

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: AMERİKA BİRLEŞİK
DEVLETLERİ VE TÜRKİYE KARŞILAŞTIRMASI

HAKAN AKGÜN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

ŞUBAT 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: AMERİKA BİRLEŞİK
DEVLETLERİ VE TÜRKİYE KARŞILAŞTIRMASI**

HAKAN AKGÜN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI: DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

ŞUBAT 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE EFFECT OF HUMBLE LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION
AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A COMPARISON BETWEEN
UNITED STATES OF AMERICA AND TURKEY**

HAKAN AKGÜN

**A THESIS OF MASTER OF SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

ADVISOR: ASSOC. PROF. ERCAN ERGÜN

FEBRUARY 2024

YÜKSEKLİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 12/02/2024 tarih ve 2024/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 26/02/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Hakan AKGÜN'ün tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

ÜYE

: PROF. DR. MERAL ELÇİ

ÜYE

: DOÇ. DR. ERDAL ŞEN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, gemi inşa şirketlerinin mavi ve beyaz yakalı çalışanlarının mütevazı liderlik davranışının iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışının aracılık etkisini Türkiye ve ABD'yi karşılaştırarak araştırmaktır. Araştırmaya İstanbul/Tuzla'da faaliyet gösteren 3 şirketten 239 çalışan ve ABD/California'da faaliyet gösteren bir şirketten 116 çalışan katılmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerde; mütevazı liderlik, psikolojik güçlendirme, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve çalışan performansı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, mütevazı liderliğin iş tatmini, çalışan performansı, yenilikçi iş davranışı, psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediği ve mütevazı liderlik ile iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Ayrıca mütevazı liderlik ile diğer değişkenler arasındaki ilişki ABD'de Türkiye'ye nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.



Anahtar Kelimeler: Mütevazı liderlik, İş Tatmini, Çalışan Performansı, Psikolojik Güçlendirme, Yenilikçi İş Davranışı,

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the mediating effect of psychological empowerment and innovative work behaviour on the effect of humble leadership behaviour on job satisfaction and employee performance of blue and white collar employees of shipbuilding companies by comparing Turkey and USA. 239 employees from 3 companies based in Istanbul/Tuzla, Turkey and 116 employees from a company based in California, USA participated in the research. The questionnaires used as data collection tools in the study included humble leadership, psychological empowerment, innovative work behaviour, job satisfaction and employee performance scales. According to the results of the study, it was found that humble leadership positively affects job satisfaction, employee performance, innovative work behaviour and psychological empowerment, and innovative work behaviour and psychological empowerment mediate the relationship between humble leadership and job satisfaction and employee performance. In addition, the relationship between humble leadership and other variables was found to be higher in the USA than in Turkey.

Keywords: Humble Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance, Psychological Empowerment, Innovative Work Behaviour

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinde, tez konumun belirlenmesinden son haline getirilmesine kadar geçen süreçte zaman mefhumu gözetmeksizin verdiği bilimsel destek ile bana yol gösterici olmasının yanında ilgisi, anlayışı ve cesaretlendirmesiyle hep yanımda olan tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e çok şey borçluyum. Kendisine çok teşekkür ediyorum. Beni daima teşvik eden çok değerli yöneticim Sayın Uygur GÜNEN'e teşekkür ediyorum. Bu araştırmanın ABD'deki ayağının yürütülmesinde çok büyük emeği olan değerli arkadaşım Carmen'e çok teşekkür ediyorum. Tüm sıkıntılarında beni teselli eden ve bu süreçte bana tahammül eden biricik aileme bana verdikleri cesaret ve destekleri için teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. MÜTEVAZİ LİDERLİK	6
2.1. Mütevazı Kavramı	6
2.2. Mütevazılık Türleri	8
2.2.1. İlişkisel Mütevazılık	8
2.2.2. Entelektüel Mütevazılık	8
2.2.3. Kültürel Mütevazılık	9
2.3. Mütevazı Liderlik	10
2.4. Mütevazı Liderliğin Önemi	13
2.5. Mütevazı Liderliğin Boyutları	15
2.5.1. Kısıtları ve Hataları Kabul Etme	15
2.5.2. Takipçilerin Güçlü Yönlerini, Katkılarını Kabul ve Takdir Etme	16
2.5.3. Öğretilebilirlik	17
3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	18
3.1. Güç Kavramı	18
3.2. Güçlendirme Kavramı	19
3.3. Güçlendirme Çeşitleri	22
3.4. Psikolojik Güçlendirme ve Önemi	22
3.5. Psikolojik Güçlendirme Boyutları	25
3.5.2. Yetkinlik (Yeterlilik, Öz-Yeterlilik)	26
3.5.3. Özerklik (Kendi Kaderini Tayin Etme, Seçim, Otonomi)	27
3.5.4. Etki	27
4. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI	29
4.1. Yenilik ve Yaratıcılık	29
4.2. Yenilikçi İş Davranışı	31
4.3. Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutları	33
4.3.1. Sorun ve Fırsatların Farkına Varılması	33
4.3.2. Fikir Üretme	34
4.3.3. Destek Yaratma/ Fikir Savunma	34
4.3.4. Fikir Uygulama	35
5. İŞ TATMİNİ	36
5.1. İş Tatmini Tanımı	36
5.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	38
5.3. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler	39
5.3.1. Kişilik	39
5.3.2. Yaş	39
5.3.3. Cinsiyet	40
5.3.4. Eğitim	40

5.4. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	41
5.4.1. Çalışma Koşulları	41
5.4.2. Ücret ve İş Arkadaşları	42
5.4.3. Yönetim Tarzı	43
5.4.4. Terfi Olanakları	43
5.4.5. Takdir Edilme	44
6. ÇALIŞAN PERFORMANSI	45
6.1. Performans Kavramı	45
6.2. Çalışan Performansı ve Önemi	45
6.3. Çalışan Performansı ve Alt Boyutları	46
6.3.1. Görev Performansı	47
6.3.2. Bağlamsal Performans	47
7. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	48
7.1. Mütevazı Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi	48
7.2. Mütevazı Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi	49
7.3. Mütevazı Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi	50
7.4. Mütevazı Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi	52
7.5. Psikolojik Güçlendirme ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi	53
7.6. Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi	55
7.7. Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Performansı İlişkisi	56
7.8. Yenilikçi İş Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi	57
7.9. Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışan Performansı İlişkisi	58
7.10. Mütevazı Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisinde Çalışanın Psikolojik Güçlendirilmesinin ve Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Etkisi	59
7.11. ABD ve Türkiye Arasındaki Yönetimsel ve Kültürel Farklılıklar	62
8. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	69
8.1. Araştırmanın Amacı	69
8.2. Araştırmanın Modeli	69
8.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi	70
8.4. Veri Toplama Araçları	70
8.5. Verilerin Analizi ve Bulgular	71
8.5.1. Demografik Özellikler	72
8.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri	74
8.5.3. Geçerlilik Analizi	77
8.5.4. Güvenirlilik Analizi	78
8.5.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları	79
8.5.6. Regresyon Analizi	81
9. SONUÇ VE ÖNERİLER	96
KAYNAKLAR	102
ÖZGEÇMİŞ	127
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	128

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
ÇP	: Çalışan Performansı
Düz. R ²	: Düzeltilmiş R ²
İş T.	: İş Tatmini
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ML	: Mütevazı Liderlik
PG	: Psikolojik Güçlendirme
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Std. Hata	: Standart Hata
Top.Aç.Var.	: Toplam Açıklanan Varyans
YİD	: Yenilikçi İş Davranışı

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Güçlendirme sürecinin beş evresi.	21
Şekil 4.1: Yenilikçi iş davranışının aşamaları.	33
Şekil 5.1: İş tatminini etkileyen bireysel- çevresel faktörler ve sonuçları.	38
Şekil 8.1: Araştırma modeli.	69
Şekil 8.2: ML- PG-YİD-ÇP arasındaki seri aracılık analizi modeli.	85
Şekil 8.3: ML- PG-YİD-iş tatmini. arasındaki seri aracılık analizi modeli.	85
Şekil 8.4: Türkiye örneklemine ait birinci seri aracılık modeli.	86
Şekil 8.5: Türkiye örneklemine ait ikinci seri aracılık modeli.	87
Şekil 8.6: ABD örneklemine ait birinci seri aracılık modeli.	93
Şekil 8.7: ABD örneklemine ait ikinci seri aracılık modeli.	93

TABLÖLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Aşağıdan yukarıya liderlik yaklaşımları.	11
Tablo 7.1: Türkiye ve ABD'nin kültür boyutları oranları.	65
Tablo 8.1: Türkiye'den ankete katılanlara ilişkin demografik özellikler.	72
Tablo 8.2: ABD'den ankete katılanlara ilişkin demografik özellikler.	73
Tablo 8.3: Türkiye verilerine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları.	75
Tablo 8.4: ABD verilerine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları.	76
Tablo 8.5: AVE ve CR değerleri.	78
Tablo 8.6: Türkiye ve ABD için cronbach alfa değerleri.	79
Tablo 8.7: Türkiye verilerine dayalı olarak değişkenlerin korelasyon katsayıları.	80
Tablo 8.8: ABD verilerine dayalı olarak değişkenlerin korelasyon katsayıları.	80
Tablo 8.9: Türkiye'de mütevazı liderlik ile iş tatmini ve mütevazı liderlik ile çalışan performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.	82
Tablo 8.10: Türkiye'de mütevazı liderlik ile psikolojik güçlendirme ve mütevazı liderlik ile yenilikçi iş davranışına ilişkin regresyon analizi sonuçları.	82
Tablo 8.11: Türkiye'de psikolojik güçlendirme ile yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güçlendirme ile iş tatminine ilişkin regresyon analizi sonuçları.	83
Tablo 8.12: Türkiye'de psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı ve yenilikçi iş davranışı ile iş tatminine ilişkin regresyon analizi sonuçları.	83
Tablo 8.13: Türkiye'de yenilikçi iş davranışı ile çalışan performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.	84
Tablo 8.14: Türkiye verilerine göre birinci seri çoklu aracı değişken analizi değerleri.	86
Tablo 8.15: Türkiye verilerine göre ikinci seri çoklu aracı değişken analizi değerleri.	88
Tablo 8.16: ABD'de mütevazı liderlik ile iş tatmini ve mütevazı liderlik ile çalışan performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.	89
Tablo 8.17: ABD'de mütevazı liderlik ile psikolojik güçlendirme ve mütevazı liderlik ile yenilikçi iş davranışına ilişkin regresyon analizi sonuçları.	89
Tablo 8.18: ABD'de psikolojik güçlendirme ile yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güçlendirme ile iş tatminine ilişkin regresyon analizi sonuçları.	90
Tablo 8.19: ABD'de psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı ve yenilikçi iş davranışı ile iş tatminine ilişkin regresyon analizi sonuçları.	91
Tablo 8.20: ABD'de yenilikçi iş davranışı ile çalışan performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.	91
Tablo 8.21: ABD verilerine göre birinci çoklu aracı değişken analizi değerleri.	92
Tablo 8.22: ABD verilerine göre ikinci çoklu aracı değişken analizi değerleri.	94
Tablo 8.23: Hipotez testlerinin sonuçları.	95

1. GİRİŞ

Liderlik, tüm dünyada en çok uğraşılan ancak en az anlaşılan ve tanımlanan konu olarak bilinir. Bu nedenle liderlik en çok araştırılan ve yeni yaklaşımlar önerilmeye çalışılan kavram haline gelmiştir (Bass and Bass, 2009; Antonakis and Day, 2017). Liderliğin tanımı, çok sayıda araştırmayla tespit edilmiş ve halen tanımlanmakta ve açıklanmaya devam edilmektedir (Eken et al., 2014; Gandolfi and Stone, 2018).

Liderlik artık basitçe bireysel bir özellik ya da farklılık olarak tanımlanmıyor, daha ziyade çeşitli modellerde ikili, paylaşılan, ilişkisel, stratejik, küresel ve karmaşık bir sosyal dinamik olarak tasvir ediliyor (Avolio et al., 2009). Liderlik, diğer insanları bir süreliğine bireysel kaygılarını bir kenara bırakmaya ve bir grubun sorumlulukları ve refahı için önemli olan ortak bir hedefi takip etmeye ikna etmeyi içerir (Hogan et al., 1994).

Etkili liderlerin hem göreve hem de insanlara büyük önem verdiklerine dair evrensel öneri, liderlerin duruma bağlı olarak farklı şekillerde hareket ettikleri şeklindeki durumsal önermeyle de uyumludur (Van Dierendonck, 2011). Bir durumsal bağlamda etkili görünen bazı liderlik davranışları bir başkasında etkisiz olabilir (Ersoy, 2014; Baskarada et al., 2016). İlk zamanlarda özellikler teorisiyle izah edilen bu durum, ilerleyen dönemlerde, gösterilen davranışlara istinaden davranışsal liderlik teorisine ve daha sonraki dönemlerde ise ortam şartlarına göre hareket etmeyi gerektiren durumsal liderlik teorisine dayandırılmıştır (Kerse et al., 2020).

Yirminci yüzyılda bilgisayarlaşma, bilgi bilimi ve küreselleşmenin artması (Dess and Picken, 2000), küresel rekabet, teknolojik yenilik, takım temelli yapılar, bilgi temelli ekonomiler gibi genel işyeri eğilimlerinin iş yerini giderek daha dinamik, çalkantılı, birbirine bağımlı ve belirsiz hale getirmesi (Owens et al., 2011), yönetim teorilerini daha karmaşık hale getirmiştir (Dess and Picken, 2000). Kurumların uluslararasılaşması ve büyümesi devam etmekte, küreselleşme ve değişen iş gücü, çeşitliliğe ve topluma karşı daha fazla hassasiyet ve daha fazla kişilerarası yetkinliği gerektirmektedir (Bass and Bass, 2009).

Yirmi birinci yüzyıl liderliğinde, bilişsel zeka ve teknik bilgiye sahip olmaktan çok daha fazlasına ihtiyaç vardır (Decker and Cangemi, 2018). Geçmiş dönemlerde

liderlik hakkında öğrenilenlerin çoğu hiyerarşik ve bürokratik yapılara dayanıyordu (Marques, 2015). Örgütsel ortamlar daha dinamik, belirsiz ve öngörülemez hale geldikçe, liderlerin tüm sorunları üst yönetim ile çözmesi giderek zorlaşmaktadır (Owens and Hekman, 2012). Bundan dolayı yukarıdan aşağıya liderlik modası geçmiş (Cable, 2018; Wang et al., 2018) ve daha da önemlisi verimsizdir (Cable, 2018).

Kontrol ve nihai hedeflere çok fazla odaklanarak, çalışanlarına yeterince odaklanmayan liderler, kendi arzu ettikleri sonuçlara ulaşmayı daha da zorlaştırmaktadır (Cable, 2018). Son yüz yılda yapılan liderlik araştırmaları, etkili liderleri büyük ölçüde maskülen, baskın, agresif ve mütevazı olmayan olarak tasvir etsede (Ou et al., 2018), artık liderler “büyük adam” yaklaşımını terk etmeli, bilgi ve deneyimlerinin sınırlarını bilerek açık fikirli olmalı ve astlarının etkisine daha fazla dikkat etmelidir (Wang et al., 2017). Yukarıda bahsedilen görüşlere istinaden, artık ibre aşağıdan yukarıya yani “mütevazı liderlik” yaklaşımlarıyla ilgilenen liderlere dönmüştür (Owens and Hekman, 2012). Ayrıca günümüz araştırmaları lider mütevazılığını olumlu çalışan tutum ve davranışlarının geliştirilmesine yardımcı olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır (Naseer et al., 2020). Örneğin, mütevazı liderliğin, iş tatmini (Owens et al., 2013; Ou et al., 2017; Mao et al., 2019), görev performansı (Mao et al., 2019; Liu et al., 2021), takım performansı (Rego et al., 2017; Rego et al., 2019; Liu et al., 2021), yenilikçi davranışı (Yang et al., 2019) gibi pozitif sonuçları olduğu ifade edilmektedir.

Kuruluşlar, modern toplumlarda insanların bir şekilde zamanlarının çoğunu geçirdikleri yerlerdir. Çalışma hayatı, toplumsal ve bireysel açıdan en önemli konulardan biridir. Konunun ulusal, ekonomik, kalkınma, toplumsal barış, sendikal vb. birçok yönü olmasına rağmen, bu iş için asıl önemli olan zamanlarının çoğunu yönetim organizasyonlarında geçiren insanların memnuniyeti, ekonomik eylemlerin olanakları, iş sistemleri, işlerin miktar ve nitelikleri ile yönetim organizasyonuna nasıl sahip olduklarıdır. Çalışanlar yaptığı işi sevdiğinde ve kendini organizasyonunda değerli biri olarak hissettiğinde organizasyona faydalı tutumlar sergilemekten kaçınmaz. Bu memnuniyetle kendi işinde çalışıyormuş gibi çalışacaktır. Organizasyonlar, iş tatmininin ortaya çıkardığı bu olumlu havayı kendi çıkarları için de olsa görmezden gelemazler. Çünkü bir kuruluşun başarısının en

önemli göstergelerinden biri olan iş tatmini, nitelikli personelin elde tutulması ve işe alınması için çok önemlidir. (Celik, 2011).

Birçok yönetici ve akademisyen, bir kurumun tek gerçek sürdürülebilir rekabet avantajının çalışanları olduğunu ve kurumun başarılı olabilmesi için kurumun tüm üyelerinin sürece dahil olması ve aktif olması gerektiğini kabul etmektedir. Güçlendirme kavramı, insan kaynaklarının akıllıca kullanılması yoluyla kurumsal etkinliğin sağlanmasına yönelik bu dürtüyle yakından bağlantılıdır (Siegal and Gardner, 2000).

Geleneksel yaklaşım, her geçen daha da küreselleşen, bütünleşmiş ve son derece rekabetçi hale gelen ve bu nedenle aşikâr olanın ötesinde özgün yaklaşımlara ihtiyaç duyan pazarın zorluklarına dayanamayabilir (Upadhyay and Kumar, 2020). Küresel iş ortamındaki koşullar, faaliyet gösteren firmaların yenilik ve girişimcilik yoluyla büyümeyi sürdürmesini gerektirmektedir. Böyle bir strateji, organizasyonel düzeylerde yenilikçi davranışa sürekli ve tutarlı bir güveni ifade eder (Hughes et al., 2018). Bu yüzden, yenilik kabiliyeti, 21. yüzyılda firmalar için rekabet avantajını artırmaya katkıda bulunan temel faktörlerden biri olarak görülmüştür (Lei et al., 2020).

Tüm bu açıklamaları göz önünde bulundurarak, bu çalışmanın amacı, mütevazı liderlik davranışının iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışının aracılık etkisini araştırmaktır. Ayrıca toplumsalcı bir yapıya sahip olan Türkiye ile bireyselci bir yapıya sahip olan ABD karşılaştırılacak ve böylelikle demografik yapının sonuçlar üzerinde nasıl bir etkisi olduğu, iki ülkenin bu liderlik tarzına yaklaşımı ve neticesinde iş tatmini ve çalışan performansını nasıl etkilediği bulunmaya çalışılacaktır. Mütevazı lider davranışı mevcut literatürde önemli ölçüde ilgi görmüş olsa da (Liu et al., 2021) Türkiye bağlamında “Mütevazı Liderlik” ile ilgili yapılan çok fazla çalışma bulunamamıştır. Ayrıca taradığımız Türkçe ve İngilizce alanyazınında bizim belirlediğimiz bağımlı ve bağımsız değişkenleri içeren bir çalışmaya denk gelinmemiştir. Bu araştırma söz konusu kavramlar arasındaki ilişkileri mütevazı liderlik bağlamında incelemesi bakımından sonuçları itibariyle alanyazına özgün bilgiler sunması bakımından önemlidir.

Bu araştırma ile ilgili aşağıdaki sorulara cevaplar aranacaktır.

- Mütevazı liderlik iş tatminini etkiler mi?
- Mütevazı liderlik çalışan performansını etkiler mi?
- Mütevazı liderlik çalışanın psikolojik güçlendirilmesini etkiler mi?
- Mütevazı liderlik yenilikçi iş davranışını etkiler mi?
- Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı arasında ilişki var mıdır?
- Psikolojik güçlendirme iş tatminini etkiler mi?
- Psikolojik güçlendirme çalışan performansını etkiler mi?
- Yenilikçi iş davranışı iş tatminini etkiler mi?
- Yenilikçi iş davranışı çalışan performansını etkiler mi?
- Psikolojik güçlendirme mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine aracılık etmekte midir?
- Yenilikçi iş davranışı mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine aracılık etmekte midir?
- Psikolojik güçlendirme mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine aracılık etmekte midir?
- Yenilikçi iş davranışı mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine aracılık etmekte midir?
- Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etmekte midir?
- Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etmekte midir?
- ABD ve Türkiye’de mütevazı liderlik derecelendirmesi farklı mıdır?

Bu araştırmanın birinci bölümünde, çalışmanın amacı, hangi sorulara cevap arandığı, önemi ve alanyazınına nasıl katkı sağlayacağı ile ilgili bilgi verilmiştir. İkinci bölümde mütevazı liderlik, mütevazı kavramı ve türleri, mütevazı liderliğin önemi ve alt boyutlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde psikolojik güçlendirme ve ilişkili olduğu yapılar tanımlanarak, psikolojik güçlendirmenin önemi ve alt boyutları anlatılmıştır. Dördüncü bölümde yenilik, yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışı ile alt boyutlarına değinilmiştir. Beşinci bölümde iş tatmininin tanımı, iş tatminini etkileyen

kişisel ve örgütsel faktörlere yer verilmiştir. Altıncı bölümde performans kavramı, çalışan performansı ve önemi ile çalışan performansı alt boyutları anlatılmıştır. Yedinci bölümde çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki irdelenmiş olup ABD ve Türkiye arasında liderlik açısından yönetsel farklılıklar kültürel bağlamda açıklanmaya çalışılmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Sekizinci bölümde araştırma metodolojisi ve bulguları hakkında bilgi verilerek, dokuzuncu bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilecektir.



2. MÜTEVAZI LİDERLİK

Bu bölümde araştırma konusuna yönelik alinyazında yer alan çalışmalardan kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve araştırma modelinin temel unsurları olan liderlik davranışları (görev odaklı, ilişki odaklı, değişim odaklı), çalışan-örgüt uyumu ve firma performansı kavramları tanımlanmıştır.

2.1. Mütevazı Kavramı

Araştırmacılar, zengin, felsefi, psikolojik ve teolojik kökleri bulunan mütevazılığa ait yapının netliğini, ölçümünü ve görgül titizliğini geliştirmek için önemli adımlar atmışlardır (Peterson and Seligman, 2004; Ashton and Lee; 2005; Morris et al., 2005; Elliott, 2010; Owens and Hekman, 2012; Owens et al., 2013; Ou et al., 2014). “Mütevazı” kavramı tarihsel açıdan erdemler ve karakter güçleri için temel bir yapı taşı olarak kabul edilmiştir (Morris et al., 2005; Rego et al., 2019). Türk Dil Kurumu’ndaki eş anlamlısı “alçakgönüllü” ve “tevazu” olarak geçen ve İngilizce’de “humility” olarak ifade edilen mütevazı kelimesi, etimolojik olarak eski Fransızca’da “humilite”, Latince’de “humus”, “humilitas” veya “humilis” kökenine dayandığı (Güven, 2019), “toprak”, “aşağıda” ve “yerde” anlamına gelmektedir (Owens and Hekman, 2012). Mütevazılık kavramı Cambridge Dictionary’de, “Gurur duymama ya da diğer insanlardan daha iyi olduğunu düşünmeme kalitesi” (Web 1, 2021), Merriam-Webster sözlüğünde ise “Gurur veya kibirden kurtulma” (Web 2, 2021) olarak tanımlanmaktadır.

İngilizce’de birbirinin yerine kullanılabilen "humility" ve "modesty" kavramları mütevazı kavramının anlamı ile örtüşmektedir (Davis et al., 2013; Davis Et al., 2016). Ancak birbirleri ile ilişkili ve günlük kullanımda eş anlamlı gibi görünen bu kelimelerin tam olarak birbirini karşılamadığı ifade edilir (Tangney, 2000; Peterson and Seligman, 2004; Exline and Geyer, 2004; Davis et al., 2010; Owens et al., 2013) . Genel olarak sadelik, gösterişli ve parıltılı olmayan anlamına gelen “modesty” kelimesi “humility” kavramının bir parçasıdır (Yücel and Arslantürk, 2019). Bu yüzden, "modesty", mütevazılığın bir bileşenini temsil edebilir, ancak tüm yapıyı kapsamaz (Davis et al., 2010; Owens et al., 2013; Oc et al., 2015).

