklerin hiçbirinde kadın ile erkek arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Medeni durum düzeylerini ölçmek için yapılan analizde araştırmaya katılanların %23'ü 99 kişi ile bekar ve %77'si 326 kişi ile evli katılımcılardan oluşmaktadır, evli katılımcılar daha fazladır. Yapılan analiz sonucunda evli ya da bekar olma durumuna göre ana çalışma değişkenlerine bakıldığında da bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçlarına göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

Meslek grupları arasında farklılığı ölçmek için yapılan analizde araştırmaya katılanların %49'u 208 kişi ile akademik personel ve %51'i 217 kişi ile idari personelden oluşan katılımcılardır. Akademik ve idari personel arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Akademik personelin idari personele göre daha fazla mütevazı liderlik algısı düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Benzer şekilde akademik personelin idari personele göre işe adanmışlık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Son olarak, her ne kadar anlamlı olmaya yakın olsa da iş becerikliliği açısından akademik personel ile idari personel arasında anlamlı bir fark yorumu yapılamamaktadır.

Çalışanların yöneticilik durumlarını ölçmek için yapılan analizde araştırmaya katılanların %26'sı 111 kişi yönetici iken %74'ü 314 kişi ile yönetici değildir. Yapılan analizde mütevazı liderlik algısı düzeyi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak iş becerikliliği açısından yöneticilik görevi deneyimi olanların deneyimi olmayanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, ayrıca bu bireylerin yöneticilik deneyimi olmayanlara göre daha fazla işe adanmışlık düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Çalışmada birden fazla değişkene sahip demografik değişkenler olan yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak ana çalışma değişkenlerinde bir farklılık olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. İlk analiz yaş değişkeni için gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların %3,1'i (13 kişi) 25 yaş ve altı, %7,8'i (33 kişi) 26 ile 30 yaş arasında, %19,3'ü (82 kişi) 31 ile 35 yaş arasında ve %69,9'u (297 kişi) 36 ve üzeri yaş aralığındadır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, yaş grupları arasında iş becerikliliği açısından anlamlı bir fark gözlemlenmemişken; mütevazı liderlik ile işe adanmışlık açısından anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Bu anlamlı farklılıkların tam olarak nereden kaynaklandığını anlamak adına ise post-hoc analizi sonuçlarına bakılmıştır. İlk olarak, mütevazı liderlik için "26-30" yaş grubu ile "36 ve üzeri" yaş grubu arasında

anlamli fark olduğu grlmŖtir, 26-30 yaŖ arası alıŖanların mütevazı liderlik algısı 36 yaŖ ve üzeri alıŖanlara göre daha yüksektir. “31-35” yaŖ grubunun diğerlerinden anlamli olarak farklılaŖmadıđı gzlemlenmiŖtir. Diğer yandan, “36 ve üzeri” yaŖ grubunun “31-35” yaŖ grubundan daha fazla iŖe adanmiŖlik düzeyi olduğu görülürken, “26-30” yaŖ grubunun diğerlerinden anlamli olarak farklılaŖmadıđı gzlemlenmiŖtir.

alıŖanların eğitim durumlarına göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıŖtır. AraŖtırmaya katılanların eğitim durumu; %24,7’si (105 kiŖi) nlisans ve altı, %22,8’i (97 kiŖi) lisans, %11,3’ (48 kiŖi) yüksek lisans ve %41,2’si (175 kiŖi) doktora eğitimi almıŖtır. Mütevazı liderlik iin eğitim durumu grupları arasında anlamli bir fark bulunmamıŖtır. Diğer yandan, iŖ becerikliliği ve iŖe adanmiŖlik düzeyi deđiŖkenleri aısından en az bir grup arasında anlamli fark olduğu grlmŖtir. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek iin yapılan post-hoc analizine bakılmıŖtır. İlk olarak doktora mezunlarının “n lisans ve altı” eğitim düzeyine sahip bireylere göre daha fazla iŖ becerikliliği düzeyine sahip oldukları bulunmuŖtur. Diğer eğitim gruplarına göre ise anlamli bir fark grlmemiŖtir. Benzer Ŗekilde doktora mezunlarının “n lisans ve altı” eğitim düzeyine sahip bireylere göre daha fazla iŖe adanmiŖlik düzeyine sahip oldukları bulunmuŖtur. IŖe adanmiŖlik deđiŖkeni aısından da diğer eğitim gruplarına göre anlamli bir fark grlmemiŖtir.