Modern çağda hem filozoflar hem de sosyal bilimciler, mütevazılığın inanıldığından daha karmaşık bir yapı olduğunu öne sürmüşler (Tangney, 2000; Morris et al., 2005), mütevazılığın kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin güvenilir bir şekilde anlaşılmasından kaynaklandığı için benliğin bilimi olarak düşünülmesi gerekir (Morris et al., 2005). Mütevazılık, kişinin ne olduğu ve ne olmadığı hakkında bir farkındalıktır (Tangney, 2000; Peterson and Seligman, 2004; Exline and Geyer, 2004; Morris et al., 2005; Davis et al., 2010). Eğer insanlar mütevazı davranmak istiyorlarsa gerçeği kendilerinden daha çok sevmeleri gerektiği savunulmaktadır (Morris et al., 2005).

Tangney (2000), insanların mütevazılık kavramını, düşük benlik algısı ve değersizlik gibi olumsuz benlik görüşleri ile kolayca ilişkilendirebildiklerini belirtmiştir. Ancak mütevazılık, düşük benlik algısından ziyade övünme cazibesine direnmeyi gerektirir. Çünkü kendini geliştirme düşüncesinin baskınlığı, mütevazılık ile ilgili sıradan ve sözlük kavramlarının neden genellikle düşük öz benlik veya kendini küçümseme duygularını içerdiğini açıklamaya yardımcı olabilir (Peterson and Seligman, 2004).

Antik çağda teologlar ve filozoflar tarafından detaylı olarak incelenen alçakgönüllülük, modern çağda parlaklığını muhtemelen bireyin değerine ve kendine güvenine layık görülmeyen bir erdem olarak algılandığı için kaybetmiştir (Argandona, 2015). Öte yandan dini yazıtlarda, felsefi incelemelerde ve psikolojinin kavramsal çalışmalarında alçakgönüllülük, bir güç ve erdem olarak görülebilmektedir (Exline and Geyer, 2004). İslam, Budizm, Hristiyanlık, Hinduizm vb. gibi büyük dünya dinlerinde (Wang et al., 2017; Owens et al., 2012), mütevazılık benliğin ötesindeki bilgi ve rehberliğin tanınmasını ve takdir edilmesini gerektirir (Owens et al., 2012).

Mütevazılık, bireyin kendisini değersiz hissetmesi demek değildir (Tangney, 2000; Tangney, 2002). Mütevazılık, bireylerin bilgi veya becerilerini gizlemelerini veya küçümsemelerini gerektirmez (McClellan, 2020). Mütevazılığın doğası gereği merkezinde yeniliklere açık ve hoşgörülü bir zihin yer alır. Böylelikle kişi başkalarından öğreneceği çok fazla şey olduğunu düşünerek olayları ve insanları tek boyutlu değerlendirmekten kaçınır (Güven, 2019). Mütevazı bireyler, kibir, kendini beğenmişlik ve gurur gibi uzun vadede işlevsizliğe yol açan, aşırılığa karşı koruma sağlayan, çok yapılan insan hatalarını hafifleten, toplum yanlısı eğilimleri teşvik eden bir öz düzenleme yetisine sahiptir (Nielsen and Marrone, 2015). Mütevazılık, entelektüel gelişim, ilham verici liderlik, optimal kişilerarası ilişkiler ve diğer olumlu

psikolojik süreçler için önemli olabilecek, üzerinde yeterince çalışılmamış bir karakter gücüdür (Rowatt et al., 2006).

Mütevazılık duygusunu benimsemiş bir kişi artık öznel olarak dünyasının merkezinde değil, odak noktası, bir parçası olduğu daha büyük topluluğa yöneliktir (Tangney, 2000; Tangney, 2002; Schein and Schein, 2018).

2.2. Mütevazılık Türleri

2.2.1. İlişkisel Mütevazılık

Mütevazı kavramının teorik detaylandırma ihtiyacını ele almak için ilişkisel mütevazılık modeli önerilmiştir. İlişkisel mütevazılık, kişisel ilişkilerde mütevazı olmaya odaklanır (Watkins, 2020). İlişkisel mütevazılık, bir gözlemcinin hedef şahsa dört nitelik atfettiği ilişkiye özgü bir yargı olarak: a) Kişinin başkalarıyla ilişkilerinde bencillikten ziyade başkalarına yönelik olması, b) Birinin ilişkilerinde olumlu; empati, merhamet, sempati ve sevgi gibi diğer yönelimli duyguları ifade etme eğilimi, c) Kişinin başarılarıyla ilgili gurur veya heyecan gibi kendine yönelik duygularını sosyal olarak kabul edilebilir şekillerde düzenleme yeteneği d) Benlik hakkında doğru bir görüşe sahip olmak şeklinde ifade edilmiştir (Davis et al., 2010).

İlişkisel mütevazılık, bir kişiyle ilişki içinde olan bir gözlemcinin o kişinin mütevazılığını derecelendirmesi ile ölçülür. Mütevazılığı doğru bir şekilde ölçmek için, kişi mütevazılıkla ilgili davranışları gerçekten gözlemlemelidir (Davis et al., 2011). Bu yüzden, Davis et al., (2010) mütevazılığı gözlemleyenlerin genellikle insanları hedef kişiyle ilişkilerini derinleştirmeye yönlendirdiğini öne sürmüştür. Böylelikle, ilişkisel mütevazılık, çoğunlukla ilişki derecesinin artmasını sağlarken, yokluğu ilişkinin bozulmasına neden olabilir (Davis et al., 2010).

2.2.2. Entelektüel Mütevazılık

Entelektüel mütevazılık, fikirler, görüşler ve entelektüel bakış açıları hakkında mütevazı olmaya odaklanır (Watkins, 2020). Özünde insanların inançlarına ilişkin değerlendirmelerini yansıtsa da genellikle diğer insanların görüşlerine karşı açık ve kişinin inanç ve görüşlerine ilişkin kibirli ve katı davranmama olarak kendini gösterir. Ancak düşük entelektüel mütevazılık, bazen kişinin kendi inançlarının

doğru olduğu konusunda temelsiz bir ısrarla ve farklı görüşlere sahip kişileri görmezden gelmesiyle ifade edilir (Leary et al., 2017).

Mütevazılık genellikle bir erdem olarak sınıflandırılır. Erdem kavramı ise ahlak ile ilişkilendirilir. Fakat erdemlerin ahlaki olmaktan çok entelektüel bir boyutu olabilir. Bu nedenle, mütevazılık, iyi karakterli bir insan olmayı teşvik eden ahlaki bir erdem olarak kabul edilebilirken, entelektüel mütevazılık, iyi bir bilen olmayı teşvik eden epistemik bir erdem olarak sınıflandırılabilir (Krumrei-Mancuso and Rouse, 2016).

Entelektüel mütevazılığın özellikle fikirlerin yarıştığı veya müzakere edildiği bir ortamda uygun olduğu varsayılmaktadır. Entelektüel olarak alçakgönüllü insanlar, çeşitli bilgi kaynaklarını birleştirerek yeni fikirlere açık kalırlar. Kişilerarası ilişkilerde, kararları etkilemek için yönlendirici stratejiler yerine fikirlerini kanıtlara dayandırarak beyan ederler (McElroy et al., 2014).

Entelektüel mütevazılık algısı, lider-ast ilişkilerinde özellikle önemli olabilir. Çünkü astlar, bir fikir müzakeresinde lideri haksız olarak algıladıklarında, liderin itibarını etkileyecek olumsuz bilgiler yayabilirler. Fakat liderler entelektüel mütevazılık sergileyebilirlerse, muhtemelen daha demokratik ve adil olarak algılanacak ve böylece itibarlarını koruyacaklardır (McElroy et al., 2014).

2.2.3. Kültürel Mütevazılık

Son zamanlarda çok kültürlü yönelimin, yönetici deneyimi için uygunluğunu tanımlama çabalarında odak noktası kültürel mütevazılığa doğru kaymıştır (Hook et al., 2016). ABD Birleşik Devletleri gibi çok kültürlü bir ülkede doktorların eğitimi üzerine araştırma yapan Tervalon and Murray-Garcia (1998) kültürel mütevazılığı, “Kendi kendini değerlendirme ve eleştirmeye, hekim-hasta dinamiğindeki güç dengesizliklerini düzeltmeye, bireyler ve tanımlanmış nüfuslar adına topluluklarla karşılıklı yarar sağlayan ve paternalist olmayan ortaklıklar geliştirmeye yaşam boyu bağlılığı içerir.” olarak tanımlamıştır.

Daha çok aile hekimliği bağlamında kullanılan bu yapı, son zamanlarda psikoterapi ve yönetici kavramsallaştırmasındaki rolüyle ilgi odağı olmuştur (Hook et al., 2016). Kültürel mütevazılık kavramı, diğer kültüre özgü modellere kıyasla eşitsizliği ortadan kaldırma çalışmalarına başlamak için daha derin bir temel arz eder. Kültürel

alçakgönüllülük, öz farkındalığı geliştirmeyi amaçlar ve kültürel değerlerin ve yapısal güçlerin müşteri deneyimlerini ve fırsatlarını şekillendirme yollarını kabul eder (Fisher-Borne et al., 2015).

2.3. Mütevazı Liderlik

Mütevazı liderlik, liderin astlarıyla etkileşime girmesine yardımcı olan, kendini doğru bir şekilde görme isteği, başkalarını takdir etme ve öğretilebilirlik ile tasvir edilen kişilerarası özellikleri ifade eder (Owens et al., 2013). Günümüzde liderlikte mütevazılık esastır, çünkü hiç kimse tüm cevaplara sahip olamaz (Vera and Rodrigues-Lopez, 2004; Schein and Schein, 2018). Sorun çözmeye yönelik işbirlikçi bir yaklaşım, her zaman yapılacak hataların ve öğrenilecek daha çok şeyin olduğunun bilincinde olunması önemlidir (Aziz, 2019).

Daha önce yapılan çalışmalarda, mütevazılık (alçakgönüllülük); hizmetkar liderlik (Patterson, 2003; Denniz and Bocarnea, 2005; van Dierendonck and Nuijten, 2011; Lemoine, 2015; Ling et al., 2017; Saleem et al., 2020; Kirkland et al., 2021), Seviye 5 liderlik (Collins, 2001), otantik liderlik (May et al., 2003), dönüşümcü liderlik (Bassford et al., 2014) ve etik liderlik (De Vries, 2012) gibi liderlik yaklaşımlarında ikincil bir rol oynamıştır. Fakat, Owens ve Hekman (2012) başarılı liderliğin ardındaki mekanizmanın mütevazı liderlik olduğunu vurgulayarak, bu ikincil rolü merkezi konuma getirmiştir (Walters and Diab, 2016). Mütevazı liderlik teorisini ortaya atan Owens ve Hekman (2012), aşağıdan yukarı liderlik tarzları ile ilişkili olsa da mütevazı liderliğin benzersiz yapı olduğunu belirtmiştir. Bu yapının benzersizliği Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Mütevazı liderlik, bir liderin kendisini ve astlarını çok yönlü ve objektif olarak değerlendirdiği, astlarının olumlu değerlerini, güçlü yanlarını ve katkılarını takdir ettiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanır (Owens et al., 2013; Owens and Hekman, 2016; Yuan et al., 2018). Mütevazı lider, liderin astlarıyla etkileşime girmesine yardımcı olan, kendini doğru bir şekilde görme isteği, başkalarını takdir etme ve öğretilebilirlik ile tasvir edilen kişilerarası özellikler gösterir (Owens et al., 2013; Owens and Hekman, 2016).

Günümüzde liderlikte mütevazılık esastır (Aziz, 2019), çünkü hızla değişen günümüz şartlarında (örn.: küreselleşme, bilgi teknolojisindeki değişim, yönetsel yenilikler

vb.) (Cummings and Worley, 2014), bir bireyin tüm cevapları idrak edecek kadar bilgi toplaması neredeyse imkansızdır (Schein and Schein, 2018). Bu yüzden sorun çözmeye yönelik bir yaklaşım ile her zaman yapılacak hataların ve öğrenilecek daha çok şeyin olduğunun bilincinde olunması önemlidir (Aziz, 2019).

Tablo 2.1: Aşağıdan yukarıya liderlik yaklaşımları.

Ana Unsur	Yaklaşım	Mütevazı Liderlik	Gelişimci Liderlik	Hizmetkar Liderlik	Katılımcı Liderlik	Paylaşımçı Liderlik
		Liderler, büyüme ve öğrenme sürecine alenen ve hevesle katılarak karşılıklı lider-takipçi gelişimini hızlandırır ve güçlendirir.	Liderler, takipçilerinin kariyer gelişimi için program planlar.	Liderlerin kilit rolü, takipçilerine hizmet etmek ve onları yetiştirmek, ortak hedeflere ulaşmasına yardımcı olmaktır.	Liderler, karar verme sürecine takipçilerini dahil eder.	Dikey liderler, liderlik sorumluluğunun takımları arasında dağılımını teşvik eder.
Ana unsur açıklaması		Takipçilerine nasıl gelişeceklerini ve öğreneceklerini modelleme.	Seni geliştiriyorum.	Size hizmet etmek ve yardım etmek için elimden geleni yapacağım.	Karar vermede ortak etkimiz var.	Hepimiz bu takımın lideriyiz.
Lider davranışı	Hataları, zayıflıkları ve kusurları kabul etmek.	X		x		
Lider davranışı	Takipçilerin güçlü yönleri ve katkılarını öne çıkarmak.	X	x	x		
Lider davranışı	Öğretilebilirliği modelleme.	X				
Lider davranışı	Resmi takipçi kariyer geliştirme programının yapılandırılması.		X			
Lider davranışı	Takım sınır yönetimi.					X
Lider davranışı	Takım tasarımı.					X
Süreçler	Takipçi gelişiminin meşrulaştırılması.	X		x		
Süreçler	Belirsizliğin meşrulaştırılması.	X				
Süreçler	Lider-takipçi rolünün tersine çevrilmesi.	X			x	x
Süreçler	Ses verilmesi.	x		x	X	X
Sonuçlar	Psikolojik özgürlük (lider)	X				
Sonuçlar	Psikolojik özgürlük (takipçi)	X		x		
Sonuçlar	Takipçi bağlılığı.	X	x	x	X	X
Sonuçlar	Örgütlemenin akıcılığı.	X				X

Not: Büyük “X”ler önemli bir teorik bileşeni, küçük “x”ler küçük bir teorik bileşen önerir.

Mütevazı lider, astlardan gelen geri bildirimleri ve tavsiyeleri dikkate alarak onların güçlü yönlerini takdir eder ve kendisini nesnel olarak değerlendirerek benliğinin farkında olur (Kerse et al., 2020).

Mütevazı liderlik, üç boyuttan oluşan kişiler arası bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, kişisel sınırlamaları ve hataları kabul etmek, takipçilerin güçlü yanlarını ve katkılarını öne çıkarmak ve öğretilebilirliktir (Owens et al., 2013).

Morris ve arkadaşları (2005), yaptıkları çalışmada mütevazı liderliğin öncüllerini; düşük seviyede narsisim, makul benlik saygısı, duygusal zeka, öz farkındalık, aşkınlık ve açıklık olarak belirtmişler ve bu özelliklerin mütevazılığı yordadıklarını savunmuşlardır. Diğerlerini destekleyici ilişkiler ve güç paylaşımı ise mütevazı liderliğin sonuçları olarak belirtilmiştir (Morris et al., 2005).

Aziz (2019), mütevazı liderliği benimsemiş bir liderin her zaman mütevazı olmasının gerekmediğini, farklı koşulların farklı tepkiler gerektirdiğini ve yetenekli bir liderin tarzını değişen koşullara göre esnetebileceğini savunmuştur. Bir erdem olarak ifade edilen mütevazılık (Tangney 2000; Exline and Geyer, 2004; Grenberg, 2005; Weidman et al., 2018), kısmen diğer özellikleri aşırıya kaçmayı önlediği için, diğer erdemleri destekleyen bir meta erdem olarak görülmektedir. Ayrıca daha önce yapılan çalışmalarda birbiri ile çelişen davranışların bir arada var olabileceği bulunmuştur (Owens et al., 2015; Zhang et al., 2015). Örneğin; mütevazı davranan narsist liderlerin, narsisizmlerinin liderlik etkinliklerine zarar vermesini önlemeye ve aşırıya kaçmamalarına yardımcı olabileceği belirtilmiştir (Owens et al., 2015).

Mütevazı liderler; yeni paradigmalara açık, başkalarından öğrenmeye istekli, kendi sınırlarını ve hatalarını kabul eder ve bunları düzeltmeye çalışır, hatalardan ders çıkarır, tavsiye ister, başkalarını geliştirir, hizmet etmeye istekli, başkalarına saygı duyar, övgü ve başarıyı iş arkadaşları ile paylaşır, başarıyı sadelikle kabul eder, dalkavukluğu reddeder, kendini beğenmişlikten kaçınır ve tutumludur (Vera and Rodriguez-Lopez, 2004).

Mütevazı liderlik, yapılan araştırmalarda pozitif takipçi tutum ve davranışların geliştirilmesine yardımcı olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Bharanitharan et al., 2019; Rego et al., 2019; Naseer et al., 2020). Geçmiş araştırmalar, liderler mütevazılık gösterdiğinde takipçilerin, takımların ve

organizasyonların fayda elde ettiğini göstermektedir (Ou et al., 2014; Ou et al., 2018; Owens and Hekman, 2016; Owens et al., 2013; Yang et al., 2019; Rego et al., 2017; Walters and Diab, 2016; Liu et al., 2021;). Örneğin; iş tatmini (Owens et al., 2013; Ou et al., 2014; Ou et al., 2017; Mao et al., 2019), çalışan bağlılığı (Owens and Hekman, 2012; Owens et al., 2013; Ou et al., 2014; Owens et al., 2015; Walters and Diab, 2016 Yang et al., 2019), görev performansı (Owens et al., 2013; Ou et al., 2014; Owens et al., 2015; Mao et al., 2019; Liu et al., 2021), psikolojik güvenlik (Walters and Diab, 2016; Wang et al., 2018), takım performansı (Owens and Hekman, 2016; Rego et al., 2017; Rego et al., 2019; Liu et al., 2021), yaratıcılık (Wang et al., 2017; Yuan et al., 2018), yenilikçi davranış (Yang et al., 2019), güven (Owens and Hekman, 2012), psikolojik özgürlük (Owens and Hekman, 2012), duygusal istikrar (Owens et al., 2013), öz yeterlilik (Owens et al., 2013), çalışan dayanıklılığı (employee resilience) (Zhu et al., 2019), öğrenme yönelimi ve katılım (Owens et al., 2013), proje başarısı (Ali et al., 2020), girişimcilik performansı (Li et al., 2020), firma performansı (Owens and Hekman, 2016; Ou et al., 2018), iş yerinde sapmayı engelleme (Qin et al., 2020) gibi olumları etkileri olduğu bulunmuştur.

2.4. Mütevazı Liderliğin Önemi

Mütevazılık kişisel bir zayıflık biçimi olarak algılanabilse de, bir liderin içsel hizmet etme arzusunun göstergesi olarak görülebilir (Morris et al., 2005). Collins (2001), “GOOD TO GREAT Why Some Companies Make the Leap ... ve Others Don't” adlı kitabında, liderlikte mütevazılığın faydalarına dair güçlü kanıtlar sunmuştur. Yüksek performans gösteren şirketlerin ortak noktasının “Seviye 5 Lider”ler tarafından yönetildiği; ki bu liderlerin, mütevazılık ve güçlü kişisel iradeye sahip bireyler olduğu ortaya konulmuştur (Collins, 2001).

Mütevazılık, bir liderin takipçilerinin değerlerini anlamasına, onların bakış açılarını araştırmasına ve kendini başkalarıyla ilişki içinde görmesine yardımcı olur (Nielson et al., 2010). Mütevazı liderlik, astlarını yaratıcı düşünceleri için özgüven geliştiren, astların uzmanlığının takdir edilmesini yansıtır (Ali et al., 2020).

Mütevazı liderlik, liderin kendisini ve astlarını çok yönlü ve nesnel olarak değerlendirdiği, astlarının olumlu değerlerini, güçlü yanlarını ve katkılarını takdir ettiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanır (Owens et al., 2013; Yuan et al., 2018).

Mütevazı liderler, şeffaf, arkadaşça tavırlar sergileme, takipçilerin onlar hakkındaki düşüncelerini dinleme, rehberlik arama ve güç mesafesinin kaldırılmasına yol açan takipçileri destekleme ile karakterize edilen daha insancıl bir yaklaşım sağlar (Ali et al., 2020).

Bir liderin statüsü, gücü ve yeteneği onu astları için son derece etkili bir model yapar. Astlar, liderlerinin sınırlarını kabul etmeye ve mütevazı kalmaya istekli olduklarını gözlemlediğinde, kendi eksikliklerini inceleyerek ve kendilerini buna göre düzelterek bu davranışı taklit etmeyi öğreneceklerdir (Li et al., 2020).

İlişkisel bakış açısı, mütevazı lider davranışının liderler ve takipçiler arasında karşılıklı ilişkiler kurmaya yardımcı olduğunu, böylece takipçilerin liderlere olan güvenini artırdığını, ilişkisel katılımı teşvik ettiğini ve takipçilerin duygusal tükenmişliğini azalttığını önermektedir (Liu et al., 2021).

İş gücünün küreselleşmesi, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, telekomünikasyon, uzaktan çalışma ve esnek çalışma gibi yeni çalışma düzenlemeleri yeni liderlik yaklaşımlarını gerektirir (Antonakis and Day, 2017). Mütevazı liderler, günümüzün büyüme ve sürekli öğrenmeyi içeren dinamik çalışma şartlarına verimli bir yanıt modeli oluşturur. Bu liderler, insanların hata yapabileceğinin ve bağımlılığının kabul edildiği ve empatiyle karşılandığı ortamda "öğretilebilirliği" teşvik ederek, çalışanların psikolojik özgürlüğünü ve yetkilendirmesini arttırarak, örgütsel ilerlemeyi ve yeniliği teşvik eder (Nielson and Marrone, 2018).

Ou ve arkadaşları (2017), 313 üst düzey yönetici ile yaptığı çalışmada, mütevazı üst düzey yöneticilere sahip kurumların orta düzey yöneticiler için daha fazla iş tatmini gösterme eğiliminde olduğunu ve bundan dolayı işlerinden ayrılma ihtimalinin daha düşük olduğunu bulmuştur.

Mütevazı lider davranışları, çalışanlarda öğrenme ve gelişmeye odaklanan bir iklimi teşvik eder (Owens et al., 2013). Bu teşviği hisseden çalışanlar, kurumuna daha fazla bağlanır (Owens et al., 2013; Ou et al., 2014; Owens et al., 2015; Walters and Diab, 2016; Yang et al., 2019). Mütevazı liderlerin, çalışanların öğrenme ve kişisel gelişim süreçlerini onaylayan ve kabul eden net sinyaller gönderme eğilimi, öğrenme hedefi yönelimini destekleyen güven ve açıklığı teşvik ettiği kuramlaştırılmıştır (Owens et al., 2013).

Mütevazı liderlerin, paylaşılan ekip liderliğini destekleyerek ekip performansını geliştirdiğini bulan Chiu ve arkadaşları (2016), mütevazı liderlerin öğretilebilirliği ve açık fikirliliği modellemeleri sayesinde, ekip üyelerini birbirlerini dinlemeye ve birbirlerine karşı liderlik iddia etme girişimlerini kabul etmeye teşvik ettiğini ortaya koymuştur.

Yukarıdaki paragraflarda mütevazı liderliğin önemine alan yazınındaki ulaşılan çalışmaların çıktılarını örnek gösterilerek değinilmeye çalışılmıştır. Modern örgütsel hayatın rekabetçi ve sert gerçekleriyle başa çıkmak için mütevazılık istenmeyen bir davranış olarak görülse de, bilim adamları ve uygulayıcılar tarafından; kibir, açgözlülük ve egosu yüksek olanlara karşı önemli bir kalkan olarak liderlikte mütevazılığın hayati rolünün yadsınamayacağı belirtilmiştir (Rego et al., 2017).