alıŖanların mesleğinde alıŖma sürelerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıŖtır. AraŖtırmaya katılanların meslekte alıŖma süreleri; %13,1’i (56 kiŖi) 5 yıl ve altı, %18,1’i (77 kiŖi) 6 ile 10 yıl arasında, %68,7’si (292 kiŖi) 10 yıldan fazla meslekte alıŖmıŖlardır. Mesleki alıŖma süresine bağlı olarak iŖ becerikliliği ve iŖe adanmiŖlik düzeylerinde bir farklılık gstermemiŖken, mütevazı liderlik deđiŖkeninde anlamli farklılıklar olduğu bulunmuŖtur. Yapılan post-hoc analizi ise, “5 yıl ve altı” alıŖma süresine sahip bireylerin hem “6-10 yıl” hem de “10 yıldan fazla” alıŖma süresine sahip gruplardan daha fazla mütevazı liderlik algısına sahip olduğu grlmŖtir.

alıŖanların kurumda alıŖma sürelerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıŖtır. AraŖtırmaya katılanların kurumda alıŖma süreleri; %21,4’u (91 kiŖi) 5 yıl ve altı, %19,1’i (81 kiŖi) 6 ile 10 yıl arasında, %59,5’i (253 kiŖi) 10 yıldan fazla kurumda alıŖma süreleri vardır. Mevcut kurumda alıŖma sürelerine göre

katılımcıların mütevazı liderlik algısı, iş becerikliliği ve işe adanmışlık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan analiz sonucunda bu üç ana çalışma değişkeni için de gruplar arası bir farkın olmadığını göstermiştir.

5.1.Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler

Yaptığımız bu çalışmada elde edilen bulgular kısıtlar açısından değerlendirmek gerekmektedir. Araştırmanın örneklemini sadece Kafkas Üniversitesi olarak belirlenmesi çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Kafkas Üniveristesi'nde yapılan bu çalışma güncel bir konu olan mütevazı liderlik yaklaşımına yönelik genel bir bakış açısının elde edilememesine neden olabilir. Sadece mütevazı liderlik açısından değil iş becerikliliği ve işe adanmışlık açısından da genel bir bakış acısı sunamayabilir. Bundan dolayı gelecekte yapılacak çalışmalar için bir çok kamu kurumu üzerinde karşılaştırmalı çalışmaların yapılması önerilir. Bu çalışmanın özellikle merkezi teşkilat ve taşra teşkilatı içerisinde yer alan kamu kurumlarındaki çalışanlar üzerinde yapılması, karşılaştırılması ve hangi teşkilat yapısında mütevazı liderliğin, iş becerikliliğin ve işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilebilir. Kamu kurumları ve özel kurumların karşılaştırılmalı analizlerinin yapılması farklı bakış açıları sunabilir. Bu çalışma eğitim hizmeti veren kamu kurumunda yapıldığı gibi eğitim hizmeti veren özel kurumlarda da yapılarak çalışmanın kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Acar, O. K. (2019). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlıkları Üzerine Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 396-419.
- Akgün, H. (2024). *Mütevazi Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye Karşılaştırması*. 70. Gebze Teknik Üniversitesi .
- Akman, E. (2024). *Hastane İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşiminin İş Becerikliliğine Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Rolü*. 10-15. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Aktaş, K., & Akdemir, B. (2019). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(77), 307-348.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(3), 15-24.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alarifi, G., & Adam, N. A. (2023). The Role of Participatory Leadership and Employee Innovative Behavior on SMEs' Endurance. *Sustainable Development Goals: Effective Leadership and Resource-Constraint Innovation*(15), 2-13.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (43), 207-242.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., & Corley, K. G. (2011). Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144-1156.
- Aslan, H. (2021). İçsel Motivasyonun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracı Rolü. *International Academic Journal*, 5(2), 397-415.
- Atakan, Ş. S. (2016). Düzenleyici Odaklar Ölçeklerinin Kavramsal ve Ampirik Olarak İncelenmesi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-27.

- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*(24), 383-398.
- Babadağ, M., & Kerse, G. (2019). Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-149.
- Bakan, İ., & Tuba, B. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(12), 73-84.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-233.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity To The Concept*. London.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics. *Journal of World Business*(42), 463-476.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş* (1 b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*(21), 7-14.
- Bell, C. (2016). The Role Of Big Five Factors On Predicting Job Crafting Propensities Amongst Administrative Employees In A South African Tertiary Institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-11.
- Berg, a. J., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. *University of Michigan Ross School of Business*, 1-8.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting And Meaningful Work Job Crafting And Meaningful Work. *American Psychological Association*, 81-104.

- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*(31), 158-186.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2011). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Budak, G., & Budak, G. (2018). *İşletme Yönetimi* (9. Basım b.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö. Ç., & Şekercioğlu, G. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*. İstanbul: Pegem Akademi.
- Caillier, G. J. (2020). Testing the Influence of Autocratic Leadership, Democratic Leadership and Public Service Motivation on Citizen Rating of An Agency Head's Performance. *Public Performance & Management Review*, 43(20), 918-941.
- Cenkci, A. T., & Özçelik, G. (2015). Leadership Styles And Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact Of Leader Gender. *Global Business & Management Research*, 7(4), 8-20.
- Ceylan, A., & Türkyılmaz, H. (2021). Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(77), 1296-1312.
- Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons Of Exemplary Models For Democratic Governance,. *International Journal Of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

- Damar, A., Güney, A., & Eskiler, E. (2024). Mütevazı Liderlik ile İşe Angaje Olma İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 505-523.
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. j. (2013). What Makes Leadership, Leadership? Using Self-Expansion Theory to Integrate Traditional and Contemporary Approaches. *The Leadership Quarterly*(24), 798-821.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 22-37.
- Demirel, S. (2017). *Hastanelerde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş Tatminleri Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesi*. 2-18. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği.
- Diker, O. (2017). *Örgütlerde Kültür Sarmalında Liderlik Turizm Endüstrisinde Bir Araştırma* (1 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. *Organizational Psychology*, 11, 1-11.
- Doğanay, A., & Şen, E. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*(12), 324-348.
- Drost, E. (2011). Validity and Reliability in Social Science Research. *International Perspectives on Higher Education Research*, 38(1), 105-124.
- Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(35), 1-17.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2. Basım b.). Ankara: Nobel Yayın.
- Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-21.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & S. Y. (2013). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri*, 33(1), 210-223.
- Eyiusta, C. M. (2015). İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık Ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(43), 68-79.
- Gallagher, R., Gould, D. j., & Allen, D. (2016). Leadership And Management For Infection Prevention And Control: What Do We Have And What Do We Need? *Journal Of Hospital Infection*, 94(2), 165-168.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gökçe, Ş. S. (2024). **Mütevazı Liderliğin İş Performansına Etkisinde Çalışan Sesliliğinin Aracı Rolü**. 4-15. Kars: Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Gurman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Gül, E., & Timuroğlu, M. K. (2023). Mütevazı Liderlik ile Beyana Dayalı Kişisel İnişiyatif İlişkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmalar Dergisi*, 13(3), 621-638.
- Gül, H., & Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Liderlerin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3), 163-184.
- Güner, P. N. (2024). **İş Zanaatkârlığının İşyeri Mutluluğu ve İşe Adanmışlığa Etkisinde Akış Deneyiminin Aracı Rolünün İncelenmesi**. 3-10. Yıldız

Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans.

Güney, S. (2020). *Liderlik* (3. Basım b.). İstanbul: Nobel Yayınevi.

Hawamdeh, N. (2022). The Influence Of Humble Leadership On Employees' Work Engagement: The Mediating Role Of Leader Knowledge-Sharing Behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(6), 1252-1269.

Hayes, A. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis Third Edition* (3 b.). New York: Guildford Press.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *General Psychology*, 9(2), 169-180.

Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Hartog, D. N. (2015). Diabolical Dictators or Capable Commanders? An Investigation of The Differential Effects of Autocratic Leadership on Team Performance. *The Leadership Quarterly*(26), 687-701.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). The Globe Study of 62 Societes. *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, 184-188.

<https://tr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. (2025). 2025 tarihinde alındı

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*. 5-34. İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Karataş, M. T. (2019). *İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İş gören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. 74. Bahçeşehir Üniversitesi.