2.5. Mütevazı Liderliğin Boyutları

Bir araştırma serisi, mütevazılığın tanımını netleştirmeye, ölçmek için sağlam bir ölçek geliştirmeye ve liderlik bağlamında mütevazılığın yararlarını bulmaya çalışmıştır (Owens et al., 2011; Owens and Hekman, 2012; Owens et al., 2013; Ou et al., 2014). Owens (2009), psikolojik, felsefi ve teolojik literatürü incelediğinde, mütevazılığın dört olası bileşenini belirlemiştir. Bu bileşenler; “kendini doğru bir şekilde görme isteği, başkalarının güçlü yanlarını ve katkılarını takdir etme, öğretilebilirlik ve kendine daha az odaklanma”dır (Owens, 2009). Daha sonra yazar bu dört boyuttan oluşan bileşeni test etmek için 12 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. Bu 12 maddelik ölçekte açıklayıcı faktör analizi yapan Owens ve arkadaşları (2013), faktör yükleri .20'nin altında veya çapraz yükleri .40'ın üzerinde olan maddeleri çıkarmıştır. Bu süreç neticesinde, “kendine daha az odaklanmayı” ölçen ve üç sorudan oluşan bu boyut ölçekten çıkarılmıştır. Böylelikle mütevazı liderlik, üç boyutu bir araya getiren kişilerarası bir özellik olarak: kısıtları ve hataları kabul etme, takipçilerin güçlü yönlerini, katkılarını kabul ve takdir etme ve öğretilebilirlik olarak tanımlanmıştır (Owens et al., 2013).

2.5.1. Kısıtları ve Hataları Kabul Etme

Mütevazı liderliğin ilk boyutu olan kısıtları ve hataları kabul etme, diğer bir deyişle kendini doğru bir şekilde görme istekliliği, etkileşimler yoluyla doğru öz-

farkındalığa ulaşmak için devam eden bir sürece girme arzusunu ifade eder (Owens et al., 2013).

Mütevazılığın özü, kendini bilmektir (Argandona, 2015). Mütevazı liderler, statüsünün, bilgisinin, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, varlıklarının, erdemlerinin ve başarılarının farkındadır (Nielsen and Marrone, 2018; Ou et al., 2014; Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004).

Mütevazılık, kişisel kısıtların, hataların kabul edilmesi ve benlik hakkında gerçekçi geri bildirim aranması ile kendini gösteren, kişisel güçlerin ve sınırlamaların daha nesnel bir değerlendirmesini teşvik eder (Owens et al., 2013). Mütevazı liderlerin kendi sınırlarının farkında olması ve bu konuda daha açık sözlü olmaları takipçiler, liderler ve kuruluşlar için olumlu sonuçlar doğurması beklenir (Oc et al., 2015).

Mütevazı bireyler öncelikle kendi bilinç deneyimlerindeki doğru öz-bilgiyi aramaya istekli ve geri bildirimle açıktırlar (Qin et al., 2020; Li et al., 2020; Peterson and Seligman, 2004). Mütevazı insanlar, kendilerinden daha büyük (bilgili) insanların olduğunu bilerek kusurlarını kabul ederler. Bu kabul ediş, kendini küçük düşürme veya alçaltma anlamına gelmez. (Ou et al., 2014). Çünkü hiçbir değerinizin olmadığına veya bir şekilde kusurlu, yetersiz yaratıldığınıza inanmak mantıklı değildir. Mütevazı olmak, dünyayla paylaşmak için özel yeteneklerle yaratıldığınızı bilmektir; ama aynı zamanda Tanrı tarafından yaratılan insanlardan sadece biri olduğunuzun ve her birinin hayatta önemli bir rolü olduğunun anlaşılması olabilir. Mütevazılık, akıllı olduğunu bilmektir, ama her şeyi bilmek değildir. Kişisel güce sahip olduğunuzu, ancak her şeye kadir olmadığınızı kabul etmektir (Tangney, 2002).

2.5.2.Takipçilerin Güçlü Yönlerini, Katkılarını Kabul ve Takdir Etme

Mütevazı liderler, takipçilerini önemseyerek onların değerini bulundukları takımda veya organizasyonda ifade etmekten çekinmezler. Dikkatleri kendilerinden ziyade takipçilerinin üzerinde toplanmasına özen gösterirler (Wang et al., 2017; Rego et al., 2017; Bharanitharan et al., 2019). Bu liderler, takipçilerinin güçlü yanlarının bilincinde; takipçilerinin çalışmalarını ve çabalarını takdir eder ve överler (Owens and Hekman, 2012; Wang et al., 2018; Yang et al., 2019).

Mütevazı bireyler, tüm cevaplara sahip olmadıklarını kabul eder ve bireysel sınırlamalarının üstesinden gelmenin yolunun aktif olarak başkalarının katkılarını aramak olduğunu bilirler (Morris et al., 2005). Mütevazı liderler, takipçilerinin güçlü yönlerinden öğrenmekten imtina etmezler (Zapata and Hayes-Jones, 2019; Oc et al., 2020). Takipçilerinin bu güçlü yanlarını başkaları tarafından bilinir kılmak için gerekli davranışlarda bulunurlar (Owens and Hekman, 2012).

2.5.3. Öğretilebilirlik

Owens ve Hekman (2012), tarafından yapılan nitel araştırmada, lider mütevazılığı hakkında toplanan tanımların içerisinde takipçiler tarafından en sık bahsedilen ve vurgulanan unsurun mütevazı liderlerin “öğrenme modelleri” olarak tanımlanmasıdır. Tangney (2000), “mütevazılık, açık fikirliliği, hataları kabul etme ve tavsiye arama istekliliğini ve öğrenme arzusunu beraberinde getirir” demiştir. Mütevazılıkta önemli nokta insanların kendileri hakkında doğru bilgileri kabul etmeleri ve bu nedenle öğretilebilir olmalarıdır (Peterson and Seligman, 2004).

Mütevazı liderler yeni fikirlere ve bilgilere açık, konuşmadan önce dinlemeye ve geri bildirimle önem vermektedirler. Bu liderler, başkaları konuşurken gerçekten dinleyen ve not alan, diğerlerinden öğrenmeye istekli, tüm cevaplara sahip olmadığının farkında, dolayısıyla herkesin öğrenecek çok şeyi olduğuna inanırlar (Owens and Hekman, 2012).

Mütevazılığın bu boyutu, diğerlerinin geri bildirimlerine, fikirlerine ve tavsiyelerine açık bir anlayışla ve yardım istemek için istekli olmakla ortaya çıkacaktır (Owens et al., 2013).

Hızla ilerleyen teknoloji ve işlerin giderek daha fazla uzmanlık gerektirmesi, kurumların yeni beceriler edinme, yeni bilgileri özümseme, başkalarından öğrenme isteğine sahip yani öğretilebilir liderlere ve çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Owens et al., 2013).

3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Psikolojik güçlendirmeye olan ilgi, küresel rekabet ve değişimin çalışanların inisiyatif almasını ve yenilikçiliğini gerektirdiği bir zamanda ortaya çıkmıştır (Sprietzer, 1995). Organizasyonlar faaliyetlerine devam edebilmek ve rekabet ile başa çıkabilmek için çevresel gelişmeleri takip etmelidirler (Fırın, 2020). “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak ifade edilen yönetim kavramında (Yıldırım, 2019), her geçen gün geleneksellikten uzaklaşarak insan faktörünün sosyal yönünün ve çalışanların psikolojik açıdan güçlendirilmelerinin önemi vurgulanmaktadır.

Araştırmanın bu kısmında güç, güçlendirme, güçlendirme çeşitleri hakkında açıklamalar yapıldıktan sonra psikolojik güçlendirme, psikolojik güçlendirmenin önemi ve alt boyutları olan; anlam, yetkinlik (yeterlilik, öz-yeterlilik), özerklik (kendi kaderini tayin etme, seçim, otonomi) ve etki irdelenmiştir.

3.1. Güç Kavramı

Güç, alanyazınında çeşitli disiplinler tarafından çalışılan ve tanımlanan bir kavramdır (Özkan, 2022:3). Güç, bir bireyin veya organizasyondaki bir alt birimin diğerleri üzerinde sahip olduğu, hissedilen gücü ya da kontrolü betimlemek için kullanılan ilişkisel bir olgudur (Conger and Kanungo, 1988). Örgütlerde gücün temel özelliği, sermayeyi, insanları ve işleri yani kaynakları kontrol etme kabiliyetidir (Wolf and Fligstein, 1979). Diğer bir ifadeyle güç, işleri halletmek için kaynakları harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanır (Faulkner and Laschinger, 2008).

Güç kavramı dolu bir terimdir. Çağrıştırdığı anlamları olumludan çok olumsuz olmakla birlikte, birden fazla anlamı mevcuttur (Kanter, 2008). Türk Dil Kurumu sözlüğünde güç, “1. Fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor: 2. Bir olaya yol açan her türlü hareket, kuvvet, takat: 3. Sınırsız, mutlak nitelik: 4. Büyük etkinliği ve önemi olan nitelik: 5. Bir cihazın, bir mekanizmanın iş yapabilme niteliği: 6. Bir ulus, bir ordu vb.nin ekonomik, endüstriyel ve askerî potansiyeli: 7. Siyasi, ekonomik, askerî vb. bakımlardan etki ve önemi büyük olan devlet, devletler topluluğu” anlamlarına gelmektedir (Web, 4). Cambridge sözlüğünde güç, “1. İnsanları ve olayları kontrol etme yeteneği, bir şey yapmak için resmi veya yasal bir hak: 2. Doğal bir beceri veya

bir şey yapma yeteneği: 3. Genellikle zenginlik, önem veya büyük askeri güç nedeniyle başkaları üzerinde kontrolü olan bir kişi, kuruluş veya ülke: 4. İnsanları ve olayları kontrol etme veya önemli şekillerde insanların hareket etme veya düşünme şeklini etkileme yeteneği veya hakkı” (Web, 5) ve Merriam-webster sözlüğünde ise “Hareket etme veya bir etki yaratma yeteneği, yasal veya resmi otorite, kapasite veya hak, başkaları üzerinde kontrol, yetki veya nüfuza sahip olma” gibi çeşitli anlamlara gelmektedir (Web, 6).

Gücü, ilgili kavramlardan olan; otorite, etki, kuvvet, hakimiyet vb. ayırmak için birçok girişimde bulunulmuştur. Güç, kişilerarası ilişkilerde diğer insanları harekete geçirme yeteneğine atıfta bulunur; ancak diğer insanlar güçsüz ise, bu insanlar harekete geçirilseler dahi sonuç sınırlıdır. Çünkü, güç, gücü doğurur. Güce, prestije ve hiyerarşide iyi bir konuma sahip olduğu düşünülen insanlar, çevrelerindeki insanları bir şeyler yapmaya ve bundan doyum duymaya ikna etmede daha etkili olabilirler (Kanter, 2008).

3.2. Güçlendirme Kavramı

Çalışan güçlendirme kavramı, 1977 yılında Kanter tarafından yönetim literatürüne kazandırılmıştır (Seibert et al., 2011). Bundan sonra, güçlendirme, organizasyon bilimlerinde yaygın olarak kullanılan bir kelime haline gelmiştir (Thomas and Velthouse, 1990). Hem yönetim araştırmacıları hem de uygulayıcılar arasında güçlendirme kavramına ve ilgili yönetim uygulamalarına artan bir ilgi vardır (Conger and Kanungo, 1988) Bugün, kuruluşların yüzde yetmişinden fazlası, işgücünün en azından bir kısmı için bir tür güçlendirme girişimini benimsemiştir. Günümüzün küresel iş ortamında başarılı olmak için şirketler, alt kademedeki çalışanlardan üst düzey yöneticilere kadar her çalışanın bilgisine, fikirlerine, enerjisine ve yaratıcılığına ihtiyaç duyar. En iyi şirketler bunu, çalışanlarını teşvik etmeden inisiyatif alma, mikro yönetilmeden şirketin ortak çıkarlarına hizmet etme ve işletmenin sahipleri gibi davranma konusunda güçlendirerek gerçekleştirir (Spreitzer, 2007).

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme kavramına artan ilginin sebebini; liderlik ve yönetim becerileri alanında yapılan çalışmalar, astları güçlendirmenin, yönetsel ve organizasyonel etkinliğin temel bir ögesi olduğunu, örgütler içindeki güç ve

kontrolün, üstlerin güç ve kontrolü astlarıyla paylaşmasıyla büyüdüğünü ve son olarak güçlendirme yöntemlerinin grup geliştirme ve sürdürmede çok önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Güçlendirmenin hem işle ilgili etmenler hem de kişilik özellikleri tarafından belirlenen çok yönlü bir kavram olduğu savunulmaktadır (Drake et al., 2007). Alanyazınında güçlendirme kavramına ait birçok çalışma ve tanım bulunmakta ve kavramın tanımlanmasında bir fikir birliği bulunmamaktadır (Ergeneli et al., 2007). Buna istinaden, güçlendirme hakkında yapılan tanımlara örnek vermek gerekirse;

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmeyi, bireyin iş rolüne ait algılarını aksettiren dört biliş veya görev değerlendirmesinden kaynaklanan artan içsel görev motivasyonu olarak tanımlamıştır.

Rappaport (1987), güçlendirmenin bir süreç, insanların, organizasyonların ve toplulukların kendi işleri üzerinde hakimiyet kazandığı bir mekanizma olduğunu fakat farklı insanlar, organizasyonlar ve ortamlar için farklı anlamlar içerebileceğini ileri sürmüştür.

Güçlendirme, endüstriler, meslekler ve coğrafi bölgeler gibi çeşitli bağlamlarda çalışan tutumlarını ve çalışma davranışlarını geliştirmek için etkili bir yaklaşımdır (Seibert et al., 2011).

Güçlendirme, “birini veya bir şeyi yetkilendirme eylemi, çeşitli eylem veya görevleri yerine getirme gücü, hakkı veya yetkisinin verilmesi veya bir şeyi yapmaya yetkili olma durumu: bir şeyi yapma gücü, hakkı veya yetkisi” (Web, 6).

Yönetisel açıdan bakıldığında, güçlendirme, organizasyonlarda güce sahip olanların gücü, bilgileri, kaynakları ve ödülleri güce sahip olmayanlarla nasıl paylaştığını tanımlayan ilişkisel bir yapıdır (Fernandez and Moldogaziev, 2013).

Güçlendirme, yalnızca gücü paylaşmak değil, aynı zamanda çalışanlara, fikirlerini uygulamak için kararlar almak ve görevin bazı veya tüm yönleri üzerinde güç veya kontrol verebildiği bilgi paylaşımıdır (Ertürk and Albayrak, 2019).

Güçlendirme, üst yönetimin net bir vizyon geliştirdiği ve daha sonra organizasyonun testine belirli plan atamalarını ilettiği yukarıdan aşağıya bir süreçtir (Quinn and Spretizer, 1997).

Güçlendirme, sinerji yaratma ve çalışanların üstün başarılar elde etmelerini sağlaması açısından kapasite olarak ifade edilmektedir (Zhang et al., 2018:9).

Yapılan tanımlara istinaden güçlendirme hakkındaki ortak noktanın, görevi ifa edene bu görevi sahiplendirmeyi amaçlayan ve görev ile ilgili seçim yapma hakkının da görevi yapana ait olması gerektiğini vurgulayan bir kavram olarak ifade edilebilir (Koçel, 2010). Çalışanlara; fırsatlara, bilgiye, desteğe, resmi ve gayri resmi güç sistemine ve kaynaklara erişim sağlamak, onların büyük başarılar elde etmelerini sağlar (Zhang et al., 2018). Bu yüzden, örgütlerdeki astlar arasında güçsüzlük hissini besleyen nedenleri belirlemek önemlidir. Bu nedenler belirlendikten sonra, güçsüzlüğe sebep olan olumsuzlukları ortadan kaldırmak için güçlendirme stratejileri ve taktikleri kullanılabilir. (Conger and Kanungo, 1988).

Güçlendirme sürecini aşamalar halinde açıklayan akış diyagramı Şekil 3.1’de gösterilmiştir (Conger and Kanungo, 1988).



Şekil 3.1: Güçlendirme sürecinin beş evresi.

Güçlendirme süreci, güçlendirme deneyiminin psikolojik durumunu, önceki koşullarını ve davranışsal sonuçlarını içeren beş evrede açıklanmıştır. İlk evre, astlar arasındaki güçsüzlük duygularından sorumlu olan örgüt içindeki nedenlerin tespitidir. Bu durum, yöneticiler tarafından ikinci evrede güçlendirme stratejilerinin kullanılmasına yol açmaktadır. Bu stratejilerin kullanılması, yalnızca güçsüzlükten sorumlu bazı dış koşulları ortadan kaldırmayı değil, aynı zamanda ve daha da

önemlisi üçüncü evrede astlara öz-yeterlik bilgisi sağlamayı amaçlar. Bu tür bilgileri almanın bir sonucu olarak, dördüncü evrede astlar kendilerini güçlenmiş hissederler ve güçlendirmenin davranışsal etkileri beşinci evrede fark edilir (Conger and Kanungo, 1988).

3.3. Güçlendirme Çeşitleri

Alanyazınında, güçlendirme hakkında birbirini tamamlayan iki bakış açısı ortaya çıkmıştır. Birincisi işyerinde güçlendirmeyi mümkün kılan sosyal-yapısal veya bağlamsal koşullara odaklanır. İkincisi ise işyerinde güçlendirmenin psikolojik deneyimine odaklanır (Spreitzer, 2007).

Güçlendirme kavramına psikolojik bir bakış açısı getiren ilk kişiler Conger ve Kanungo (1988) olmuşlardır. Spreitzer (1995) ise psikolojik güçlendirmeyi değerlendirmek için çok boyutlu yöntem geliştiren ilk kişidir. Spreitzer'in ortaya attığı psikolojik güçlendirmenin odak noktası birey iken, Kanter'in yapısal güçlendirmesinin odak noktası ise örgüttür (Wiens et al., 2014). Yapısal güçlendirme, bireylerin fırsatlara, iş ile ilgili bilgilere, desteğe ve kaynaklara erişerek iş hedeflerine ulaşmalarını sağlayan işteki sosyal yapıların varlığına atıfta bulunur (Amor et al., 2021). Psikolojik güçlendirme ise hali hazırda örgütte var olan yapısal güçlendirmeyi çalışanların nasıl değerlendirdikleriyle ilgilidir (Tekin ve Akgemci, 2019). Diğer bir ifadeyle, çalışanları güçlendirmeyi hedefleyen organizasyon, liderler ve yöneticiler tarafından müdahale ve uygulamaları içeren sosyo-yapısal bir bakış açısına sahip yapısal güçlendirme, diğeri ise dört değişken ile ortaya çıkan psikolojik güçlendirme adı verilen motivasyonel bir yapı olarak kavramsallaştırılan, çalışanların iş rollerine ilişkin algılarına dayanan psikolojik bir bakış açısıdır (Amundsen and Martinsen, 2015).

3.4. Psikolojik Güçlendirme ve Önemi

Hem örgütsel araştırmacılar hem de uygulayıcılar, psikolojik güçlendirmeyi eleştirel sorgulamayı hak eden bir yapı olarak tanımlamışlardır (Spreitzer, 1995). Çalışanların güçlendirilmesi, örgütsel hedeflere göre bireyin ve grubun kapasite ve yeteneklerinin çalışan verimliliğini ve verimli kullanımını artırmak için en etkili araçlardan biridir (Abadi and Chegini, 2013). Bu yapının yaygın olarak kullanılmaya başlanması

yabancı rekabet ve değişim bağlılığı, risk almayı ve yeniliği teşvik eden alternatif yönetim biçimleri arayışını zorunlu kıldığı bir dönemde ortaya çıkmıştır (Thomas and Velthouse, 1990).

Psikolojik güçlendirme, bir iş görenin çalıştığı kurumu etkileyebileceğine ve bu kurumda bir etkiye sahip olabileceğine olan inancıyla birlikte çalışanların anlam, yeterlilik, özerklik ve etkiyi tecrübe ettiği psikolojik bir durum olarak tanımlanır. Motivasyonel bir yapı olarak ifade edilen bu yapı, bir çalışanın istihdam edildiği pozisyonda pasif bir yönelimden ziyade aktif bir yönelimi yansıtır. Burada aktif yönelim ile ifade edilmek istenen çalışanın görevini ve iş çevresini arzuladığı gibi şekillendirdiği ve bunu hissettiğinden bahsedilmektedir (Spreitzer, 1995). Psikolojik olarak etkin olmanın farklı boyutlarını yansıtan psikolojik güçlendirme, çok yönlü bir yapı olarak kabul edilir ve olumlu bir katkı işlevi olarak düşünülür (Menon, 1999).

İnsanların çevrelerinden tamamen bağımsız olmak veya çevreleri tarafından belirlenmek yerine, bu ortamları aktif olarak algıladıkları ve bazı nesnel gerçekliklerden ziyade algılarından etkilendikleri öne sürülmektedir. Bireylerin kendilerini güçlenmiş hissetmeleri için, bir çalışma ortamının kısıtlayıcı olmaktan çok özgürleştirici olduğunu algılamaları gerekir. Dolayısıyla güçlendirmeyi şekillendiren nesnel gerçeklik değil bireylerin çalışma ortamlarına ilişkin algılarıdır. Ayrıca, güçlendirme bir dizi biliş olarak tanımlandığından, onun da algılar yoluyla değerlendirilmesi gerekir (Spreitzer, 1996).

Psikolojik güçlendirme, farklı algılar, beceriler ve eylemler gerektiren çeşitli popülasyonlar ve ortamlarda farklılık gösterir. Bir kişi için hayatının farklı yönlerinde değişebilir. Psikolojik güçlendirme dinamik olduğu için zamanla değişebilir (George and Zakkariya, 2018).

Psikolojik güçlendirmenin önemine vurgu yapan bazı çalışmalar ve neticeleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Güçlendirilmiş bireyler, çalışma ortamının yön vermesini pasif bir şekilde beklemezler; bunun yerine, çalışma ortamlarını şekillendirmeye ve etkilemeye yönelik proaktif bir yaklaşım benimserler (Spreitzer et al., 1999). Güçlendirme, organizasyonun etkinliğini geliştirerek esnekliği ve dinamizmi, organizasyonun bilgi ve becerilerini artırır (Abadi and Chegini, 2013).

Teorisyenler, psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların sorunları öngördüklerini, risk veya belirsizlik karşısında bağımsız hareket ettiklerini, yüksek kaliteli iş sonuçları üretebilmeleri için hedefler ve operasyonel prosedürler üzerinde etki uyguladıklarını ve çalışmanın önündeki engeller karşısında sebat ve beceriklilik sergilediklerini savundular (Siebert et al., 2011).

Menon (2001), psikolojik güçlendirmenin memnuniyet, katılım ve örgütsel bağlılık gibi çalışan sonuçları arasında aracı bir bağlantı sağladığını ve işverenin psikolojik durumunun, çalışanın deneyimlediği güçlendirmenin temel doğasından ziyade, güçlendirme girişiminin başarısı veya başarısızlığı ile daha ilgili olduğuna işaret etmektedir.

Siebert et al., (2004), güçlendirme iklimini, çalışanların güçlendirme ile ilgili yönetsel yapılar, politikalar ve uygulamalara ilişkin algıları ile ilişkilendirmiştir. Yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin performans ve iş tatmininin bireysel düzeydeki sonuçlarında aracılık rolü üstlendiği ortaya konulmuştur. Ayrıca, iş birimi güçlendirme ikliminin bireysel psikolojik güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Siebert et al., (2004), psikolojik güçlendirmenin kapsamlı bir iş performansı teorisi olarak değil, içsel motivasyon teorisi olarak görülmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Lider-üye etkileşiminin örgütsel öncüllerini ve psikolojik güçlendirmenin lider-üye etkileşimi ile iş tatmini, görev performansı ve psikolojik geri çekilme davranışının iş sonuçları arasındaki ilişkiler üzerindeki aracı etkisini araştıran Aryee ve Chen (2006), ödüllerin yönetici kontrolünün ve çalışma birimi ikliminin lider-üye etkileşimi kalitesi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, güçlendirme, yüksek lider-üye etkileşimi kalitesi ile iş tatmini, görev performansı ve psikolojik geri çekilme davranışı dahil olmak üzere iş sonuçları arasındaki ilişkilere tam olarak aracılık etmiştir (Aryee and Chen, 2006).

Joo ve Shim (2010), psikolojik güçlendirme, örgütsel öğrenme kültürü ve demografik değişkenlerin Güney Kore'de kamu sektöründe çalışanlar için örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu iddia etmiştir. Yapılan araştırmada, çalışanlar yüksek psikolojik güçlendirme ve güçlü bir örgütsel öğrenme kültürü algıladıklarında daha yüksek örgütsel bağlılık göstermişlerdir. Örgütsel öğrenme

kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Psikolojik güçlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkiyi, performans belirleyicilerden olan motivasyon, yetenek ve gerçekleştirme fırsatının, güçlendirme-performans arasındaki ilişkide rolünü araştıran Tuuli ve Rowlinson (2009), psikolojik güçlendirmenin yalnızca doğrudan ve olumlu performans sonuçları olmadığını, aynı zamanda içsel motivasyon, gerçekleştirme fırsatı ve gerçekleştirme yeteneğinin aracılık ettiği dolaylı etkileri olduğunu da göstermiştir. Araştırmacılar, güçlendirilmiş çalışanların olumlu performans davranışları sergilediğini göstererek, psikolojik güçlendirmenin, kuruluşların performans iyileştirme arayışlarında izleyecekleri değerli bir yol olduğunu iddia etmişlerdir.

Psikolojik güçlendirme, işe adanmışlık ve yenilikçilik değişkenlerinin ilişkisini inceleyen Bhatnagar (2012), Hindistan endüstriyel sektörlerinden 291 yöneticiyle yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık ve yenilikçilik üzerinde güçlü bir tahmin gücüne sahip olduğunu bulmuştur.

Psikolojik güçlendirmenin öğretim üyeleri arasında yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini bulmaya çalışan Rahman ve arkadaşları (2014), beş araştırma üniversitesinde 393 öğretim üyesi üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin öğretim üyeleri arasında yenilikçi iş davranışı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve görev performansı üzerindeki etkisini bulmaya çalışan bir araştırmada, psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği bulunmuştur (Guerrero et al., 2018).

Maan ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü ve proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma bulguları, algılanan örgütsel desteğin psikolojik güçlendirme ve iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

3.5. Psikolojik Güçlendirme Boyutları

Güçlendirme üzerine yaptığı teorik çalışmada, Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi dört temel boyutta kavramsallaştırmıştır. Bu dört boyut; anlam,

yetkinlik (yeterlilik, öz-yeterlilik), özerklik (kendi kaderini tayin etme, seçim, otonomi) ve etkidir (Thomas and Velthouse, 1990). Bu boyutlar, gücün tahmin edicileri veya sonuçları değildir, daha çok onun özünü oluşturur (Spreitzer et al., 1997). Boyutlardan her hangi birinin olmaması algılanan güçlendirmenin seviyesinde azalmaya neden olması muhtemeldir (Spreitzer, 1995). Güçlendirmenin beklenen tüm sonuçlarının elde edilmesinde güçlendirmeye ilişkin çok boyutlu bir bakış açısının olması önemlidir (Spreitzer et al., 1997).

Bu dört boyut şunları içerir: (1) bireyin işteki rolü (anlamı) ile ilgili fikirleri, inançları, değerleri ve davranışlarının uyarlanması, (2) kişinin belirli bir rol veya göreve başlamak ve başarmak için gerekli olan göreceli becerileri, bilgisi ve yetenekleri hakkındaki güvenini (yetkinlik), (3) bireyin eylemlerini başlatma ve düzenleme konusundaki egemenliği (kendi kaderini tayin hakkı) ve (4) bireyin operasyonel ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisi (etki) (Younas et al., 2022).

3.5.1. Anlam

Anlam, bireyin idealleri veya standartları ile alakalı olarak değerlendirilen bir iş ile ilgili hedef veya amacının değeridir. Anlam, bir iş rolünün gereklilikleri ile inançlar, değerler ve davranışlar arasındaki uyumu içerir (Spreitzer, 1995). Diğer bir ifadeyle, bireyin değer sistemiyle ilgili olarak bir göreve atfettiği değeri ifade eder (Liden et al., 2000). Anlam, güçlendirmenin itici gücü olarak hizmet eder. Bireylerin iş hakkında harekete geçmelerini sağlar. Çalışanların işi ile ilgili yaptıkları faaliyetler değer sistemleriyle çatışıyorsa kendilerini güçlendirilmiş hissetmezler (Spreitzer et al., 1997). Düşük anlamlılık düzeylerinin kayıtsızlık, kopuk ve önemli olaylarda ilgisiz hissetme ile sonuçlanırken, yüksek anlamlılık düzeylerinin bağlılık, katılım ve enerji yoğunluğu ile sonuçlanmaktadır (Thomas and Velthouse, 1990).

3.5.2. Yetkinlik (Yeterlilik, Öz-Yeterlilik)

Yetkinlik, kişinin işini başarması için sahip olduğu becerileri ve yetenekleri ifade eder (Amor et al., 2021). Singh ve Sarkar (2012)'ye göre yetkinlik, kişinin işi yapabilme yeteneğine olan inancıdır. Yetkinlik kavramı klinik psikoloji literatüründe, Bandura (1977) tarafından öz-yeterlik veya kişisel ustalık terimleri altında incelenmiştir (George and Zakkariya, 2018). Yapılan araştırmalarda düşük

öz-yeterliliğin, insanları işleriyle ilgili beceri gerektiren durumlardan kaçındığını göstermektedir (Thomas and Velthouse, 1990). Fakat bireyin öz yeterliliği yüksek olduğunda, zor hedeflere ulaşmada daha kararlı olacağı, bir görevi başaramadıklarında başarılı olmak için daha azimli olacağı ve daha yüksek performans seviyeleri elde etmek için daha fazla çaba gösterecekleri ifade edilmektedir (George and Zakkariya, 2018).

3.5.3. Özerklik (Kendi Kaderini Tayin Etme, Seçim, Otonomi)

Özerlik, “kişinin eylemlerinin başlatılması veya düzenlenmesi ile ilgili seçim duygusudur” (Seibert and Wang, 2011). Özerliklik, bireyin eylemleri başlatma ve düzenlemede seçim yapma duygusudur (Spreitzer, 1995). Kendi kaderini tayin etme” olarak da adlandırılan bu kavramın temelini “seçim deneyimi” oluşturur (Thomas and Velthouse, 1990). Kendi kaderini tayin etme, bireylerin kendilerini eylemlerinin kaynağı olarak görüp görmediklerini yansıtır. Çalışanlar, hiyerarşideki birinin emirlerini uyguladıklarına inanırlarsa, çok az özerklik veya özgürlük hissederlerse, aynı zamanda bir güçlendirme duygusundan da yoksun kalacaklardır (Spreitzer et al., 1997).

Yapılan çalışmalarda, kendi kaderini tayin etme; daha fazla esneklik, yaratıcılık, inisiyatif, dayanıklılık ve öz düzenlemeyi ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir. Buna karşılık, bir kişinin olaylar tarafından kontrol edildiği hissi, gerginliğe, daha olumsuz bir duygusal tona ve benlik saygısının azalmasına neden olmuştur (Thomas and Velthouse, 1990).

3.5.4. Etki

Etki, davranışın görevin amacını gerçekleştirme açısından fark yaratma derecesidir (George and Zakkariya, 2018). Etki, bir çalışanın çalışma birimindeki stratejik, idari veya operasyonel faaliyetleri ve sonuçları etkileyebileceğine olan inancıdır (Seibert et al., 2011). Etki, kendi kaderini tayin etmekten farklıdır. Kendi kaderini tayin etme, bireylerin işleri üzerindeki kontrol duygusuna atıfta bulunurken, etki, bireylerin örgütsel çıktılar üzerindeki kontrol duygusuna atıfta bulunur. Kendi kaderini tayinin işe dahil olmayı gerektirdiği durumlarda, etki örgütsel katılımı ifade eder (Spreitzer et al., 1997).

İnsanlar karar verme konusunda takdir yetkisine sahiplerse (yani, kendi kaderini tayin etme), ancak yapabilecekleri karar türlerini umursamıyorlarsa (yani, bir anlam duygusundan yoksunlarsa), kendilerini güçlü hissetmeyeceklerdir. Alternatif olarak, insanlar bir etki yaratabileceklerine inanıyorlarsa ancak işlerini iyi yapacak beceri ve yeteneklere sahip olmadıklarını hissediyorlarsa (yani, yeterlilik duygusundan yoksunlarsa), kendilerini de güçlendirilmiş hissetmeyeceklerdir. Bu nedenle, çalışanlar dört psikolojik durumu da deneyimlediklerinde psikolojik olarak güçlenmiş hissederler. Diğer bir ifadeyle güçlendirme deneyimi dört boyutta kendini gösterir. Dört boyuttan herhangi birinin eksikliği, güçlendirme deneyimini sınırlayacaktır (Spreitzer, 2007).



4. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Bu bölümde yenilik, yaratıcılık, yenilik türleri ve yenilikçi iş davranışı ile alt boyutları açıklanmaya çalışılacaktır.

4.1. Yenilik ve Yaratıcılık

Günümüzde yenilik ve yaratıcılık, örgütsel performansın, başarının ve uzun vadeli hayatta kalmanın giderek daha önemli belirleyicileri haline gelmiştir (Bos-Nehles et al., 2017; Anderson et al., 2014). Durmadan değişen ve başkalaşan dış etmenler dolayısıyla faaliyetlerine devam eden organizasyonlar, bu değişime ayak uydurmak için ürün, süreç, sistem, yapı ve stratejilerini daima yenileme ve değiştirme zorunluluğu ile başa çıkmak durumundadır (Fırın, 2020; Yu et al., 2019). Organizasyonların, bu değişime ayak uydurabilmeleri için yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmektedir (Fırın, 2020). Örgütlerin uzun vadede hayatta kalmasında yeniliğin merkezi rolü hem sosyal bilimciler hem de uygulayıcılar arasında odak noktasıdır (Scott and Bruce, 1994).

Yaratıcılık ve yenilik, çeşitli alanlara uygulanabilecek geniş, karmaşık ve çok yönlü kavramlardır. Çok disiplinli olmaları çeşitli yaklaşımları ve kavramsallaştırmaları gerektirir (Ferrari et al., 2009: 5). Yenilik ve yaratıcılık hakkında çok çeşitli tanımlar önerilse de araştırmacılar arasında tam olarak bir fikir birliği bulunmamaktadır (Anderson et al., 2014).

Yenilik kavramı Latince “innovare” kelimesine “-tion” son eki eklenerek türetilmiştir (Web, 7). Bu kavramı bilimsel olarak 1912 yılında ilk inceleyen araştırmacı Avusturyalı İktisatçı Joseph Alois Schumpeter olmuştur. Muse ve Kegerreis (1969) ise yenilik kavramını işletme alanyazınında ilk çalışan araştırmacılarıdır (Şahin, 2009: 260). Yenilik, daha sonraları 1980'lerde idari bilim, iletişim ve antropolojiden psikoloji ve sosyolojiye doğru genişleyen yenilik araştırmalarından bu yana bir insan davranışı olarak kabul edilmiştir (Dörner, 2012).

Yenilik (inovasyon), yeni fikirlerin üretilmesi ve kullanılmasıdır (Kanter, 2009). Yani iki süreçten oluşur; fikirlerin üretilmesi ve içlerinden faydalı olan bir fikrin seçilmesi ve uygulanmasıdır. Yaratıcılık ise özgün ve kullanışlı fikirler üretmektir. Başka bir deyişle, yaratıcılık (yani fikir üretme) inovasyon sürecinin bir parçası

olarak görülebilir (Xie and Paik, 2019). Yaratıcılık ve yenilikçilik farklı ama ilişkili iki yapı olarak kabul edilir. Yaratıcılık, yeniliğin önemli bir öncül değişkeni olarak ifade edilmektedir (Anderson et al., 2014; Wang et al., 2021).

Bir başka tanıma göre yenilik, bireylere, ekiplere, organizasyonlara veya daha geniş bir topluma fayda sağlamak için yeni ve faydalı fikirlerin ürün veya uygulamasının geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir (Bledow et al., 2009). Yaratıcılık ise, hem yeni hem de uygun iş üretme yeteneğidir (Ferrari et al., 2009).

Anderson vd. (2014)'nin yaptığı tanıma göre ise; "İşyerinde yaratıcılık ve yenilik, bir şeyler yapmanın yeni ve iyileştirilmiş yollarını geliştirme ve tanıtma girişimlerinin süreci, sonuçları ve ürünleridir. Bu sürecin yaratıcılık aşaması, fikir üretme ve yenilik, fikirlerin daha iyi prosedürlere, uygulamalara veya ürünlere doğru uygulanmasının sonraki aşamasına atıfta bulunur. Yaratıcılık ve yenilik, birey, çalışma ekibi, organizasyon düzeyinde veya bu düzeylerden birden fazlasının birleşiminde ortaya çıkabilir ... faydalarla sonuçlanacaktır."

"Bırak bin çiçek açsın" sloganıyla Kanter (2009: 93), bütün bir ulusu yeni fikirler meydana getirmede, yenilik için çiçeğe benzetmiştir. Yenilikler de çiçekler gibi döngüye önce tohumlardan başlar ve çiçek açana kadar itina ile yetiştirilmeleri gerekir ve sonra bu çiçeklerin yayılıp çoğalması için özlere başka yerlere taşınmalıdır. Daha fazla çiçeğin yetişmesi için uygun iklim, toprak, gübre gibi koşulların olması şarttır. Yenilikler de çiçekler gibi uygun şartlar ister. Her ne kadar uygun olmayan koşullarda da yenilikler yabancı otlar gibi ortaya çıksa da daha fazla çiçek açması için uygun koşullar gerekir.

Yaratıcılık, bir organizasyonun yeniliği, etkinliği ve uzun vadeli hayatta kalması için ön koşuldur ve organizasyonun değişen çevresel koşullara uyumunu ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmayı kolaylaştırır (Binnewies et al., 2008). Günümüz iş dünyasında değişim kaçınılmazdır. Bir değişikliğe uyum sağlamak veya yön vermek yenilikten geçer. Yenilik farklı olmanın aracıdır (Örnek and Ayas, 2015). İşyeri yaratıcılığı, yeni fikirler üretmeye çalışırken uygulanan bilişsel ve davranışsal süreçlerle ilgilidir.

İşyerinde yaratıcılık, yeni fikirler üretmeye çalışırken uygulanan bilişsel ve davranışsal süreçlerle ilgilidir. İşyeri yeniliği ise yeni fikirleri uygulamaya çalışırken tatbik edilen süreçlerle ilgilidir. Detaylandırmak gerekirse yenilik, problem-fırsat

tanımlama, organizasyonel ihtiyaçlarla ilgili yeni fikirlerin tanıtılması, benimsenmesi veya değiştirilmesi, bu fikirlerin desteklenmesi ve bu fikirlerin pratik uygulamasının bir birleşimini içerir (Hughes et al., 2018). LePine and Van Dyne (1998: 865) tarafından belirtildiği gibi: “İnovasyon, geçmiş uygulamalara ve standart işletim prosedürlerine meydan okuyan yeni fikirlerin veya çözümlerin tanınması ve üretilmesiyle başlar.”

Yaratıcılığın yokluğunda yenilik gerçekleşmez. Bu nedenle liderler, yaratıcılığı teşvik eden örgütsel bağlamları ilk sıraya koymalıdır (Kremer et al., 2019).

4.2. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi iş davranışının, kuruluşların etkili işleyişi ve uzun vadeli hayatta kalması için çok önemli olduğu yaygın olarak iddia edilmektedir (Amabile, 1988; Janssen, 2000; Amabile et al., 2004; Bos-Nehles et al., 2017). Tüm yenilikçi iyileştirmelerin temeli fikirlerdir ve fikirleri geliştiren, taşıyan, tepki veren ve değiştiren çalışanlardır (Janssen, 2000). Genellikle yenilikçi iş davranışı, çoğu çalışanın tipik işinin bir parçası değildir. İş tanımında belirtilmeyen fakat yine de organizasyona fayda sağlamaya çalışan (Dörner, 2012), çalışanların iş başında yenilik yapma konusundaki gönüllü istekliliği ile ilgilidir (Byted and Jespersen, 2014).

Yenilikçi iş davranışı, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılmasını ve kasıtlı olarak bir iş rolü, grup veya organizasyon içinde tanıtılmasını amaçlayan bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır (De Jong and Den Hartog, 2008). Bir başka tanıma göre ise, rol performansına, gruba veya organizasyona fayda sağlamak için bir iş rolü, çalışma grubu veya organizasyon içinde yeni fikirlerin bilerek üretilmesi, tanıtılması ve gerçekleştirilmesidir (Dörner, 2012).

Yenilikçi iş davranışını daha iyi anlamak isteyen araştırmacılar, çalışanın yenilikçi iş davranışının öncüllerine odaklanmış ve bunlardan bazılarının; kişilik ve bağlamsal özellikleri, iş tasarımı, organizasyonel kaynaklar ve iş özellikleri, strateji, organizasyonel yapı ve iklim ile bireysel ve grup yetenekleri, güven, bağlantı, performans beklentileri ve imaj yaratma olduğu belirtilmiştir (Muchiri et al., 2020). İncelenen örgütsel ve bağlamsal faktörler arasında, yönetici davranışlarının da yenilikçi iş davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak belirtilmektedir

(Gozukara et al., 2016). Ayrıca, son araştırmalar, çalışanın yenilikçi iş davranışını şekillendirmede etkili liderliğin oynadığı roli vurgulamıştır (Muchiri et al., 2020). Bundan dolayı yönetimin yenilikçi iş davranışını nasıl şekillendirilebileceğini ve teşvik edilebileceğini bilmesi gerekir (Bos-Nehles et al., 2017). Fakat, bir yenilik akımı elde etmek için, çalışanların yenilik yapmak için gerekli yetkinliklere sahip olmaları gerektiğinden istekli ve yetenekli olmaları gerekir. Yenilikçi iş davranışı, çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlığına da bağlıdır. Dolayısıyla alışanların yetkinliklerini de temsil eder (Stoffers et al., 2020).

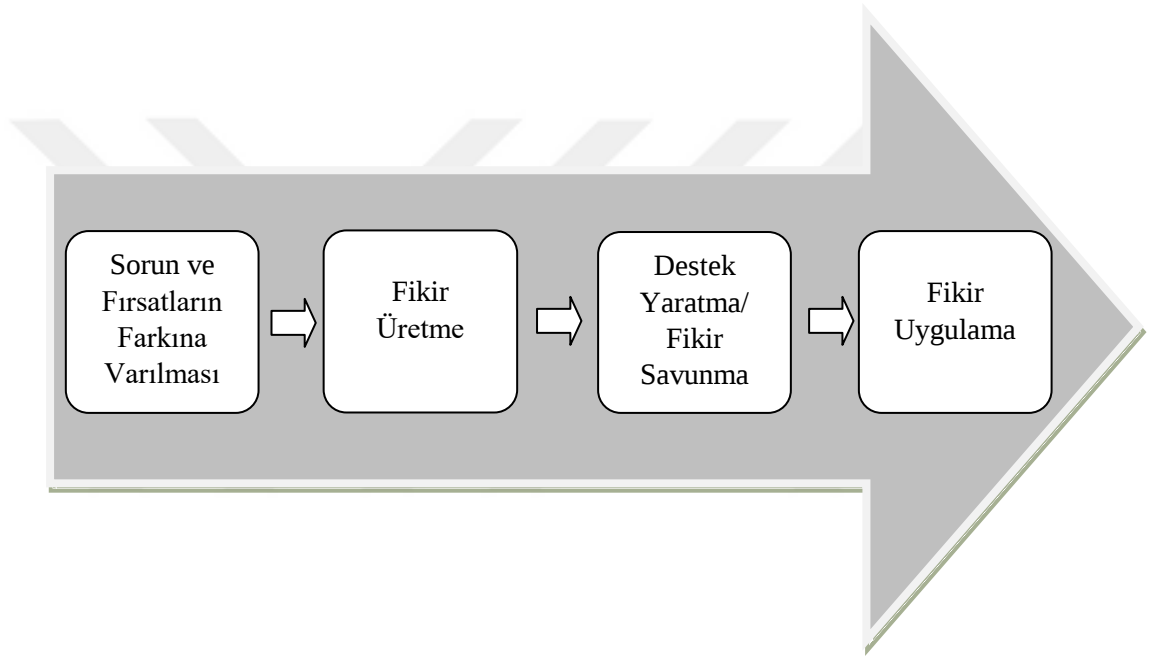
Yeniliklerin kapsamı, tüm organizasyon genelinde teoriler, uygulamalar veya ürünler üzerinde etkisi olan yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasından, günlük iş süreçlerindeki ve iş tasarımlarındaki iyileştirmelerle ilgili daha küçük ölçekli fikirlere kadar uzanır (Janssen, 2003).

Yenilikçi iş davranışı örnekleri arasında alternatif yollarla düşünmek, iyileştirmeler aramak, görevleri yerine getirmek için yeni yollar bulmak, yeni teknolojiler aramak, yeni çalışma yöntemleri uygulamak ve yeni fikirleri gerçekleştirmek için kaynakları araştırmak ve güvence altına almak yer alır (Dörner, 2012). Bir organizasyonun işleyişini sürdürmek ve iyileştirmek için her zaman yenilikçi iş davranışına ihtiyaç duyulsa da yenilikçi bir yaklaşımı benimseyen çalışanlar, örgütsel olarak faydalı davranışları için bir bedel ödemek zorunda kalabilirler (Janssen, 2003). İşyerinde yeni yollar denemek başarısızlıkla sonuçlanabilmekte ve bu da yeniliği deneyen kişilere karşı olumsuz bir bakış açısı oluşmasına neden olmaktadır. Riskler söz konusu olduğunda, psikolojik güvenliğin olmaması, çalışanların yenilikçi fikirler ve daha uygun çalışma yöntemleri önermesini engelleyecektir (Wang et al., 2021).

Sonuç olarak, bireyler işlerini yapmak için yeni yollar, yeni prosedürler ve yenilikçi fikirler üreterek ve bilinen yaklaşımlara yeni alternatifler bularak işyerinde yenilikçi olabilirler. Farklı adlandırmalara rağmen, çalışanların yenilikçi davranışlarıyla ilgili kavramlar tipik olarak durumu veya kendini değiştirmeyi ve iyileştirmeyi amaçlayan kendi kendine başlatılan ve geleceğe yönelik eylemlere odaklanır (Prieto and Perez-Santana, 2014).

4.3. Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutları

Yenilikçi iş davranışı, alanyazınında birden fazla aşamaya sahip bir süreç olarak tanımlanmış ve farklı bilim adamlarının bu tanım üzerinde fikir birliğine vardığı anlaşılmaktadır (Ataoğlu, 2019). Yenilikçi iş davranışı, birbiriyle ilintili dört aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınmıştır (Scott and Bruce, 1994; Janssen et al., 1997; Janssen, 2000). Bu aşamalar; 1-Sorun ve Fırsatların Farkına Varılması, 2-Fikir Üretme, 3-Destek Yaratma/ Fikir Savunma, 4-Fikir Uygulama (De Jong and Den Hartog, 2010).



Şekil 4.1: Yenilikçi iş davranışının aşamaları.

4.3.1. Sorun ve Fırsatların Farkına Varılması

Scott ve Bruce (1993)'e göre yenilik, sorun ve yeni veya benimsenmiş fikir ve çözümlerin üretilmesiyle başlar (De Jong and Den Hartog, 2008). Bu sürecinin başlangıcında genellikle bir şans unsuru vardır. Bu şans unsuru bir fırsatın keşfi veya ortaya çıkan bir probleme çözüm bulma olarak ifade edilebilir. Kişileri yenilik konusunda tetikleyen ise mevcut koşulları iyileştirme şansı veya acil müdahale gerektiren bir tehdit unsuru olabilir (De Jong and Den Hartog, 2010).

Sorun ve fırsatların farkına varılması, mevcut ürün, hizmet ve süreçleri farklı şekillerde ele alarak, mevcut ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi için eylem yollarını arama gibi davranışlar olarak da ifade edilebilir (Ataoğlu, 2019).

4.3.2. Fikir Üretme

Fikir üretme, yenilikçi iş davranışının bir sonraki ikinci ögesidir. Fikirlerin üretilmesi, yeni ürünler, hizmetler veya süreçler, yeni pazarlara giriş, mevcut iş süreçlerindeki iyileştirmeler veya genel olarak tanımlanan sorunların çözümleri ile ilgili olabilir (De Jong and Den Hartog, 2010). Fikir üretme aşamasında, gruplar halinde veya kendi başlarına çalışan bireylerin, bir soruna veya algılanan bir yenilik ihtiyacına yanıt olarak fikirler üretmeleri beklenir. Bu nedenle, kritik bir faaliyet ve yenilik için gerekli bir ön koşul olarak görülmektedir (Magadley and Birdi, 2012).

Fikir üretme aşamasında, işle ilgili sorunlarla karşılaşan çalışanlar, mevcut süreçleri veya ürünleri iyileştirmenin yollarını bulacak, yeni ve alternatif yollar kullanarak sorunları çözmeye çalışacaklardır (Muchiri et al., 2020). Fikir üretmenin anahtarı, problemleri çözmek veya performansı artırmak için bilgi ve mevcut kavramların birleştirilmesi ve yeniden düzenlenmesidir. Fikir üretenler, sorunlara veya performans boşluklarına farklı bir açıdan yaklaşır (De Jong and Den Hartog, 2010).