Kerse, (. G., Koçak, D., & Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Mütevazı Liderliğin Seslilik Davranışına Etkisi: Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1769-1787.

- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2019). *Örgütsel Davranış Düzleminde Güncel Kavramlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-15.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Klasse, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F., Wong, M., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' Engagement at Work: An International Validation Study. *The Journal of Experimental Education*, 80(4), 317-337.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). How Can I Shape My Job to Suit Me Better? Job Crafting for Sustainable Employees and Organizations. *In book: An Introduction to Work and Organizational Psychology*, 19(1), 48-63.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Lee, C.-T., Beckert, T. E., & Goodrich, T. R. (2009). The Relationship Between Individualistic, Collectivistic, and Transitional Cultural Value Orientations and Adolescents' Autonomy and Identity Satus. *J Youth Adolescence*, 8-13.
- Li, X., Li, M., Fu, J., & Ullah, A. (2019). Leader Humility And Employee Voice: The Role Of Employees' Regulatory Focus And Voice-Role Conception. *Social Behavior and Personality*, 47(6), 1-12.

- Lindzey, G., & Runyan, W. M. (2007). *A History Of Psychology In Autobiography* (1. Baskı b., Cilt 9). Washington: Amer Psychological Assn.
- Liu, S., Liu, X. L., Wang, H., & Wang, Y. (2021). Humble Leader Behavior and Its Effects. *Group & Organization Management*, 47(5), 1-34.
- Lu, C.-q., Wang, H.-j., Lu, J.-j., Du, D.-y., & Bakker, A. B. (2014). Does Work Engagement Increase Person- Job Fit? The Role Of Job Crafting And Job Insecurity. *Journal Of Vocational Behavior*, 84, 142-152.
- Malik, S. H., Aziz, S., & Hassan, H. (2014). Leadership Behavior and Acceptance of Leaders By Subordinates: Application of Path Goal Theory In Telecom Sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170-175.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Miller, M. L. (2015). Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerments. 14-19. Walden University, *College of Management and Technology*.
- Mustamil, N., & Najam, U. (2020). Servant Leadership: A bibliometric Review. *International Journal of Organizational Leadership*(9), 138-155.
- Nassani, A. A., Badshah, W., Adriana, G., N, C. A., Zahid, Y., & Xiaoyu, Z. (2024). Participatory Leadership And Supportive Organisational Culture Panacea For Job Satisfaction Regulatory Role of Work-Life Balance. *Heliyon*, 10(16).
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The Development And Validation of A Job Crafting Measure For Use With Blue-Collar Workers. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(4), 365-384.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2009). A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When And Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role Of Individual Motivation And Work Characteristics For Job Crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.

- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorf, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68-80.
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2015). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1-27.
- Owens, a. B., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). *Leader Narcissism And Follower Outcomes The Counterbalancing Effect Of Leader Humility*. 100(4), s. 1203-1213.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility. *American Psychological Association*, 1203-1213.
- Özcan, E. D., Vardarlıer, P., Karabay, M. E., Konakay, G., & Çetin. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1-13.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). SCHAUFELİ VE BAKKER TARAFINDAN GELİŞTİRİLMİŞ OLAN İŞE ANGAJE OLMA ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE'DE GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİĞİNİN ANALİZİ. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Özkan, A. (2023). *Eğitimde Vizyoner Liderlik* (5. Basım b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Özkan, S. A., Ardiç, K., & Özsoy, E. (2022). Mütevazı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1179-1191.
- Özkeskin, E. (2018). Okul Liderliğinde Etik Lider Yaklaşımı. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25-46.
- Pamuk, M. M. (2024). *Mesleki İlgi*. 74-80.

- Peker, B. (2024). *Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sesliliğe Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü*. 18-23.
- Petrou, P. (2013). Crafting The Change: The Role Of Job Crafting And Regulatory Focus İn Adaptation To Organizational Change. *Utrecht University*, 103-129.
- Petrou, P. D., Peters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual. *Journal of Organizational Behavior*(33), 1120-1141.
- Quigley, J. T., & Hambrick, D. C. (2015). Has The “Ceo Effect” Increased In Recentdecades? A New Explanation For The Greatrise In America’S Attention To Corporateleaders. *Strategic Management Journal*, 36(6), 821-830.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P., Silard, A., . . . Liu, W. (2017). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033.
- Rogiest, S., Segers, J., & Witteloostuijn, A. V. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value. *Scandinavian Journal of Management*(34), 1-8.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis Of Relationships With Individual Differences, Job Characteristics, And Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Seçer, İ. (2015). *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci SPSS ve LISREL Uygulamaları* (1 b.). Ankara: Anı.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (3. Basım b.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating Role of Work Engagement in The Relationship Between Job Resources and Personal Resources With