4.3.3. Destek Yaratma/ Fikir Savunma

Bu aşama, bulunan fikirlerin uygulamaya konulması için kaynak bulma, fikirlerin gücü ve etkinliği konusunda başkalarını ikna etme, standartlara meydan okuma gibi bir yenilik için destek kazanma ile ilişkili davranışları ifade eder (Kleysen and Street, 2001). Bir çalışan bir fikir ürettikten sonra, bu fikre destekçiler ve sponsorlar bulmak ya da bunun arkasında gerekli gücü sağlayan bir destekçi koalisyonu kurmak için sosyal faaliyetlerde bulunmalıdır (Janssen, 2000; De Jong and Den Hartog, 2008). Çünkü değişime ve yeniliğe olan dirençle ilgili literatür temelinde, iş arkadaşlarının, değişimden dolayı güvensizlik ve stresten kaçınma istekleri, alışılmış uygulama ve eylemlere yönelik alışkanlıkları ve tercihleri nedeniyle, bir çalışanın değişim için yenilikçi fikirlerine direnmeleri muhtemeldir (Janssen, 2003).

Yenilik süreciyle ilgili önceki çalışmalar, koalisyon kurmanın ve destekçilerin önemini ortaya koymakta ve yenilikçi fikrin sponsorluğu, yenilik için kaynakların toplanması adına kritik öneme sahiptir (Stoffers et al., 2020).

4.3.4. Fikir Uygulama

Yenilikçi iş davranışının son aşaması, desteklenen fikrin uygulanması ve tecrübe edilmesi gerekir. Uygulama, mevcut ürün veya prosedürlerin iyileştirilmesi veya yenilerinin geliştirilmesi anlamına gelebilir. Fikirlerin gerçekleşmesi için çalışanlardan önemli ölçüde çaba ve sonuç odaklı bir tutum gerekir. Uygulama davranışı, bireylerin uygulama için seçilen bir fikri pratik bir önermeye dönüştürmek için ortaya koymaları gereken çabalarla ilgilidir (De Jong and Den Hartog, 2008).

Yenilikçi bir fikir keşfedilebilir, üretilebilir ve savunulabilir. Ancak, bu fikir için herhangi bir alanında kullanılmazsa yararsızdır. Yenilikçi fikirlerin değerlerinin kanıtı, uygulamaya geçirilmiş olmalarıdır (Örnek and Ayas, 2015).

5. İŞ TATMİNİ

Müreffeh bir kuruluş, personeli ile arasında büyük derecede bir güvence, iş birliği, çalışan memnuniyeti, iletişim ve cazibe düzeyleri olduğunu keşfetmeye çalışır, böylece çalışanlar iş sorumluluklarına ve genel kurumsal hedeflere ulaşmaya daha fazla teşvik edilebilirler (Balouch and Hassan, 2014). Bu maksatla bu bölümde iş tatmini ve iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler açıklanmaya çalışılacaktır.

5.1. İş Tatmini Tanımı

Akademik bir terim olarak iş tatmini, yönetim, sosyal psikoloji ve uygulama alanlarında geniş ilgi uyandırmıştır. Bu yüzden bu kavram üzerine yapılan araştırmalar, alan yazınında uzun bir geçmişe sahiptir (Zhu, 2013). Farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış çok boyutlu bir kavram olan (Bernarto et al., 2020), iş tatmini kavramının örgütsel araştırmalarda en çok kullanılan tanımı Locke'un 1976 yılında yaptığı "kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum" ifadesidir (Timothy and Ryan, 2008).

İş tatmini kavramı temel olarak zihinsel bir niteliktir. Çalışanlara bağlıdır ve kişiden kişiye değişir (Taheri et al., 2020; Aziri, 2011). Çalışanların örgütlerde performans göstermelerini sağlayan duygusal sonuçları temsil eder. Diğer bir ifadeyle, iş tatmini, belirlenen rolü yerine getirmek için fizyolojik, psikolojik ve çevresel durumların atfedilen yoğunluğudur (Taheri et al., 2020). İşe yönelik olumlu tutumlar iş tatminini gösterir. İş tatmini, işlerin maddi ve psikolojik ihtiyaçları sağladığı algısı sonucunda ortaya çıkan duyguyu ifade etmektedir (Aziri, 2011). Duygusal açıdan iş tatmini; genel olarak olumlu bir duygusal değerlendirme iken bilişsel açıdan iş tatmini, çalışma koşullarının daha mantıklı ve rasyonel bir değerlendirmesidir. Biliş, duygusal yargıya bağlı değildir. İş tatmininin bilişsel algısı, çalışma koşullarının, fırsatların ve çıktının bir değerlendirmesidir. Bu tanıma göre biliş odaklı iş tatmini bir karşılaştırma sürecini içermektedir. Değerlendirme, referanslarla karşılaştırılarak yapılır. Duygusal yargıya bağlı değildir. Çalışma koşullarının, gelişim fırsatlarının ve çalışma çıktılarının değerlendirilmesidir. Burada biliş temelli iş tatmini, işin

doğasının, çalışma koşullarının ve gelişim fırsatlarının bireylerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını ölçmektir. İlgili göstergeler duyguların betimlenmesinden çok, çoğunlukla işlere ilişkin değerlendirmelerle ilgilidir. (Zhu, 2013).

İş tatmini, bir çalışanın işinden memnuniyetini, duygusal istikrarını ve vicdanlı olmasını belirleyen psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir birleşimini temsil eden, fazla tahmin edilemeyecek temel bir kriter (Davidescu et al., 2020) ve elde edilen gurur ve işsel tatmin duygusudur (Saleem, 2015).

İş tatmini, insanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır. İnsanların iş tatmin dereceleri, aşırı memnuniyetten aşırı memnuniyetsizliğe kadar değişebilir (Aziri, 2011).

İş tatmini, organizasyonların verimliliği ve etkinliği söz konusu olduğunda ana faktörlerden biri olarak kabul edilebilir. Aslında, çalışanlara öncelikle kendi istekleri, ihtiyaçları, kişisel arzuları olan varlıklar gibi davranılması ve değerlendirilmesi gerektiği konusunda ısrar eden yeni yönetsel paradigma, çağdaş şirketlerde iş tatmininin öneminin çok iyi bir göstergesidir. İş tatminini analiz ederken, memnun çalışan eşittir mutlu çalışan ve mutlu çalışan eşittir başarılı çalışan mantığıyla hareket edilmelidir. (Aziri, 2011).

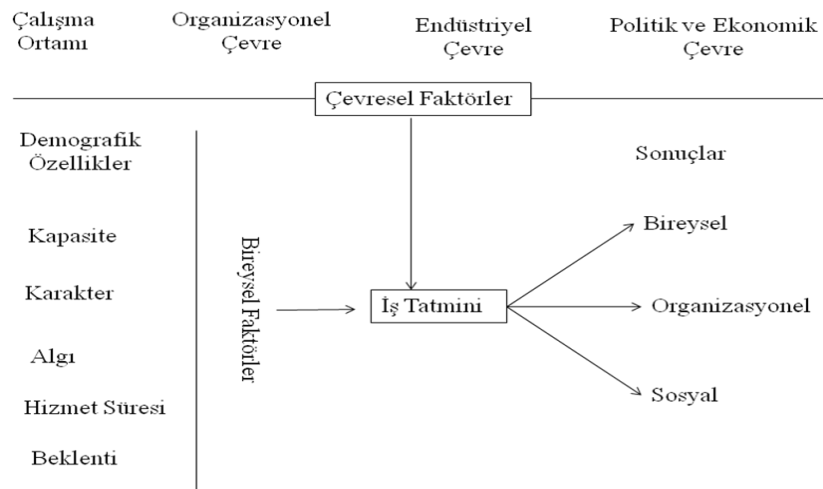
İş tatmininin önemi, iş tatminsizliğinin neden olduğu; sadakat eksikliği, artan devamsızlık, artan kaza sayısı gibi birçok olumsuz sonucu düşünüldüğünde özellikle su yüzüne çıkar (Aziri, 2011). İş tatmini, kişinin işini sevip sevmediğini, işi hakkında ne hissettiğini, beğenmenin iş tatminini, beğenmemenin ise çalışanların tatminsizliğini gösterir (Saleem, 2015).

Kuruluşlara insani değerler rehberlik etmelidir. Bu tür kuruluşlar, çalışanlarına adil ve saygılı davranırlar. Böyle olduğunda, iş tatmininin değerlendirilmesi, çalışan etkinliğinin iyi bir göstergesi olabilir. Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışanların iyi bir duygusal ve zihinsel durumunun işareti olabilir. İkincisi, çalışanların işten tatmin düzeylerine bağlı olarak davranışları, örgütün işlerinin işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir. Buradan, iş tatmininin olumlu davranışlara yol açacağı ve tam tersi, işten tatminsizliğinin çalışanların olumsuz davranışlarına yol açacağı sonucuna varılabilir. Üçüncüsü, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin göstergesi olarak hizmet edebilir. İş tatmininin analiz edilmesiyle, farklı örgütsel birimlerde farklı memnuniyet düzeyleri tanımlanabilir (Aziri, 2011).

İş tatmini, bir bireyin iş veya iş deneyiminin değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durumu ifade eder. Temel bir insan ihtiyacı olarak kabul edilen iş tatminine gereken özenin verilmemesi, çalışanların işte sıkılmış hissetmelerine neden olacak (Ye et al., 2019), sıkılmış çalışanların mutsuz olacağı varsayımıyla, üretkenliğin azalacağı değerlendirilmektedir (Ismail et al., 2019). Bu nedenle çalışanların iş tatminini arttırmanın tüm mümkün yolları benimsenmeli, iş tatmini yaşayan çalışanların, iş tatminsizliği yaşayanlara kıyasla, işlerinde hevesli hissetmeleri ve yaptıkları işten zevk alma ihtimalleri daha yüksek olacaktır (Ye et al., 2019).

5.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Literatür, iş tatmininin çeşitli faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Roolen et al., 2008; Saleem, 2015). İş tatmini, kişilik özelliklerini ve çevresel faktörleri içeren çok boyutlu bir kavramdır (Roolen et al., 2008). Burada çevresel faktörler, organizasyonun iç ortamını, endüstriyel ortamı, politik ortamı, ekonomik ortamı vb. içerir. Bireysel faktörler, demografik özellikleri, yetenekleri, karakterleri, algıları vb. içerir. İş tatmininin çıktıları ise, üç yönü etkileyecektir, yani çalışanların bireysel yansıması (iş performansı, görevden alma vb.), organizasyonun yansıması (devamsızlık oranı, devir oranı vb.) ve sosyal yansıma (gayri safi yurtiçi hasıla, sosyal istikrar, vb.). (Zhu, 2013). Buna istinaden detay Şekil 5.1’de sunulmuştur.



Şekil 5.1: İş tatminini etkileyen bireysel- çevresel faktörler ve sonuçları.

5.3. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

Tatmin, bir gereksinim ile başlayan, gereksinimi gidermek için yapılan davranışla devam eden ve gereksinimin giderilmesi neticesinde tatmin ile biten bir döngü olarak tanımlanabilir (Long et al., 2018). Ancak, bir çalışanı tatmin eden şeyin başka bir çalışanı tatmin edemeyebileceği ihtimalini belirtmek önemlidir (Baumesiter and Bushman, 2014). Kişiden kişiye değişiklik gösteren faktörler kişisel faktörlerdir ve bireylerin tatmini farklı seviyelerde hissetmelerini sağlar (Özpehlivan, 2019). İş tatmini varyansının %45'ine kadar bir oranı kişilik tarafından açıklanmıştır (Roolen et al., 2008).

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler; kişilik, yaş, cinsiyet ve eğitim olarak sayılabilir.

5.3.1. Kişilik

Kişilik, “bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü veya bireyin toplumsal hayatın içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü” olarak ifade edilmektedir (Web 8, 2023). Bu yüzden, her bireyin, başkalarının bakış açısından çok farklı bir yaşam kazanımı vardır (Bernarto et al., 2020). İşyerinde bireysel farklılıklar ile iş tatmini arasındaki ilişki, çağdaş araştırma çalışmalarının sıcak bir konusudur (Tariq, 2022). Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda değinilen birçok kişilik faktörü bulunmaktadır. Kendini gösterme, risk alma eğilimi, başarı uyumu ve benlik kontrolü, iş tatmini ile ilişkili kişilik yönleri olarak sayılabilir (Demircan, 2021). Yapılan bir çalışmada kişiliğin, bireyin yaşamı boyunca tutarlı iş tatmini ölçüsü üzerindeki etkisi doğrulanmıştır. Ancak, Glisson ve Durick, eğilim modelleri arasında tutarsızlıklar olduğunu ve bireylerin yatkınlığının bir dereceye kadar iş tatmin düzeylerini etkileyebileceğini, ancak işyerinde iş tatminine katkıda bulunan diğer faktörlere daha fazla dikkat edilmesi gerektiğini bildirmiştir (Tariq, 2022).

5.3.2. Yaş

Yaş ile iş tatmini biçimleri arasındaki ilişkiye dair birçok araştırma yapılmıştır. Genel olarak, daha yaşlı çalışanlar daha genç olanlardan daha yüksek iş tatmini

bildirme eğilimindedir (Clark et al., 1996). Gözlemlenen ilişkilerin muhtemel açıklaması, yaşlanmayla ilişkili etkilerin (örneğin, daha yüksek gelir ve daha büyük sorumluluk) iş tatminini arttırmasıdır. İşçiler yaşlandıkça, birçoğu kıdem ve deneyim yoluyla daha tatmin edici işler bulurlar. Beceri kullanımının ve sorumluluğun yüksek olduğu işlerde, gelir daha yüksek olma eğiliminde olacaktır ve gelir aynı zamanda iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir (O'brien and Dowling, 1981).

5.3.3. Cinsiyet

Cinsiyetin iş tatmininin üzerine etkisini araştırırken dikkate alınması gereken önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Wright et al., 2007). Genel geçer bir sonuca ulaşılmamış olmasına rağmen cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Demircan, 2021).

Cinsiyet olgusu ele alındığında, kadınların ve erkeklerin organizasyondaki beklenti ve değerlerinin farklı olduğu düşünülmektedir. Erkeklerin daha çok başarıya odaklandığı, kadınların ise işin kendisini odak noktasına koyduğu değerlendirilmektedir (Ulutürk, 2021). Yapılan çalışmaların bazılarında kadınların erkeklere nazaran iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu ifade edilirken (Davidescu et al., 2020; Demircan, 2021; Baysal, 2022), bazı çalışmalarda ise iş tatmini ile cinsiyet arasında bir ilişki bulunmadığı ifade edilmektedir (Dilig-Ruiz et al., 2018; Roolen et al., 2008). Crossman and Abou-Zaki (2003), kadınların iş tatmini derecesinin ücretle, erkeklerin iş tatmini derecesinin yönetimdeki yeri ile orantılı olarak arttığını ifade etmektedirler. Alan yazını incelendiğinde kadın-erkek iş tatmini oranları hakkında genel bir kanının bulunmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar bu farklılığın temel nedeninin kadının toplumdaki sosyal konumuna dayandığı, kadınların iş tatmini beklentilerini düşük tutacağından dolayı tatmin olmalarının erkeklere nazaran daha kolay olacağı ifade edilmektedir (Baysal, 2022).

5.3.4. Eğitim

Alanyazını incelendiğinde iş tatmini ile eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin araştırıldığı görülmektedir. İş görenlerin mezun oldukları eğitim kurumlarına ve eğitim düzeylerine göre iş tatmini seviyelerinin değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir (Baysal, 2022; Demircan, 2021). Yapılan bazı çalışmalarda, eğitim seviyesi yüksek,

üst yönetim kademesinde çalışan ve yetenekli insanların, eğitim seviyesi düşük ve yeteneksiz olan çalışanlara oranla iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu (Çolak Alsat, 2016; Davidescu et al., 2020), bazılarında iş tatmini ile eğitim seviyesi arasında bir ilişki olmadığı (Dilig-Ruiz et al., 2018), bazılarında ise iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında ilişkinin mevcut olduğu ama istatistiki olarak anlamlı olmadığı (Crossman and Abou-Zaki, 2003) ifade edilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş yaşamında tatminsizlik yaşadığı, bunun sebebinin ise iş hayatına dair yüksek beklentinin olabileceği değerlendirilmektedir (Baysal, 2022).

5.4. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Bir kuruluşun çalışanlarına sağladığı fırsatlar, çalışanların beklentilerini karşılamada ve iş tatmini sağlamalarında etken rol oynamaktadır. Kişisel özellikler ile birlikte örgütsel özellikler iş tatmininin seviyesini belirleyen faktörler olup, bu değişkenlerin etkileşimi çalışanın iş tatminini oluşturur (Akıncı, 2002).

5.4.1. Çalışma Koşulları

İş tatmini, iş ve örgüt psikolojisinin temel değişkenlerinden biridir ve çalışma yaşam kalitesinin önemli bir göstergesi olarak görülmektedir (Kinzl et al., 2005). Genel olarak iş tatmininin, çalışanın işiyle ilgili yaşadığı rahatlık ve olumlu deneyim duygusu olduğu ifade edilebilir. İş tatmini, iş davranışını ve dolayısıyla örgütsel performansı etkileyebilir. Çalışma koşullarının iş tatmininin bir faktörü olarak ele alan çalışmalar, çalışanların tehlikeli ve rahatsız edici olmayan çalışma koşullarını tercih ettiğini göstermektedir (Bakotic and Babic, 2013). Araştırmalar çalışma koşulları ile iş tatmini arasında bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Newsham et al., 2004; Veitch et al., 2005; Newsham et al., 2009; Kinzl et al., 2005; Aiken et al., 2013).

Birçok işletme, çalışanların iş tatmini açısından çalışma ortamının önemini anlayamamakta ve bu nedenle çalışmalarını sırasında birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Bu tür organizasyonlar içsel olarak zayıf olduğundan rakiplerini gölgede bırakacak yenilikçi ürünleri pazara sunamazlar. Çalışan, bir işletmenin misyon ve vizyonuna ulaşma sürecinde önemli bir bileşendir. Çalışanların, yaptıkları işin kalitesini

güvence altına almak için kuruluş tarafından belirlenen performans kriterlerini karşılamaları gerekir. Organizasyon standartlarını karşılamak için çalışanların, tam potansiyellerini ortaya çıkarmalarını engelleyebilecek sorunlar olmadan özgürce çalışmalarına olanak tanıyan bir çalışma ortamına ihtiyaçları vardır (Raziq and Maulabakhsh, 2015).

Bakotic ve Babic (2013), zor çalışma koşullarında çalışan işçiler için çalışma koşullarının iş tatmini açısından önemli bir faktör olduğunu, dolayısıyla zor koşullarda çalışanların bu faktör aracılığıyla tatminsiz olduklarını bulmuşlardır. Zor çalışma koşullarında çalışan çalışanların memnuniyetini artırmak için yönetimin çalışma koşullarını iyileştirmesi gerekmektedir. İnsanların işlerini sevdikleri ve keyif aldıkları anda doyuma ulaştıkları, üretken oldukları gözlenir ve bu tür çalışanların iş tatmini yüksek olurken, işinden memnun olmayan çalışanların iş tatmini düşük olur (Akinwale and George, 2020).

5.4.2. Ücret ve İş Arkadaşları

Bireyin iş hayatına girişindeki en büyük ve en önemli amacı para kazanmaktır. Bir kişinin iş kurmasını ve iş hayatına devam etmesini sağlayan ilk faktör, pozisyonun maaş bilgisidir (Gölebakar, 2020). Ücret, çalışanın şevkini arttıran ve işine karşı hissettiği duygulara olumlu etki eden önemli faktörlerdendir (Özpehlivan, 2018). Kurumların uyguladığı doğru maaş ödeme sistemlerinin, çalışanların iş tatmini seviyelerini arttıran önemli bir değişkendir (Karaca et al., 2017). İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda, hakkaniyete dayalı ücretlendirme ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu, ücretlendirmenin insan sermayesi yoğun firmalarda uzman işgücünü çekmek ve elde tutmak için hayati bir rol oynadığı, ücretin çalışanların iş tatmini düzeyi üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Khan et al., 2012).

Arkadaşlık, "iki tarafın birbirini sevdiği ve birbirlerine arkadaşlık etmek istediği gönüllü, kişisel bir ilişkidir". İnsanların işyerinde başkalarıyla etkileşimde bulunmak için harcadıkları zaman göz önüne alındığında, işyerinde arkadaşlıkların gelişmesi muhtemeldir. Çeşitli çalışmalar sosyal destek ve/veya işteki arkadaşlıklar ile iş tatmini arasında bir ilişki bulmuş, ancak bazıları çok az veya hiç etki bulmamıştır (Raile et al., 2008).

Çalışanlar hayatlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirdiklerinden, işyerinde çalışanlar arasında kişilerarası ilişkiler ve dostluklar sıklıkla oluşmaktadır (Lee and Ok, 2011). İşyerinde geçirilen uzun saatler, yoğun çalışma programları, grupla çalışmanın örgütün faaliyetleri açısından ne kadar önemli olduğunun anlaşılması ve dolayısıyla desteklenmesi örgütlerde arkadaşlık ilişkilerinin dikkate alınmasına yol açmaktadır. İşyerinde çeşitli düzeylerde arkadaşlıklar kurulabilir. Örneğin; astların üstlerle, üstlerin astlarla ya da aynı statüdekilerin birbirleriyle dostluk kurması sayılabilir (Yavuzkurt and Kiral, 2020). Araştırmacılar, işyeri arkadaşlığının çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ve bunun da örgütsel sonuçları iyileştirdiğini bildirmiştir (Lee and Ok, 2011).

5.4.3. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanları örgütsel hedeflere ulaşma konusunda motive etmek için benimsediği belirli bir davranış modelidir. Yöneticilerin yönetim tarzı, bilgi, beceri ve performansı, örgütün hedeflerine ulaşmasında oldukça önemlidir ve yöneticilerin çalışanlar ile arasındaki insan ilişkilerini ve iş tatminini artırabilir veya azaltabilir. Bu nedenle yöneticiler uygun yönetim tarzını seçebilir ve çalışanların motivasyonel zorluklarını telafi edebilirler (Shahmohammadi, 2015).

Çalışanın yönetime güvenmemesi halinde, çalışma ortamı hangi şartlar altında olursa olsun iş tatmininin gerçekleşmeyeceği ileri sürülmektedir (Erdil et al., 2004). Çalışanların üretkenliği ve performansı, yönetsel eylemler ve denetim ile geliştirilebilir. Başarıların yöneticiler tarafından takdir edilmesi iş tatminine yol açar ve sorunların çözülmesinde faydalıdır (Khan et al., 2012).

5.4.4. Terfi Olanakları

Terfi, bir çalışanın örgütsel hiyerarşide yukarıya doğru bir değişikliğe tabi olması ve daha büyük sorumluluk gerektiren bir pozisyona geçmesiyle gerçekleştiği söylenir. Terfi, bir çalışanın maaşının yanı sıra yetki ve kontrol alanında da önemli bir artış sağlayabilir (Naveed et al., 2011; Malik et al., 2012). Terfi rakiplerin iş dünyasındaki en verimli çalışanları belirlemesine yardımcı olurken aynı zamanda çalışanların kendi organizasyonları tarafından tanınmasını sağlayacaktır. Çalışanlar kendilerini

etkili bir katılımcı olarak hissedecekler ve dolayısıyla işlerinden daha memnun olacaklardır (Naveed et al., 2011).

Küçük bir yönetici örneklemindeki terfi memnuniyetine odaklanarak terfilerin çalışan tatmini üzerindeki etkisini araştıran De Souza (2002), terfi alan yöneticilerin terfi fırsatlarından daha memnun olduklarını ve geleceğe yönelik terfi beklentilerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Kosteas, 2011). Adil terfi sistemi, iş özerkliği, liderlik davranışı, sosyal ilişkiler gibi faktörlerin iş tatmini düzeyini belirlemede baskın olduğu ifade edilmektedir (Khan et al., 2012). Ayrıca Naveed ve arkadaşları (2011), yaptıkları çalışmada terfinin iş tatmininin yordayıcısı olduğu sonucuna varmışlardır.

5.4.5. Takdir Edilme

Takdir edilme, birinin bir başkasına değer verdiğini bildirmesi anlamına gelir. Takdir, bireyin kişi olarak değerini, başarılarını, davranışlarını veya niteliklerini kabul eden olumlu bir değerlendirmeyi ifade eder (Pfister et al., 2020).

Çalışan motivasyonu üzerine yapılan araştırmalarda, günümüz işgücünün ihtiyaçlarını ve isteklerini daha iyi ifade edebildiği, her şeyin en iyisini arzuladığı ifade edilmektedir. İnsan olarak arzularımız ve ihtiyaçlarımız sonsuzdur ve asla tatmin edilemez; bu gerçeği kabul ederek, kuruluşların iş gücünün ilerlemesini destekleyen net felsefelere ve stratejilere ve ayrıca çalışanları teşvik etmenin ve onlarla etkileşime geçmenin içsel yollarına sahip olmaları gerektiğinin nedeni budur (Abdullah et al., 2016). Bu yüzden, başarıların yöneticiler tarafından takdir edilmesi iş tatminini sağladığı ve sorunların çözülmesinde faydalı olduğu (Khan et al., 2012) unutulmamalıdır.

Dugguh ve Dennis (2014)'e göre, organizasyondaki her seviyedeki bireyler, işteki başarıları için tanınmak isterler. Bireyin başarısının tanınmayı hak etmesi için anıtsal olması gerekmez. Çalışanlar, iyi işlerinin hemen ardından bir şeyi iyi yaptıkları için takdir edilmelidir. Bir soruna çözüm buldukları için onları alenen takdir etmek, bir övgü notu yazmak, 'ayın veya yılın çalışanı' gibi resmi bir tanıma programı oluşturmak, iyi çalışanları yönetim yerine doğrudan çalışanların kendilerine söylemek iş tatmininin güçlü belirleyicileri olduğu ifade edilmektedir.

6. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Günümüzün çalkantılı ekonomik ortamında hayatta kalmak ve başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için kuruluşlar, çalışanların proaktif olmalarını, rollerini yerine getirirken inisiyatif almalarını ve yüksek standartlarda performans göstermeye kararlı olmalarını beklemektedir (Chughtai and Buckley, 2011). Organizasyonlar, sürekli değişen pazar ortamında hayatta kalabilmek için rekabet avantajlarını güçlendiren benzersiz dinamik özellikler geliştirmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu nedenle, stratejik bir avantaj kaynağı olarak insan kaynaklarından, özellikle çalışan performansından yararlanmaya odaklanmaktadır (Diamantidis and Chatzoglou, 2019).

6.1. Performans Kavramı

Çalışanlara verilen görevlerin ne derecede icra edildiği veya çalışanların işleriyle ilgili becerilerinin belirlenmesi gibi sorunlar performans olgusunun organizasyonlarda değer verilmesine yol açmıştır (Selçuk, 2022).

Performans temel olarak çalışanın yaptığı veya yapmadığı şeydir; Çalışanların performansı, çıktı miktarı, çıktı kalitesi, işe katılım ve işbirlikçi tutum dahil olmak üzere örgüte ne kadar katkıda bulunduklarını etkilemektedir. Performans, çalışma performansı ile çalışma standartları arasındaki önemli olan iş performansı oranıdır. Performans, çalışan kabiliyetinin çaba ve destekle çarpılmasının sonucudur. Böylelikle, bir faktör azalırsa veya olmaz ise performans düşecektir (Pawirosumarto et al., 2017).

6.2. Çalışan Performansı ve Önemi

Performans, organizasyonların sürdürülebilirliği için önemli bir değerlendirmedir. Çalışan performansı kontrol altında olan ancak alakasız davranışlar için sınır koyan davranışı içerir (Riyanto et al., 2021). Performans, çalışanların şirket tarafından kendilerine imzalatılan resmi sözleşmeye göre sorumluluklarını yerine getirmedeki aktif rolünü değerlendirir (Degago, 2014; Riyanto et al., 2021). Çalışanlar, belirlenen performans standartlarına kıyasla işlerini ne kadar iyi yaptıkları konusunda derecelendirilir. Kısacası, önceden belirlenmiş doğruluk, bütünlük, maliyet ve hız

standartlarına, aldıkları risklere, problem çözmedeki yaratıcılıklarına ve kaynaklarını, zamanlarını ve enerjilerini kullanma biçimindeki becerilerine göre ölçülen belirli bir görevin yerine getirilmesidir (Degago, 2014). Diğer bir ifade ile performans, çalışanların işlerinde organizasyonun amaç ve ideallerine uygun olarak yaptığı her şeydir. Bu ölçülebilir ve gözlemlenebilir davranış olarak tanımlanabilir (Ramdani et al., 2019).

Performans, kişinin işini ve görevlerini tamamlama yeteneğini oluşturan, işi tamamlamadaki başarısıdır. Organizasyonel hedeflerle ve yapılan işin başarısıyla ilgili her şeyle tutarlı bir tutum, performansın başka bir tanımıdır. Verimliliği en üst düzeye çıkaracak, çalışan devir oranını azaltacak ve çalışanların elde tutulmasını artıracak organizasyonların, çalışan performansını iyileştirmesi gerekmektedir (Latifah et al., 2023). Çalışan performansı, kurum tarafından gerçekleştirilen işleri yerine getirirken çalışanların yaptığı bir eylemdir ve her zaman çalışanların iş tatmini ve sağlanan ödül düzeyiyle ilişkilidir. Ayrıca bireysel beceri, yetenek ve özelliklerden etkilenir (Ridwan et al., 2020).

Organizasyonlarda çalışanların performansını etkileyen bazı değişkenler; ücret, adil terfi sistemi, iş özerkliği, liderlik davranışı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle olan ilişki (Khan et al., 2011) sayılabilir.

Organizasyonlarda çalışanlardan iyi performans bekleniyorsa, çalışanların görev tanımları açık ve anlaşılır olmalı ve görevlerini ifa edecek olanaklar ile donatılmış olmalıdırlar. Ayrıca çalışanların yöneticinin desteğini hissetmesi önemlidir. Çalışma şartlarının beklenen koşulları taşıması ve güdü arttırıcı hususların performans açısından önemi büyüktür. Performans üzerindeki olumlu etkisi olan ve neredeyse bütün çalışanların en önemli güdü kaynağı sayılabilecek ödül sistemi iyi işletilmelidir (Kaya, 2023). Rekabetçi ve küreselleşmiş bir çağda, organizasyonlar kesinlikle yüksek başarıya sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Pawirosumarto et al., 2017). Performans, organizasyonların iş görenler vasıtasıyla başarıya ulaşması ve rekabet edebilmesi için üzerinde durulması gereken önemli bir olgudur (Kaya, 2023).

6.3. Çalışan Performansı ve Alt Boyutları

Akademisyenler iş performansının bir bireyin örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etme derecesi olduğundan görüşle, iş performansının davranışsal, dönemsel ve çok

boyutlu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Borman ve Motowildo, bireysel performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak ikiye ayırmışlardır (Motowildo et al., 1997).

6.3.1. Görev Performansı

Hammaddeleri doğrudan kuruluş tarafından üretilen mal ve hizmetlere dönüştüren veya tedarikleri yenileyerek teknik birimin bakımını yapan ve işleyişe olanak tanıyan planlama, koordinasyon, denetleme ve personel faaliyetlerinin yürütülmesi olarak sayılabilir (Motowildo et al., 1997). Örneğin; bir perakende mağazasında mal satmak, bir üretim tesisinde üretim makinesini işletmek, bir okulda öğretmenlik yapmak örnek olarak gösterilebilir.

6.3.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, organizasyonel açıdan değerli ancak görev performansının organizasyonel değerini açıklayan nedenlerden farklı olarak işin psikolojik, sosyal ve örgütsel bağlamı üzerindeki etkileri yoluyla örgütsel etkililiğe katkıda bulunan davranış olarak tanımlanmıştır. Bireyler iş bağlamı aracılığıyla çeşitli şekillerde katkıda bulunabilirler. Bunun bir yolu, organizasyondaki diğer bireyleri etkileyerek onların organizasyonel açıdan değerli davranışları kendilerinin gerçekleştirme olasılığını arttırmaktır. Örneğin, bir bireyin eylemleri başkalarında olumlu etkiyi teşvik ettiği, düşmanlıkları ve çatışmaları ortadan kaldırdığı ve kişilerarası güveni teşvik ettiği ölçüde, bu tür eylemlerin beklenen olumlu örgütsel değeri olacaktır çünkü işin sosyal bağlamı üzerindeki etkileri kişilerarası iletişimi ve iş birliğini geliştirir ve daha iyi hale getirir (Motowildo et al., 1997). Sonuç olarak bağlamsal performans, resmi olarak işin parçası olmayan faaliyetler için gönüllü olma, çaba gösterme, başkalarına yardım etme ve iş birliği yapma, örgütsel kural ve prosedürlere uyma ve örgütsel hedefleri destekleme gibi davranışları içermektedir (Johnson, 2001).

7. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

7.1. Mütevazı Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Liderliğin çok boyutlu yapısı nedeniyle tüm yönlerini kapsayacak evrensel bir tanım yapmak zordur. Liderlik, deneyimlendiğinde veya görüldüğünde birinin davranışında fark edilir. Liderlik stilleri, liderlik davranışlarının birleşimiyle tanımlanır. Bir liderin bir hedefe ulaşmak veya bir görevi yerine getirmek için nasıl davrveığı, liderin nasıl bir liderlik davranışı sergileyeceğini belirler (Alonderiene and Majauskaite, 2016). Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmadaki başarısı, örgütün liderlerine, onların liderlik tarzlarına (Voon et al., 2011) ve etkili çalışanlara ihtiyaçları vardır. Organizasyonel başarının en önemli göstergelerinden biri olan iş tatmini (Toker, 2011), nitelikli personeli elde tutmak ve çekmek için kritik öneme sahiptir (Rad and Yarmohammadian, 2006). Yapılan çalışmalar, liderliğin genel olarak takipçilerin içsel, dışsal ve genel iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Chang and Lee, 2007; Yang and İslam, 2012).

“Kendini doğru bir şekilde görmeyi, başkalarının güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmeyi ve öğretilebilirliği modellemeyi içeren liderlik” (Owens et al., 2013) olarak tanımlanan mütevazı liderlik; bağlılık (Yang et al., 2019; Nguyen et al., 2020), görev performansı (Mao et al., 2019; Al Wali et al., 2022), öz yeterlilik (Mao et al., 2019; Ma et al., 2019), yaratıcılık (Wang et al., 2017; Ye et al., 2020), lider-üye etkileşimi (Wang et al., 2021), duygusal güven (Nguyen et al., 2020) ve iş tatmini (Owens et al., 2013; Zhong et al., 2020) gibi çalışanlar için olumlu sonuçlarla ilişkilidir. Niteliksel araştırmalar ve mütevazı liderliğe ilişkin teorik çalışmalardan elde edilen bilgiler, özellikle liderin ifade ettiği alçakgönüllülük ile iş tatmini gibi olumlu çalışan tutumları arasındaki bağlantıya işaret etmektedir (Owens et al., 2013).

İş tatmini, kişinin işinin veya iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan gönüllü veya olumlu bir duygusal durumu ifade eder. Takipçilerin işlerinden ne ölçüde memnun oldukları ücret, çalışma ortamı, yönetim ve adalet gibi faktörlere bağlıdır (Zhong et al., 2020). Mütevazı liderlik, liderin astlarının olumlu değerlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını tanıırken, kendisinin ve astlarının çok boyutlu ve objektif bir değerlendirmesini yaptığı bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir (Owens et al., 2013; Yuan et al., 2018). Bu öne çıkan davranışlar, çalışanlara saygı

duyulduğunu ve liderlerin kendi kaderlerini tayin etmelerini desteklediğini gösterir. Bu da daha yüksek düzeyde çalışan iş tatminine yol açar (Zhong et al., 2020).

Morris vd. (2005)'e göre, mütevazılığın hizmetkar liderlerin davranışlarına paralel liderlik davranışlarıyla sonuçlanması beklenir. Hizmetkar liderlik, kişinin liderlik rolünde, kendisinden çok başkalarına odaklanan bir hizmetkar olarak yaklaşması olarak tanımlanır ve vizyon, dürüstlük, güven, hizmet, model olma öncülüğü, başkalarına değer verme ve güçlendirme boyutlarını da içerir (Russell and Stone, 2002). Yapılan çalışmalar, hizmetkar liderlik yaklaşımını benimseyen liderlerin, takipçilerinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Anderson, 2005; Barbuto and Wheeler, 2006; Guillaume et al., 2013; Yalçıntaş and Feyza, 2017; Al-Asadi et al., 2017).

Bir liderin gerçekten dönüşümcü liderlik sergilemesi için önemli düzeyde mütevazı olması gerekebilir (Morris et al., 2005). Dönüşümcü liderlik, takipçileri motive etmeyi, onların değerlerine hitap etmeyi ve daha büyük bir ortak amacın yararına kişisel çıkarlarının üstüne çıkmaları için onlara ilham vermeyi içerir (Bass 1985). Chandler ve arkadaşları (2022) yaptıkları meta-analizde lider mütevazılığının lider nitelikleriyle (ör. karizma, özgünlük, hesap verebilirlik), davranışlarla (ör. katılımcı karar verme, yeterlilik, etkililik) ve liderlik tarzlarıyla (ör. karizmatik, etik, güçlendirici ve dönüşümcü) pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bundan dolayı, dönüşümcü liderlik davranışı sıklıkla daha yüksek düzeyde çalışan tatmini ile ilişkilendirilir (Walumbwa et al., 2005).

Yukarıda bahsedilen çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezi kurmak mümkündür:

H1: Mütevazı liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.

7.2. Mütevazı Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi

Liderlik tarzı, astları etkileyen önemli bir durum değişkenidir. Uygulanan liderlik tarzı astların algısını ve bunların çalışma tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Örneğin, çalışanları iş yerinde daha fazla motive edebilir ve böylece performansları ve ekiplerin ve organizasyonun çıktıları üzerinde büyük bir etki yaratabilir (Ye, 2019).

Bireysel ve yönetsel faktörler, çalışan performansını etkileyen unsurlar olarak ifade edilmektedir. Çalışan performansını etkileyen bu yönetsel faktörler, iletişim, iş süreçleri, insan kaynakları uygulamaları, çalışma koşulları örnek olarak verilebilir. İnsan kaynakları uygulamaları ise; kuruluşun çalışanları ile senkronize hedefler belirlemesi, örgüt kültürü, motivasyon, yönetim süreci ve liderliktir (Karaaslan, 2023). Lider, her organizasyonun stratejisini test etmede önemli bir rol oynar. Eğer lider uygun liderlik tarzını uygulayabilirse, çalışanlar tatmin olur ve bu da performanslarını arttırabilir (Rivaldo, 2021).

Bir tür liderlik tarzı olarak, mütevazı liderlik, çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yapılan çalışmalarda, mütevazı liderliğin yüksek çalışan performansı sağladığı bulunmuştur (Vera and Rodriguez-Lopez, 2004; Ou et al., 2014; Owens et al., 2015).

Tangney (2002), mütevazılığın kilit unsurlarının kişisel limitleri kabul etme, başkalarının tavsiyelerine açıklığı, başarıyı perspektifte tutmayı, düşük öz odaklanmayı ve başkalarını takdir etmeyi içerdiğini ileri sürmüştür. Mütevazılığın bireysel performansı arttırdığı düşünülür, çünkü zayıflıkları kabul etmek büyüme fırsatlarını, başkalarının güçlü yanlarını takdir etmek büyüme örneklerini öne çıkarır ve öğretilir olmak kişisel gelişimin gerçekleşmesini sağlar (Owens and Hekman, 2016). Lider mütevazılığı, liderlerin yüksek düzeyde öz farkındalık, diğer merkezli yönelim ve öğretilirlik göstererek sosyal çevreleriyle başa çıkmalarına yardımcı olan kişilerarası bir özellik olarak kavramsallaştırılır (Owens et al., 2013). Vera ve Rodriguez-Lopes (2004)'e göre mütevazılık hem kişisel hem de organizasyonel performansla bağlantılı bir rekabet avantajı kaynağı olarak rol oynamaktadır. Genel olarak, liderlikte mütevazılığın geliştirilebileceği ve lider mütevazılığının gelişmiş öğrenme, daha kapsamlı karar verme, takipçi güçlendirme ve çalışanları elde tutma yoluyla performansı olumlu yönde etkileyeceği konusunda yüksek düzeyde bir fikir birliği bulunmaktadır (Owens et al., 2011). Bu yüzden aşağıdaki hipotezi kurulmak mümkündür:

H2: Mütevazı liderlik çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

7.3. Mütevazı Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi

Mütevazı liderlik kavramı, mütevazı lider davranışlarının, astların benlik algılarının çeşitli yönlerini etkileyerek onları güçlendirebileceğini ileri sürmektedir (Owens and

Hekman, 2012). Dört bilişte kendini gösteren motivasyonel bir yapı olarak tanımlanan psikolojik güçlendirme; anlam, yetkinlik, kendi kaderini tayin etme ve etki boyutlarından oluşmaktadır. Birlikte bu dört biliş, işle ilgili bir göreve pasif bir yönelimden ziyade aktif bir yönelimi yansıtır. Aktif yönelim ile, bireyin kendi iş rolünü ve bağlamını şekillendirmeyi arzuladığı kastedilmektedir (Spreitzer, 1995).

Yetki devrinden çok yetkilendirme süreci olarak ifade edilen güçlendirmeye psikolojik bir perspektiften bakıldığında, güçlendirilmeye ilişkin bireysel ve öznel deneyimi kapsar. Bu yüzden, mütevazı liderlik, takipçilerin psikolojik olarak güçlendirilmesinin öncüsü olabilir (Jeung and Yoon, 2016). Mütevazı liderlerin yetki devri ve geri bildirimine açık olması, çalışanların kendilerini bürokratik yetki kısıtlamalarının sınırlamalarına karşı özgür hissetmelerini ve iş hedeflerine ulaşmada fark yaratabilecekleri bir özerklik duygusu sağlar (Ali et al., 2020).

Mütevazı liderler, takipçilerinin güçlü yönlerini takdir eder ve bu da takipçilerinin organizasyonlara yaptıkları katkının önemini fark etmelerine ve işlerinde anlam duygusu kazanmalarına yardımcı olur. Bu tür liderler aynı zamanda takipçilerine sadece örgütsel üretkenliğin bir aracı olarak davranmak yerine nezaket ve saygıyla davranırlar. İnsan onuruna gösterilen bu nezaket ve saygı, takipçilerin yaptıkları işin anlamı konusunda güçlü bir anlayışa sahip olmalarıyla sonuçlanmalıdır (Chen et al., 2018). Mütevazı liderler, astlarının güçlü yönlerini ve çabalarını gerçekten takdir ederek ve başkalarından öğrenmeye istekli olduklarını ifade ederek, takipçilerinin karar alma sürecine katılımını teşvik eder (Owens et al., 2013). Liderin mütevazılığı, başkalarına yönelmeyi içerir ve doğal olarak astlara aktarılan gücün belirli bir kısmından vazgeçme yönünde cesur bir karar almayı ifade eder (Owens and Hekman, 2012).

Sonuç olarak mütevazı liderlerin, takipçilerinin güçlü yanlarını, çabalarını ve başkalarından öğrenme isteklerini takdir ederek, takipçilerine kendi konumlarında ve organizasyonda sahip oldukları etkiyi anlama fırsatları sunma olasılıkları yüksektir. Bu tarz liderler, çalışanın işe tam katılımını teşvik eder. Çünkü çalışanların kontrol inançları kazanmalarına ve kendi davranışlarının iş sonuçlarında bir fark yarattığını hissetmelerine yardımcı olur. Bu nedenle, mütevazı liderlerin takipçilerinin daha büyük bir güçlenme duygusuna ve etki duygusuna sahip olma olasılıkları daha yüksektir (Chen et al., 2018).

Yukarıda yer alan bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezi kurmak mümkündür:

H3: Mütevazı liderlik, çalışanın psikolojik olarak güçlendirilmesini pozitif yönde etkiler.

7.4. Mütevazı Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Bir lider, çalışanların çalışmalarını yönlendirerek ve değerlendirerek, onların kaynaklara ulaşımını ve bilgilerini kontrol ederek doğrudan etki yaratabilir. Genel olarak liderliğin özü, bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların yaratıcı faaliyetlere katılma isteklerini etkileme yeteneğidir. Mütevazı liderler bir tür çevresel motivasyon olarak görülebilir ve bu motivasyon organizasyon genelinde yaygın olarak mevcuttur ve astlar tarafından da tanınır (Zhou and Wu, 2018).

Yenilikçi iş davranışı, bir grup veya kuruluş içindeki performansı artırmak için işyerinde yeni fikirlerin amaçlı olarak yaratılması, başlatılması ve kullanılması olarak tanımlanır (Janssen, 2000). İşyerinde özerklik, zorlu görevler, yaratıcılığın desteklenmesi, yaratıcılığa değer verilmesi ve geri bildirim sağlanması ve çalışanların ortak olarak karar alma süreçlerine dahil edilmesi gibi bir dizi faktörün yaratıcılığa faydalı olduğu bulunmuştur (De Jong and Den Hartog, 2007). Çalışanlar, birçok organizasyonda yeniliğin (inovasyon) önemli kaynakları olduğundan, yenilikçi davranış, organizasyonel inovasyon ve uzun vadeli rekabet avantajı için gereklidir. Liderlik tarzı ise yenilikçi iş davranışını etkileyebilecek başka bir faktördür. Ampirik çalışmalar, liderlerde mütevazı olmanın gerekliliğini vurgulamıştır; çünkü mütevazı bir lider, davranışı yönlendiren kişilerarası niteliklere sahiptir. (Al Wali et al., 2022). Liderler çalışanların özgüven kazanmalarına, karar alma süreçlerine katılmalarına ve yüksek performans için çitayı belirlemelerine yardımcı olur (Alblooshi et al., 2021). Astlarıyla etkileşimlerinde mütevazı olan liderler, astlarının kişilerarası tutum ve davranışlarını etkileyebilir ve bu da onlara yenilik yapma konusunda ilham verebilir (Yang et al., 2019).

Owens and Hekman (2012), mütevazı liderlerin, gelişim yolculuklarını şeffaf bir şekilde göstererek, öğrenme veya destek programları oluşturarak, sınırlamaları konusunda dürüst davranarak ve yenilikçi fikirleri teşvik ederek kendilerinin, takipçilerinin ve ekiplerinin gelişimini iyileştirdiklerini vurgulamıştır. Mütevazı liderler inovasyon sürecinde yapılan hataları normal kabul eder ve sınırlamalara ve zayıflıklara objektif bir şekilde bakarlar (Yang et al., 2019).

Liu vd. (2017), Çin ana karasında bulunan 90 ekipten toplanan veriler ile yaptıkları çalışmada, liderin mütevazılığının takımın ses iklimini teşvik ederek takım yenilikçiliğini artıracakını gösterdi. Zhou ve Wu (2018), Çin'in Fujian, Guangdong ve Jiangsu eyaletlerinde faaliyet gösteren 15 teknoloji şirketinde çalışanlar ile yaptığı çalışmada mütevazı liderliğin çalışanların yenilikçilik davranışını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Wang ve arkadaşları (2018), Güney Çin'de faaliyet gösteren imalat kuruluşlarından topladığı verilerle yaptığı çalışmada mütevazı lider davranışlarının takipçi yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Çin'in kuzeybatısındaki bir hastanede kadrolu olarak çalışan hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada Yang ve arkadaşları. (2019), mütevazı liderliğin hemşirelerin yenilikçi davranışları üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğunu bulmuştur.

Yapılan bir diğer çalışmada, mütevazı liderliğin ekip çalışması etkinliği yoluyla ekip yaratıcılığını desteklediğini göstermektedir (Wang et al., 2020). Zheng ve Ahmed (2022), yaptıkları çalışmada mütevazı liderliğin çalışanların yaratıcı performansı ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Irak'ta kamu hastanelerinde çalışan doktorlar ile yaptığı çalışmada Al Wali ve arkadaşları (2022), mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışının önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuştur.

Yukarıdaki çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H4: Mütevazı liderlik yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkiler.

7.5. Psikolojik Güçlendirme ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Çalışanların iş ortamlarına katkı sağlama ve geliştirme motivasyonu, günümüz rekabetçi iş dünyasında önemli bir başarı faktörü olarak görülmektedir. Çalışanların yenilikçi iş davranışı sergileyerek iş süreçlerini, ürünleri veya hizmetleri iyileştirmeleri veya yenilemeleri hem organizasyonların hem de bireylerin performansını ve tatminini artırmaktadır (Knol and Van Linge, 2009). Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yeni ve yararlı fikirler üretmeleri, bu fikirleri desteklemeleri ve uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Janssen, 2000). Yenilik süreci büyük ölçüde, yeni fikirler yaratmak için kendilerini sürekli öğrenmeye dahil eden bireysel çalışanların bilgi, deneyim, yaratıcılık ve yetkinliklerine dayanır (De Jong and Hartog, 2007). Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerine ilişkin anlam, yetkinlik, öz-yeterlik ve etki algılarının birleşiminden oluşan bir motivasyonel yapıdır

(Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerine karşı daha fazla sorumluluk almalarını, işlerini daha yaratıcı ve esnek bir şekilde yapmalarını ve işlerine daha fazla değer vermelerini sağlamaktadır (Zhang and Bartol, 2010). Ayrıca yenilikçi fikir üretiminin, bireyin bu tür fikirleri hayata geçirmek için tüm destek ve araçların sağladığı psikolojik güçlendirme ve inanç duygusuyla standart çalışma prosedürlerinin ötesine geçmesi gereken rutin olmayan bir görev olduğu ifade edilmektedir (Javed et al., 2019). Önceki çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını beslemede önemli bir rol oynadığı sonucuna varmıştır (Seibert et al., 2011; Singh and Sarkar, 2012). Güçlendirilmiş çalışanlar daha yenilikçi davranışlar sergileyecek ve daha iyi görev performansı elde edecektir (Amabile and Gryskiewicz, 1989; Spreitzer, 1995; Afsar et al., 2018).