- Turnover Intention among Female Nurses. *Applied Nursing Research*, 30, 216-221.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: Anew Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage In Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Şeker, M. B., & Özgen, H. (2022). Beş Faktör ve Proaktif Kişilik Özelliklerinin İş Becerikliliği Üzerine Etkileri. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 642-656.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. 5-11. Ankara.
- Tarbert, H. (2020). Systematically Reviewing Servant Leadership. *European Business Review*(33), 465-490.
- Taştan, S., İşçi, E., & Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 121-138.
- Tatlıoğlu, S. S. (2021). Öğrenmeye Sosyal-Bilişsel Bakış: Albert Bandura. *Sosyoloji Notları*, 5(1), 15-30.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tavşancıl, E. (2019). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (6 b.). Ankara: Nobel.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tims, a. M., & Bakker, A. B. (2009). Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M. (2009). Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development And Validation Of The Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development And Validation Of The Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Timuroğlu, Y. (2023). İŞ BECERİKLİLİĞİ VE COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN İŞ BECERİKLİLİĞİNE ETKİSİ. 7-18. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Toth, I., Heinanen, S., & Kianto, A. (2022). Disentangling The Elements Of PsyCap As Drivers For Work, Organization And Social Engagement in Knowledge-Intensive Work. *Personnel Review A Journal of People, Work, and Organisations*, 52(7), 1936-1952.
- Türk Dil Kurumu. (2025, Nisan 14). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://tdk.gov.tr:https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK AYRIMINDA KİŞİSEL. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 654-676.
- Uysal, B., Özçelik, G., & Uyargil, C. (2018). Bireysel İş Yapılandırmanın Sonuçları: Bireysel İş Yapılandırmanın Psikolojik Sermaye ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 651-666.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4. Basım b.). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Humility as a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 4(33), 393-408.
- Voet, J. v., & Stejin, B. (2020). Team Innovation Through Collaboration: How Visionary Leadership Spurs Innovation Via Team Cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275-1294.
- Walter, F., & Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and. *The Leadership Quarterly* (24), 882-901.

- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble Leadership: Implications For Psychological Safety And Follower Engagement. *Journal Of Leadership Studies*, 10(2), 7-18.
- Wilson, D. C. (2023). Defning Leadership. *Philosophy of Management*, 100-128.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*(1), 6-66.
- Yalabık, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work Engagement As A Mediator Between Employee Attitudes And Outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- Yang, B., Shen, Y., & Ma, C. (2022). Humble Leadership Benefits Employee Job Performance: The Role of Supervisor–Subordinate Guanxi and Perceived Leader Integrity. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11.
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). Humble Leadership And Innovative Behaviour Among Chinese Nurses: The Mediating Role Of Work Engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808.
- Yaşlıoğlu, D. T., & Yaşlıoğlu, M. (2021). İş Bölümünün Evrimi: Antik Çağdan Klasik Yönetim Düşüncesine Bir İnceleme*. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-191.
- Ye, X. (2019). Humble Leadership and Employee Performance: Examining A Moderated-Mediation Model. *2019 4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing (ISMEEM 2019)* (s. 566-572). Chongqing: Department of Automation, Chongqing University, Chongqing, China.
- Yoğun, A. E., & Göl, Ö. G. (2016). Liderlik Tipleri: Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Karşılaştırılmalı Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1721-1730.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *Amerikan Psikoloji Derneği*, 1(62), 6-16.

- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). CEO Humility, Narcissism And Firm Innovation: A Paradox Perspective On CEO Traits. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 585-604.
- Zhang, J.-c., Ling, W.-q., Zhang, Z.-y., & Xie, J. (2015). Organizational Commitment, Work Engagement, Person–Supervisor Fit, And Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 43(10), 1657-1666.
- Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How Humble Leadership Fosters Employee Innovation Behavior A Two-Way Perspective On The Leader-Employee Interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-378.
- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu Guangli. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1603-1612.
- Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 673-682.