Conger ve Kanungo (1988) psikolojik güçlendirmenin değişimi teşvik ettiğini ve yenilikçi iş davranışının tanımı gereği değişim odaklı olduğunu öne sürmüştür. Daha genel olarak, psikolojik güçlendirme iş performansında içsel görev motivasyonunu, bireysel esnekliği, özerkliği ve kendi kaderini tayin etmeyi artırarak bireyleri kurallara bağlı yönlerden daha az kısıtlı hale getirir ve yenilikçi davranışlara katkıda bulunmalarını sağlar (Afsar et al., 2018).

Dönüşümcü liderlik ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi ve ayrıca psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini araştıran Stanescu ve arkadaşları (2021), yaptıkları çalışmada yenilikçi iş davranışı ile psikolojik güçlendirmenin pozitif yönde ilişkili olduğunu ve ayrıca psikolojik güçlendirmenin, dönüşümcü liderlik ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Bu çalışmayla uyumlu olarak Prabowo ve arkadaşları (2018) aynı sonuca ulaşarak psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışını üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme yoluyla yenilikçi iş davranışını etkilediğini göstermiştir.

Hizmetkar liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran Khan vd. (2022) tarafından Pakistan'da yapılan çalışmada psikolojik güçlendirmenin ve ardından çalışanların iş geliştirme davranışının, hizmetkar liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

Kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin rolünü araştıran Javed ve arkadaşları (2019), psikolojik güçlendirme

ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve psikolojik güçlendirmenin kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracı bir mekanizma olduğunu doğrulamıştır.

Bu çalışmaların çoğu, psikolojik güçlendirme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi tek yönlü olarak incelemiştir. Yani, psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Ancak, bu ilişkinin karşılıklı olarak nasıl şekillendiği konusunda yeterli çalışma bulunmamaktadır. Yani, yenilikçi iş davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi nedir? Bu sorunun cevabı hem teorik hem de pratik açıdan önem taşımaktadır. Çünkü, yenilikçi iş davranışı, çalışanların işlerine daha fazla değer vermelerini, işlerini daha yaratıcı ve esnek bir şekilde yapmalarını ve işlerine daha fazla sorumluluk almalarını sağlayabilir. Bu durum, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını artırabilir. Dolayısıyla, psikolojik güçlendirme ile yenilikçi iş davranışı arasında karşılıklı bir ilişki olabileceği varsayılabilir.

Bu yüzden aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H5: Psikolojik güçlendirme ile yenilikçi iş davranışı birbirini pozitif yönde etkiler.

7.6. Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi

İyi bir çalışma ortamının yaratılması iş tatmininin artırılması açısından önemlidir. İyi bir çalışma ortamı etkili yönetim, organizasyonel destek, yeterli personel ve kaynak sağlar. Güçlendirici bir çalışma ortamı, iş tatminini ve bağlılığını artırabilir, bu da çalışanların işten ayrılma oranını azaltır (Li et al., 2018). İş tatmini, çalışanların güçlendirilmesinin öngörülen sonuçlarından biri olmuştur (Spreitzer, 2007). Pek çok araştırma psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Hechonova et al., 2006; Liden et al., 2000; Saif and Saleh, 2013; Ölçer and Florescu, 2015).

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran Ouyang vd. (2015), daha yüksek psikolojik güçlendirmenin daha fazla iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Tetik (2016), turist rehberlerinin psikolojik güçlendirmesinin iş tatmini ve iş performansına etkisini ile ilgili yaptığı araştırmada, turist rehberlerine göre daha yüksek düzeyde psikolojik güçlendirmenin daha yüksek iş tatmini ile sonuçlandığını göstermiştir. Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini

arasındaki ilişkiyi meta-analitik olarak inceleyen Mathew ve Nair (2022), psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda bahsedilen araştırmaların sonucuna dayanarak aşağıdaki hipotezi kurmak mümkündür:

H6: Psikolojik güçlendirme iş tatminini pozitif yönde etkiler.

7.7. Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Performansı İlişkisi

Güçlendirme, insanları kararlara dahil ederek kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak, onlardan planlama sürecine katılmalarını istemek, onları övmek ve sürekli olarak uygun eğitim ve destek sağlamak anlamına gelir. Çalışan performansı ise, çalışanların kuruluş tarafından belirlenen beklentileri karşılayan sonuçlara, hedeflere veya standartlara ulaşması anlamına gelir. (Degago, 2014).

Güçlendirme teorisinin temel varsayımlarından biri, güçlendirilmiş bireylerin nispeten daha az güçlendirilmiş bireylere göre daha iyi performans göstermeleri gerektiğidir (Thomas and Welthouse, 1990). Ayrıca, çalışan performansının, kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşma etkinliğindeki kritik rolünün dikkate alınması önemlidir (Ahmad et al., 2022). Çalışanlar işleriyle ilgili kendilerini iyi hissedersen işin anlamını kavrarlar. Benzer şekilde, çalışanlar işlerinin başkalarını etkilediğini fark ederlerse daha iyi performans gösterirler. Aynı durum, karar alma kontrolüne ve esnekliğe sahip bir kuruluşun üyeleri için de geçerlidir. Çalışanlar işle ilgili taahhütleri tamamlama yeteneklerine güvendikleri için kendileri ve işleri hakkında daha az şüphe duyarlar, bu da iş performansını artırır (Chiang and Hsieh, 2012).

Daha önce yapılan ampirik çalışmalar, psikolojik güçlendirme ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Spreitzer, 1995; Kirkman and Rosen, 1999; Chiang and Hsieh, 2012; Degago, 2014; Rania et al., 2021; Ahmad et al., 2021).

Kundu vd. (2019), Hindistan'da 35 farklı bankada çalışan 418 kişi ile yaptıkları çalışmada güçlendirici liderliğin psikolojik güçlendirmenin ve iş performansının anlamlı bir yordayıcısı ve psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuştur. Ölçer ve Florescu (2015), örneklemini özel tekstil üretim firmasında çalışanların oluşturduğu araştırmada, tüm psikolojik

güçlendirme bileşenlerinin iş performansı üzerinde doğrudan olumlu etkilerinin olduğunu ve ayrıca iş tatmininin psikolojik güçlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulmuştur. Sun (2016), yaptığı araştırmada çalışanların psikolojik güçlenmesinin iş performansı ile anlamlı bir pozitif korelasyona sahip olduğunu, bunun da psikolojik güçlenmesi yüksek çalışanların iş performansının da yüksek olduğu anlamına geldiğini gösterdi.

Bu araştırmalara dayanarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H7: Psikolojik güçlendirme çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

7.8. Yenilikçi İş Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi

Yenilikçi iş davranışı, bir ekibin veya kuruluşun iş etkinliğine fayda sağlamak için yeni fikrin kasıtlı olarak oluşturulması, sunulması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, algılanan iş ihtiyaçları ile çalışan kaynakları arasındaki en iyi eşleşme, artan iş tatmini ve iletişim etkinliği gibi çalışanlar için örgütsel faydalar ve psikososyal faydalar da dahil olmak üzere yenilikçi iş davranışı hakkında faydalı sonuçlar sağlar (Usmanova, 2021).

İş tatmini, işten duyulan mutluluk hissi ve özerklik, yetkinlik gibi psikolojik ihtiyaçların ve işten veya çevreden destek gibi ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanması ile kendini gösterir. Bir kişi işi tamamladığında, görevleri yerine getirmede yetkinlikle birlikte yenilikçi iş davranışı gösterilir. Görevi yerine getirebildiğinde, özellikle de bazı yeni yenilikçi fikirler eklediğinde, kişi kendini tatmin olmuş hissedecektir. Yaratıcı bir kişi genellikle iş yerinde bazı zorluklarla yüzleşebilecek yetkinliğe sahiptir. Bu psikolojik ihtiyacın karşılanmasıyla iş tatmini daha yüksek olacaktır (Suryani, 2019).

Alanyazınında, iş tatmininin, yenilikçi davranış gibi isteğe bağlı davranışların önemli bir belirleyicisi olarak görülebileceği (Karin et al., 2010) ve yapılan çalışmalarda iş tatmini ile yenilikçi iş davranışı arasında önemli bir pozitif korelasyona sahip olduğu (Fernandez and Moldogaziev, 2013; Niu, 2014; Hrnjic et al., 2018; Asurakkody and Shin, 2018) bulunmuştur.

Suryani (2019)'un, bir üniversitede öğretim görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada, iş tatmininin yenilikçi iş davranışından etkilendiğini göstermektedir.

Öğretmenlerin, örgütsel çeviklik, yenilikçi iş davranışları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran Omidvar ve arkadaşları (2021), örgütsel çeviklik ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri, öğretmenlerin iş tatminindeki varyansın yaklaşık %42'sini yordamıştır. Bu çalışma, kurumsal çevikliğin artırılması ve yenilikçi çalışma uygulamalarının teşvik edilmesinin öğretmenler arasında iş tatmininin artmasına yol açtığını göstermiştir (Omidvar et al., 2021).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H8: Yenilikçi iş davranışı iş tatminini pozitif yönde etkiler.

7.9. Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışan Performansı İlişkisi

Yenilikçi iş davranışı, bireyin kendisini veya çalışma ortamını yenilik yoluyla değiştirerek işe etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneğinin bir yansımasıdır (Dörner, 2012). Yenilikçi iş davranışı sürecinde çalışanlar geniş bir bilgi yelpazesine ulaşarak yaratıcı ve yeni fikirler üretebilir, bu sayede mevcut sorunların daha detaylı anlaşılması ve deneme yoluyla alternatif çözümler elde edilmesi sağlanır. Ayrıca deneme yanılma, yenilik davranışında daha büyük ve daha ayrıntılı bir bilgi deposu oluşturur ve kaynakların bir havuzda toplanmasını veya oluşturulmasını içerir. Bu da öğrenmeyi kolaylaştırır ve performansı artırarak iş sonuçlarını iyileştirir. (Lu et al., 2022). Başka bir deyişle, yenilikçi iş davranışı çalışan performansının kolaylaştırıcısıdır. Dahası, yenilikçi iş uygulamalarının iki bileşeninden olan yaratıcılık ve uygulama çalışanların performans göstermesini sağlar (Dörner, 2012). Çok sayıda araştırma, yenilikçi iş davranışının çalışan performansını farklı boyutlarda olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Palladan, 2018). Çünkü yenilikçi çalışanlar, sorunları çözmek ve böylece iş performansını artırmak için yeni fikirler öğrenmeye, keşfetmeye ve geliştirmeye istekli olma eğilimindedir (Kim and Koo, 2017).

Çalışanların öğrenme arzusu, iş performansı açısından çok önemlidir. Çünkü öğrenme, çalışanı, görevlerini yerine getirmesini sağlayacak yeni bilgiler edinmeye motive eder. Ayrıca zorlu stres faktörlerinin çalışanların motivasyonunu ve performansını artırma kapasitesine sahip olduğu belirtilmiştir (Bataineh et al., 2022). Van Zyl ve arkadaşları (2021), Hollanda'da faaliyet gösteren küresel bir bilgi teknolojileri şirketi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada yenilikçi iş davranışının

görev performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Ürdün'de bir özel hastane hemşireleri üzerinde yapılan çalışmada, Bataineh ve arkadaşları (2022), yenilikçi iş davranışının adaptif performansla pozitif yönde ilişkili olduğunu ve ayrıca yenilikçi iş davranışının kapsayıcı liderlik ile adaptif performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini de bulmuşlardır.

Önceki çalışmaların analizine dayanarak aşağıdaki hipotezi kurmak mümkündür:

H9: Yenilikçi iş davranışı çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

7.10. Mütevazı Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisinde Çalışanın Psikolojik Güçlendirilmesinin ve Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Etkisi

Araştırmalar, mütevazı liderliğin takipçiler için; iş tatmini, işe bağlılık, çalışan performansı, lidere güven ve lider ile özdeşleşme gibi faydalı sonuçlar doğurabileceğini göstermiştir (Nielsen et al., 2010; Owens et al., 2013). Mütevazılığın özü kendini tanımadır. Mütevazı kişi statüsünün, bilgisinin, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Bu kendini tanıma; kendisi hakkında tarafsız bir yargıda bulunmasını ve kendisi hakkındaki gerçeğin bir öz değerlendirmesini yapmasını sağlar (Argandona, 2015). Başkalarının güçlü yanlarını takdir ederken kendini aşan vizyonlarına ulaşma konusunda sınırlı olduklarını anlayan mütevazı liderler, herkesin benzersiz potansiyelini tam olarak gerçekleştirmeye ve diğerlerini güçlendirmeye çok isteklidir (Ou et al., 2014) ve mütevazı liderlerin daha fazla güçlendirici lider davranışı gösterdiği savunulmaktadır (Zapata and Hayes-Jones, 2019). Ayrıca yapılan çalışmalarda, mütevazı liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Jeung and Yoon, 2016; Chen et al., 2018; Ali et al., 2020).

Mevcut araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş tatmini gibi işle ilgili sonuçlar üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Spreitzer et al., 1997; Hechanova et al., 2006; Maynard et al., 2012; Saif and Saleh, 2013; Amundsen and Martinsen, 2015; Sun, 2016). Böylelikle psikolojik güçlendirmenin, çalışanların işten tatmininin yordayıcısı olarak çalıştığı (Ölçer and Florescu, 2015) söylenebilir. Ancak çalışanların güçlendirmeyi psikolojik olarak deneyimlemesi gerekir (Kundu et al.,

2019). Bu yüzden, bu çalışma; takipçilerini psikolojik olarak güçlendiren mütevazı liderlerin takipçilerinin daha fazla iş tatmini hissetmeleri ihtimalinin olduğunu ileri sürmektedir.

Liderler, astlarıyla olan günlük etkileşimlerinde mütevazı olduklarında, bu mütevazı liderlik davranışının astların tutum ve davranışları üzerinde kişilerarası etkileri vardır (Yang et al., 2019). Önceki araştırmalar mütevazı liderliğin iş tatminini artırdığını göstermiştir (Nielsen et al., 2010; Owens et al., 2013; Ou et al., 2017). Ayrıca yapılan çalışmalarda, yenilikçi iş davranışının iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Suryani, 2019; Pramezwary et al., 2022).

Alanyazınında yapılan çalışmalarda mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu (Wang et al., 2018; Zhou and Wu, 2018; Yang et al., 2019; Al Wali et al., 2022) bulunmuştur. Bu yüzden, mütevazı liderliğin iş tatminine etkisinde yenilikçi iş davranışı aracılık etme ihtimali yüksektir.

Mütevazı bireyler, kendilerine ve olumlu niteliklerine aşırı derecede odaklanmak yerine, güçlü yanlarının yanı sıra sınırlarını da kabul ederek bencillikten uzak, geri bildirim bekler ve başkalarının katkılarını takdir ederler (Nielson and Marrone, 2018). Mütevazı liderler iş yerinde rol model olarak gösterilebilir. Bu kuruluş içinde olumlu bir etkiye sahip olabilir ve çalışanları kendilerini geliştirmeye yönlendirerek çalışan performansını arttırabilir (Ye, 2019). Bu tarz liderler, insan yanılabilirliğinin ve bağımlılığının kabul edildiği ve empatiyle karşılandığı öğretilebilirliği teşvik ederek, çalışanların psikolojik özgürlüğünü/ güçlendirmesini arttırır ve örgütsel ilerlemeyi ve yeniliği teşvik eder (Nielson and Marrone, 2018).

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmenin çalışanların psikolojik duygularına bağlı olarak performansı arttırabileceğini (Li et al., 2018) ileri sürmüş ve yapılan çalışmalarda güçlendirmenin hem bireysel hem de takım düzeyinde performansın önemli bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur (Spreitzer, 1995; Kirkman and Rosen, 1999). Seibert ve arkadaşları (2011), yaptıkları meta-analitik çalışmada; psikolojik güçlendirmenin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, görev ve bağlamsal performans gibi çeşitli çalışan sonuçları ile olumlu bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Psikolojik güçlendirme, çalışanların kalplerini ve zihinlerini kazanmanın yanında çalışan performansını arttırmada başarılıdır (Bordin et al., 2007). Bu yüzden psikolojik

güçlendirme, mütevazı liderliğin çalışan performansına etkisini olumlu yönde etkileyebilir.

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarını birçok faktör artırmaktadır ancak liderlik, çalışanlar arasında bu tür davranışları teşvik eden en görünür durumsal faktör olarak belirlenmiş ve liderliğin çoğu zaman bu tür davranışları tetikleyen ana motivasyonlardan biri olduğu ileri sürülmüştür. Bunun nedeni, liderin astlarının yenilikçi çalışma davranışlarını teşvik eden tutum ve koşulları yaratabilmesi ve böylece istenen yaratıcı sonuçlara ulaşabilmesidir (Alheet et al., 2021). Önceki araştırmalar mütevazı liderliğin çalışanların iş tatminini, işe bağlılığını ve görev performansını artırabileceğini bildirmiştir (Rego et al., 2017; Wang et al., 2018).

Çalışanların yenilikçi fikirleri, organizasyonların iş performansını artırmaya ve örgütün hayatta kalma süresini uzatmaya yönelik faydalı yöntem ve çözümler geliştirmesi açısından önemlidir. Yenilikçi bir çalışan, acil sorunları çözmek için yeni fikirler bulmaya ve aynı zamanda iş rolünü yerine getirmek için yeni bilgiler toplamaya ve böylece iş performansını artırmaya isteklidir (Vuong et al., 2023). Yenilikçi iş davranışı ile iş performansı arasındaki ilişki teorik literatürde vurgulanmıştır çünkü yenilik, iş performansının hayati belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Al Wali et al., 2022).

Mütevazı liderlik, yenilikçi iş davranışını önemli ölçüde etkileyebilir. Bir kişi ile yöneticisi arasındaki güven ve saygıya dayalı ilişki, yenilik için gereken esnekliği sağlayabilir. Bu, çalışanların iş performansını artırabilir. Bu nedenle, mütevazı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye yenilikçi iş davranışının aracılık etmesi muhtemeldir.

Bu bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H10: Psikolojik güçlendirme, mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H11: Yenilikçi iş davranışı, mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H12: Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etmektedir.

H13: Psikolojik güçlendirme, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H14: Yenilikçi iş davranışı, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H15: Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etmektedir.

7.11. ABD ve Türkiye Arasındaki Yönetsel ve Kültürel Farklılıklar

Liderlik, kültürler arası çalışmalarda en çok araştırılan yapılardan biridir. Liderlerin tutum, değer, davranış ve eylemlerinin ulusal kültüre göre farklılık göstermesi beklenmektedir. Bir liderin etkinliği, içinde faaliyet gösterdiği kültürel bağlama göre değişir (Fıkret Pasa, 2000). Ulusal kültürel farklılıklar yalnızca yönetim uygulamalarındaki farklılıklara değil, aynı zamanda liderlerin neler yapabileceğine ilişkin beklentilerdeki farklılıklara da yol açmaktadır (Fıkret Pasa et al., 2001). Ampirik kanıtlar, bir liderin özelliklerinin, davranışının, statüsünün ve etkisinin, yaşadığı ülke veya bölgenin benzersiz kültürel etkilerine bağlı olarak büyük ölçüde değiştiğini göstermektedir (Dorfman and House, 2004).

Türkiye hem Avrupa hem de Asya kıtalarında yer alan, stratejik bir konuma sahip, ekonomik ve kültürel açıdan çeşitlilik gösteren bir ülkedir. Türkiye'nin iş kültürü ve liderlik tarzı, kolektivizm, hiyerarşi, ilişkicilik, belirsizliğe tahammülsüzlük, güç mesafesi, ataerkil yapı, geleneksel değerler ve milliyetçilik gibi değerlerden etkilenmiştir (Hofstede, 2011). Türkiye'de iş yerinde hiyerarşi, iletişim tarzı, karar alma süreçleri gibi unsurlar şu şekilde özetlenebilir:

Türkiye'de iş yerinde hiyerarşi, otorite, saygı ve sadakat için önemlidir. Liderler, çalışanlarına ne yapacaklarını söyler, onları denetler ve onlardan itaat bekler. Çalışanlar, liderlerine bağlılık, güven ve itibar gösterir, ancak onlara karşı çıkmaz veya eleştirmez. Liderler, çalışanlarının fikirlerini ve önerilerini pek istemez veya dikkate almaz (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011).

Türkiye'de iş yerinde iletişim tarzı, dolaylı, kapalı, nazik ve duygusaldır. Liderler, çalışanlarını motive etmek, övmek, eleştirmek veya ikna etmek için iletişimi kullanır, ancak bunu doğrudan değil, ima yoluyla yapar. Çalışanlar, liderlerine karşı saygılı,

mütevazı ve nazik bir şekilde görüşlerini ifade eder, ancak onları rahatsız etmemeye veya kırmamaya çalışır. İletişimde, kişisel duygular ve ilişkiler ön plandadır. İletişim, ilişki kurma ve güven oluşturma odaklıdır (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011).

Türkiye'de iş yerinde karar alma süreçleri, yavaş, katı ve merkezidir. Liderler, çalışanlarına karar alma sürecine katılma ve katkıda bulunma fırsatı vermez. Liderler, son kararı kendileri verir ve kararın uygulanmasını sağlar. Çalışanlar, liderlerinin kararlarına itaat eder, ancak onları anlamaya veya desteklemeye çalışır. Kararlar, sezgi, duygu ve geleneklere dayanır (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011).

Türkiye'de liderlikte öne çıkan özellikler ve beklentiler şunlardır:

- Liderler, otoriter, koruyucu, babacan, cömert, saygın ve güçlü olmalıdır (Northouse, 2021).
- Liderler, çalışanlarına net talimatlar, denetim, koruma, rehberlik ve destek sağlamalıdır (Goleman et al., 2013).
- Liderler, çalışanlarına bağlılık, güven, itaat, saygı ve itibar göstermelerini beklemelidir (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011).
- Liderler, çalışanlarıyla dolaylı, kapalı, nazik ve duygusal bir şekilde iletişim kurmalıdır (Northouse, 2021).
- Liderler, çalışanlarının fikirlerini ve önerilerini pek istememeli veya dikkate almamalıdır (Goleman et al., 2013).
- Liderler, yavaş, katı ve merkezîyetçi bir şekilde karar almalı ve uygulamalıdır (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011).
- Liderler, ilişki kurma, güven oluşturma, geleneklere bağlılık, sosyal sorumluluk ve milliyetçilik gibi değerlere önem vermeli ve yansıtmalıdır (Northouse, 2021).

ABD, dünyanın en büyük ve en etkili ekonomilerinden biridir. ABD'nin iş kültürü ve liderlik tarzı, bireysellik, rekabet, başarı, özgürlük, eşitlik, pragmatizm, risk alma ve yenilikçilik gibi değerlerden etkilenmiştir (Hofstede, 2011). ABD'de iş yerinde hiyerarşi, iletişim tarzı, karar alma süreçleri gibi unsurlar şu şekilde özetlenebilir:

ABD'de iş yerinde hiyerarşi, görev dağılımı ve sorumluluk belirleme için kullanılır, ancak çalışanlara katılım ve girişimcilik imkanı sağlar (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011). Liderler, çalışanlarına net hedefler ve geri bildirimler verir, ancak onlara nasıl çalışacakları konusunda çok fazla müdahale etmez (Goleman et al., 2013). Çalışanlar, liderlerine saygı duyar, ancak onlara karşı itaatkâr değildir. Liderler, çalışanlarının fikirlerini ve önerilerini dinlemeye ve değerlendirmeye açıktır (Northouse, 2021).

ABD'de iş yerinde iletişim tarzı, doğrudan, açık, samimi ve nettir (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011). Liderler, çalışanlarını motive etmek, övmek, eleştirmek veya ikna etmek için iletişimi kullanır (Goleman et al., 2013). Çalışanlar, liderlerine karşı dürüst, saygılı ve yapıcı bir şekilde görüşlerini ifade edebilir (Northouse, 2021). İletişimde, kişisel duygular ve ilişkiler ikinci plandadır. İletişim, iş odaklı ve sonuç yönelimlidir (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011).

ABD'de iş yerinde karar alma süreçleri, hızlı, esnek ve demokratiktir (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011). Liderler, çalışanlarına karar alma sürecine katılma ve katkıda bulunma fırsatı verir. Ancak, liderler, son kararı kendileri verir ve kararın uygulanmasından sorumludur (Northouse, 2021). Çalışanlar, liderlerinin kararlarına saygı duyar, ancak onları sorgulayabilir veya alternatifler sunabilir (Goleman et al., 2013). Kararlar, mantık, veri ve analize dayanır (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011).

ABD'de liderlikte öne çıkan özellikler ve beklentiler şunlardır:

- Liderler, vizyoner, karizmatik, ilham verici, yenilikçi, cesur, güvenilir, adil ve etkili olmalıdır (Northouse, 2021).
- Liderler, çalışanlarına net hedefler, geri bildirimler, ödüller, öğrenme ve gelişme imkanları sağlamalıdır (Goleman et al., 2013).
- Liderler, çalışanlarına özerklik, katılım, girişimcilik, yaratıcılık ve risk alma fırsatı vermelidir (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011).
- Liderler, çalışanlarıyla doğrudan, açık, samimi ve net bir şekilde iletişim kurmalıdır (Northouse, 2021).
- Liderler, çalışanlarının fikirlerini ve önerilerini dinlemeli, değerlendirmeli ve takdir etmelidir (Goleman et al., 2013).

- Liderler, hızlı, esnek ve demokratik bir şekilde karar almalı ve uygulamalıdır (Trompenaars and Hampden-Turner, 2011).
- Liderler, iş sonuçlarına odaklanmalı, performansı ölçmeli ve iyileştirmeli, sorunları çözmeli ve fırsatları yakalamalıdır (Northouse, 2021).

ABD ve Türkiye arasındaki yönetsel farklılıkları karşılaştırmak için, Hofstede'nin kültür boyutlarını kullanabiliriz. Hofstede (2011), kültürü, bireycilik/ toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dışılık ve uzun vadeli yönelim/kısa vadeli normatif yönelim olmak üzere beş boyutta tanımlamıştır. Bu boyutlar, aşağıdaki Tablo 7.1'de ABD ve Türkiye için puanlanmıştır.

Tablo 7. 1: Türkiye ve ABD'nin kültür boyutları oranları.

Kültür Boyutları	Türkiye %	ABD %	Fark %
Bireycilik	37	91	54
Güç Mesafesi	66	40	26
Belirsizlikten Kaçınma	85	46	39
Erillik	45	62	17
Uzun Vadeli Yönelim	46	26	20

Tablodan görülebileceği üzere, Türkiye ve ABD arasında kültür boyutları bağlamında önemli farklılıklar vardır (Hofstede, 1984). Bu farklılıklar aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

- Hofstede (2011) tarafından yapılan araştırmalara göre, ABD bireycilik açısından yüksek bir puan almıştır. Bu, ABD'de insanların kendilerini ve yakın ailelerini ön planda tuttukları, bağımsızlık, özgürlük, girişimcilik, başarı, rekabet ve öz ifade gibi değerlere sahip oldukları anlamına gelir. Türkiye ise, bireycilik açısından düşük bir puan almıştır. Bu, Türkiye'de insanların kendilerini kolektif gruplara ait hissettikleri, bağlılık, sadakat, ilişkicilik, uyum, yardımlaşma ve sosyal sorumluluk gibi değerlere sahip oldukları anlamına gelir (Hofstede, 2011).
- Güç mesafesi açısından, Türkiye yüksek bir puan almıştır. Bu, Türkiye'de insanların güç ve statü farklılıklarını kabul ettikleri, otoriteye saygı gösterdikleri, hiyerarşiye uydukları, merkeziyetçi bir yapıya sahip oldukları anlamına gelir. ABD ise, güç mesafesi açısından düşük bir puan almıştır. Bu, ABD'de insanların güç ve

statü farklılıklarını azaltmaya çalıştıkları, otoriteye karşı çıktıkları, eşitliğe önem verdikleri, katılımcı bir yapıya sahip oldukları anlamına gelir (Hofstede, 2011).

- Belirsizlikten kaçınma açısından, Türkiye yüksek bir puan almıştır. Bu, Türkiye’de insanların belirsizlik ve değişimden rahatsız oldukları, kurallara, geleneklere, rutinlere ve planlara bağlı oldukları, risk almaktan kaçındıkları, güvenlik ve istikrar aradıkları anlamına gelir. ABD ise, belirsizlikten kaçınma açısından düşük bir puan almıştır. Bu, ABD’de insanların belirsizlik ve değişime açık oldukları, kuralları, gelenekleri, rutinleri ve planları esnetebildikleri, risk almaktan çekinmedikleri, yenilik ve fırsat peşinde koştukları anlamına gelir (Hofstede, 2011).
- Erillik açısından, ABD yüksek bir puan almıştır. Bu, ABD’de insanların erillik değerlerine sahip oldukları, başarı, rekabet, hırs, güç, para, mal ve mülk gibi maddi unsurlara önem verdikleri, duygularını bastırdıkları, çatışmalardan kaçınmadıkları anlamına gelir (Hofstede, 2011).
- Türkiye, uzun vadeli yönelim açısından yüksek bir puan almıştır. Bu, Türkiye’de insanların uzun vadeli hedeflere, planlara, tasarruflara, geleneklere, sabra, özveriye ve değişime uyum sağlamaya odaklandıkları anlamına gelir (Hofstede, 2011). ABD ise, uzun vadeli yönelim açısından düşük bir puan almıştır. Bu, ABD’de insanların kısa vadeli hedeflere, sonuçlara, harcamalara, yeniliklere, özgürlüğe ve değişimi yaratmaya odaklandıkları anlamına gelir (Hofstede, 2011).

Bu kültür boyutları, Türkiye ve ABD arasındaki yönetsel farklılıkların liderlik pratiği üzerindeki etkilerini açıklamaya yardımcı olabilir. Örneğin, bireycilik ve kolektivizm farklılığı, liderlerin çalışanlarına nasıl davrandıklarını, nasıl motive ettiklerini, nasıl iletişim kurduklarını ve nasıl karar aldıklarını etkileyebilir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma farklılığı, liderlerin otorite, sorumluluk, denetim, kurallar, risk ve değişim konularında nasıl davrandıklarını, nasıl iletişim kurduklarını ve nasıl karar aldıklarını etkileyebilir. Erillik ve dişilik farklılığı, liderlerin başarı, rekabet, hırs, güç, para, iş birliği, uyum, mütevazılık, sosyal ilişkiler, kalite gibi değerlere nasıl baktıklarını, nasıl davrandıklarını, nasıl iletişim kurduklarını ve nasıl karar aldıklarını etkileyebilir. Uzun vadeli ve kısa vadeli yönelim farklılığı, liderlerin hedef, plan, tasarruf, harcama, yenilik, özgürlük, gelenek, sabır, özveri, değişim gibi konulara nasıl baktıklarını, nasıl davrandıklarını, nasıl iletişim kurduklarını ve nasıl karar aldıklarını etkileyebilir.

Hofstede (2011) tarafından yapılan araştırmalara göre, ABD liderliği bireysellik, eşitlik, özgürlük, pragmatizm, risk alma, yenilikçilik, başarı, rekabet, hırs, güç, para, kısa vadeli yönelim gibi değerlere dayandırmaktadır. ABD’de liderler vizyoner, karizmatik, ilham verici, yenilikçi, cesur, güvenilir, adil ve etkili olmalıdır. ABD’de liderler çalışanlarına net hedefler, geri bildirimler, ödüller, öğrenme ve gelişme imkanları, özerklik, katılım, girişimcilik, yaratıcılık ve risk alma fırsatı vermelidir. ABD’de liderler çalışanlarıyla doğrudan, açık, samimi ve net bir şekilde iletişim kurmalıdır. ABD’de liderler hızlı, esnek ve demokratik bir şekilde karar almalı ve uygulamalıdır. ABD’de liderler iş sonuçlarına odaklanmalı, performansı ölçmeli ve iyileştirmeli, sorunları çözmeli ve fırsatları yakalamalıdır (Hofstede, 2011).

Türkiye liderliği ise kolektivizm, hiyerarşi, ilişkicilik, belirsizliğe tahammülsüzlük, güç mesafesi, ataerkil yapı, geleneksel değerler, milliyetçilik, uzun vadeli yönelim gibi değerlere dayandırmaktadır. Türkiye’de liderler otoriter, koruyucu, babacan, cömert, saygın ve güçlü olmalıdır. Türkiye’de liderler çalışanlarına net talimatlar, denetim, koruma, rehberlik ve destek sağlamalıdır. Türkiye’de liderler çalışanlarından bağlılık, güven, itaat, saygı ve itibar göstermelerini beklemelidir. Türkiye’de liderler çalışanlarıyla dolaylı, kapalı, nazik ve duygusal bir şekilde iletişim kurmalıdır. Türkiye’de liderler yavaş, katı ve merkeziyetçi bir şekilde karar almalı ve uygulamalıdır. Türkiye’de liderler ilişki kurma, güven oluşturma, geleneklere bağlılık, sosyal sorumluluk ve milliyetçilik gibi değerlere önem vermeli ve yansıtmalıdır (Hofstede, 2011).

ABD ve Türkiye arasındaki yönetsel farklılıkların liderlikte nasıl anlaşılması gerektiğini vurgulamak için, şu noktaları belirtebiliriz:

- ABD ve Türkiye arasındaki yönetsel farklılıklar, kültürlerarası liderlik yetkinliğini geliştirmeyi gerektirmektedir. Kültürlerarası liderlik yetkinliği, farklı kültürel değerleri, normları ve davranışları anlamak, saygı duymak, uyum sağlamak ve etkili bir şekilde iletişim kurmak için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlardır (Northouse, 2021).

- ABD ve Türkiye arasındaki yönetsel farklılıklar, liderlerin kendilerini, çalışanlarını ve durumları doğru bir şekilde değerlendirmelerini gerektirmektedir. Liderler, kendi kültürel değerlerini, inançlarını ve davranışlarını anlamaya çalışmalı, durumun

kültürel bağlamını göz önünde bulundurmalı ve uygun liderlik tarzını seçmelidir (Goleman et al., 2013).

- ABD ve Türkiye arasındaki yönetsel farklılıklar, liderlerin kültürel uyum ve esneklik göstermelerini gerektirmektedir. Liderler, farklı kültürlere saygı duymalı, farklı kültürel değerleri, normları ve davranışları kabul etmeli, farklı kültürel beklenti ve ihtiyaçlara cevap vermeli, farklı kültürel iletişim tarzlarına uyum sağlamalı ve farklı kültürel ortamlarda etkili bir şekilde çalışmalıdır (Northouse, 2021).



8. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

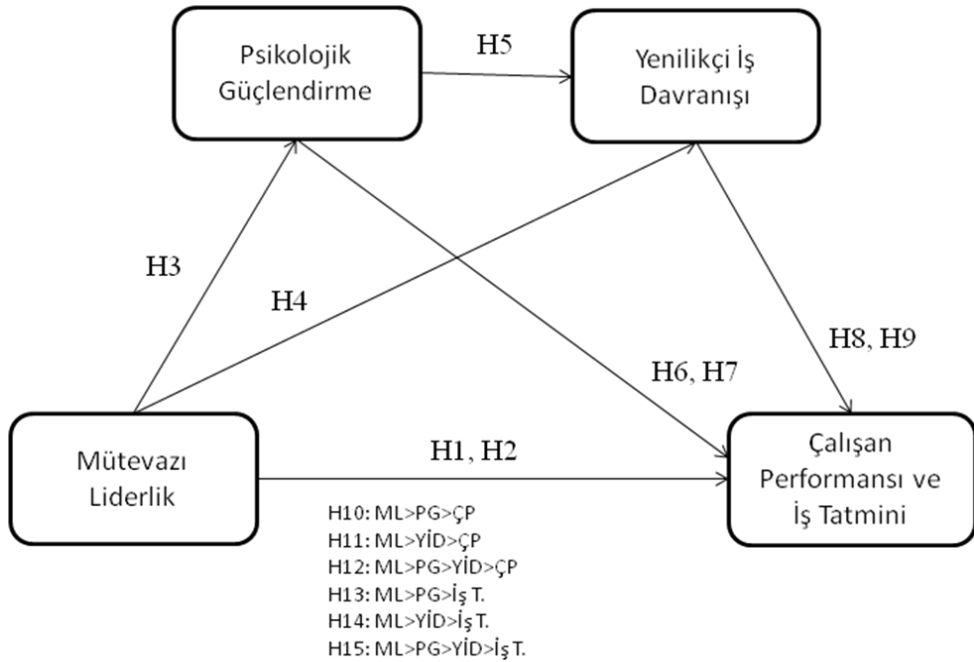
Araştırmanın bu bölümünde amacı, araştırma evreni ve örneklemi, veri toplama araçları, araştırma modeli ve verilerin analizi hakkında bilgiler sunulmuştur.

8.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Türkiye ve ABD’de gemi inşa sektöründe çalışanların ifade ettiği mütevazı liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisinde psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışının aracılık etkisini araştırmaktır.

8.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada mütevazı liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiş olup, psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışının bu ilişkideki aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma kapsamında analizler her iki ülke için ayrı ayrı yapılmış ve hipotezler her iki ülke için test edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 8.1’de sunulmuştur.



Şekil 8.1: Araştırma modeli.

8.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Türkiye ve ABD'deki gemi inşa sektöründe çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini Türkiye'de İstanbul Tuzla'da bulunan özel tersane çalışanları, ABD'de ise California San Diego'da bulunan özel tersane çalışanları oluşturmaktadır.

Çalışmanın Türkiye ayağında İstanbul Tuzla'da faaliyet gösteren altı firmaya araştırma kapsamında izin için başvurulmuş olup üç firmadan olumlu yanıt alınarak çalışmaya devam edilmiştir. Araştırma kapsamında 441 çalışana matbu olarak anketler elden dağıtılmış, 312 adet anket doldurulmuştur. Eksik ve hatalı doldurulan anketler araştırma dışına çıkarılarak 239 anket geçerli kabul edilerek çalışmaya devam edilmiştir.

Çalışmanın ABD'deki ayağında California'da faaliyet gösteren sekiz firmaya elektronik posta yoluyla araştırma kapsamında izin için başvurulmuş olup, sadece San Diego'da faaliyet gösteren bir firmada çalışan bağlantı sayesinde izin alınabilmektedir. San Diego'da yapılan anketler bağlantı aracılığıyla çevrimiçi olarak 211 çalışana iletilmiş olup, 161 çalışan anketi doldurmuş fakat eksik doldurulan anketler çıkarılarak 116 anket ile çalışmaya devam edilmiştir.

8.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma Türkiye ve ABD'de uygulanacağından Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmıştır. Anket formunun giriş bölümünde katılımcılara yapılan çalışma hakkında bilgi verilmiş olup çalışmanın olması gereken durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için soruları içtenlikle, gerçekte (fiiliyatta) nasıl davrandıkları ve düşündüklerini yansıtacak şekilde doldurmaları rica edilmiştir.

Anket formunun kişisel bilgiler kısmında; katılımcıların yaşı, cinsiyeti, kurumda çalışma süresi, eğitim durumu, çalıştığı departman ve işletmedeki pozisyonu sorulmuş olup anket sorularına başlamadan önce soruları nasıl doldurması gerektiği hakkında örnek verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin cevaplanmasında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların çalışmada yer alan ifadelere katılma derecesine göre 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-

Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şıklarından kendilerine göre uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

Mütevazı liderlik kavramını ölçmek için Owens ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen ve 9 ifadeden oluşan Mütevazı Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın ABD'deki ayağı için İngilizce mütevazı liderlik ölçeği aynen kullanılmış olup, Türkiye ayağı için ise Kerse ve arkadaşları (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve güvenilirlik katsayısı 0,95 çıkan Türkçe mütevazı liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Psikolojik güçlendirme kavramını ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 12 madde içermekte olup 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu 4 alt boyut anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olup 3'er maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe olarak geçerlik ve güvenilirliği Sürgevil vd. (2013) tarafından yapılmıştır.

Yenilikçi iş davranışı kavramını ölçmek için De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 10 madde içermekte ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Sorun ve fırsatların farkına varılması 2 madde, fikir oluşturma 3 madde, fikir için destek yaratma 2 madde ve fikir gerçekleştirme 3 maddeden oluşmaktadır.

İş tatmini kavramını ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) ile Rusbult ve Farrel (1983)'e ait İş Tatmini ölçekleri harmanlanarak kullanılmıştır. Ölçek, 9 madde ve tek faktörden oluşmaktadır.

Çalışan performansı kavramını ölçmek için Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen Çalışan Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe olarak geçerlik ve güvenilirliği Çöl (2008) tarafından yapılmıştır.

8.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmaya ait verilerin analizi Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) istatistik programı ile yapılmıştır. Bulgular, araştırmaya katılanların demografik özellikleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, değişkenler arası ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi ve regresyon analizi ile elde edilmiştir. Aracılık analizleri SPSS Process Macro eklentisi ile yapılmıştır

8.5.1. Demografik Özellikler

Araştırmanın Türkiye ayağında çalışmaya dahil edilen örneklem sayısı 239'dur. Tablo 8.1'de katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 8.1'de yer alan bulgulara göre araştırmaya Türkiye'den katılanların %13,8'i kadın (33), %86,2'si erkektir (206). Katılımcıların %21,3'ü (51) 35-39 yaşları arasında, %17,6'sı (42) 25-29 yaşları arasında, %17,1'i (41) 40-44 yaşları arasında ve %3,6'sı (9) 55 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında, katılımcıların %52,3'ü (125) ilkokul, ortaokul ve lise eğitimini tamamlamış, %15,9'u (38) ön lisans, %28,5'i (68) lisans ve %3,3'ü (8) ise yüksek lisans veya doktora eğitimini tamamlamıştır. Katılımcıların bulunduğu kurumda çalışma süresine bakıldığında, %59,1'i (141) 0-5 yıl arasında, %18,9'u (45) 6-10 yıl arası, %3,6'sı (9) ise 21 yıl ve üzeri bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

Tablo 8.1: Türkiye'den ankete katılanlara ilişkin demografik özellikler.

		Frekans (f)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	33	13,8
	Erkek	206	86,2
Yaş	25 Yaş altı	9	3,7
	25-29 Yaş Arası	42	17,6
	30-34 Yaş Arası	37	15,5
	35 -39 Yaş Arası	51	21,3
	40-44 Yaş Arası	41	17,1
	45-49 Yaş Arası	33	13,8
	50-54 Yaş Arası	17	7,2
	55 ve üzeri	9	3,6
Eğitim Durumu	ilk veya ortaokul	49	20,5
	lise	76	31,8
	yüksekokul	38	15,9
	lisans	68	28,5
	yl veya doktora	8	3,3
Kıdem	0-5 Yıl	141	59,1
	6-10 Yıl	45	18,9
	11-15 Yıl	24	10,1
	16-20 Yıl	20	8,4
	21 Yıl ve üzeri	9	3,6
	Toplam	239	100

Araştırmanın ABD'deki ayağında çalışmaya dahil edilen örneklem sayısı 116'dır. Tablo 8.2'de katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Tablo 8.2'de yer alan bulgulara göre araştırmaya ABD'den katılanların %60,3'ü (70) kadın, %39,7'si (46) erkektir. Katılımcıların %37,9'u (44) 25 yaş altı, %38,7'si (55) 25-34 yaşları arasında, %19,8'i (23) 35-49 yaşları arasında ve %2,7'si (3) 50-55 yaşları arasındadır. Araştırmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında, katılımcıların %44,8'i (52) lisans mezunu, %27,6'sı (32) yüksek lisans veya doktora mezunu, %11,2'si (13) yüksekokul mezunu, %16,3'ü (19) ilkokul, ortaokul ve lise mezunudur.

Tablo 8.2: ABD'den ankete katılanlara ilişkin demografik özellikler.

		Frekans (f)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	70	60,3
	Erkek	46	39,7
Yaş	25 Yaş altı	44	37,9
	25-29 Yaş Arası	23	19,8
	30-34 Yaş Arası	22	18,9
	35 -39 Yaş Arası	15	12,8
	40-44 Yaş Arası	7	6,1
	45-49 Yaş Arası	1	0,9
	50-54 Yaş Arası	1	0,9
	55 ve üzeri	2	1,8
Eğitim Durumu	ilk veya ortaokul	4	3,4
	lise	15	12,9
	yüksekokul	13	11,2
	lisans	52	44,8
	yl veya doktora	32	27,6
Kıdem	0-5 Yıl	85	73,3
	6-10 Yıl	14	12,1
	11-15 Yıl	9	7,8
	16-20 Yıl	3	2,7
	21 Yıl ve üzeri	1	0,9
Toplam		116	100

Katılımcıların bulunduğu kurumda çalışma süresine bakıldığında, %73,3'ü (85) 0 ila 5 yıl arasında, %12,1'i (14) 6 ila 10 yıldır, %7,8'i (9) 11 ila 15 yıldır, %2,7'si (3) 16 ila 20 yıldır ve %0,9'u (1) 21 yıl ve üzeri süre bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

8.5.2. Açımlayıcı Faktör Analizleri

Faktör analizi, sorular veya maddeler tarafından ölçülen bir grup gözlenen değişken içindeki ilişkileri incelemek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Beavers et al., 2019). Çalışmadaki ölçeklerin katılımcılar tarafından kaç boyutlu olarak algılandığını açıklamak için Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi kullanılmış, ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Minimum faktör yükü kriteri 0.50 olarak belirlenmiştir (Hair et al, 2019). Her bir boyuttaki varyans miktarını gösteren ölçeğin ortaklığı da kabul edilebilir açıklama düzeylerini sağlamak için değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle Türkiye verilerine ve müteakiben ABD verileri için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır.

Önemli bir adım olarak, korelasyon matrisinin bazı bileşenleri arasında önemli korelasyonlar olduğuna dair istatistiksel olasılığın bir ölçüsünü sağlayan Bartlett'in Küresellik Testi aracılığıyla korelasyon matrisinin genel anlamlılığının ölçülmesi (Hair et al., 2019) sağlanmıştır. Ayrıca, ifadelerdeki paylaşılan varyansın bir ölçüsü olan Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi (KMO) (Beavers et al., 2019) yapılmıştır.

Tablo 8.3'te görüldüğü üzere, yapılan AFA neticesinde, mütevazı liderlik için KMO değeri 0,886, psikolojik güçlendirme için KMO değeri 0,775, yenilikçi iş davranışı için KMO değeri 0,897, iş tatmini için KMO değeri 0,892 ve çalışan performansı için KMO değeri 0,735 olduğu bulunmuş ve Bartlett küresellik testinin ise 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı Bartlett küresellik testi ifadeler arasında devam etmek için yeterli korelasyon olduğunu göstermektedir (Hair et al, 2019).

Ayrıca bu analizden elde edilen faktör analizine göre, mütevazı liderlik tek faktör olarak verilerdeki varyansın %62,158'ini, dört faktör ortaya çıkaran psikolojik güçlendirme varyansın %81,180'ni, iki faktöre yüklenen yenilikçi iş davranışı varyansın %71,703'ünü, tek faktöre yüklenen iş tatmini ölçeği varyansın %58,112'sini ve tek faktöre yüklenen çalışan performansı ise varyansın %65,039'unu açıklamıştır.

Tablo 8.3: Türkiye verilerine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları.

Mütevazı Liderlik			Psikolojik Güçlendirme			
İfadeler	Faktör Yüğü	İfadeler	Faktör 1 Faktör Yüğü	Faktör 2 Faktör Yüğü	Faktör 3 Faktör Yüğü	Faktör 4 Faktör Yüğü
ML2	0,660	PG1				0,818
ML3	0,684	PG2				0,872
ML4	0,817	PG3				0,863
ML5	0,824	PG4			0,868	
ML6	0,877	PG5			0,882	
ML7	0,784	PG6			0,812	
ML8	0,844	PG7		0,887		
ML9	0,792	PG8		0,883		
		PG9		0,859		
		PG10	0,926			
		PG11	0,925			
		PG12	0,932			
Top.Aç.Var. (%) 62,158		Top.Aç.Var. (%) 81,180				
KMO: 0,886 Bartlett Testi; p<0.001		KMO: 0,775 Bartlett Testi; p<0.001				

Yenilikçi İş Davranışı			İş Tatmini		Çalışan Performansı	
İfadeler	Faktör 1 Faktör Yüğü	Faktör 2 Faktör Yüğü	İfadeler	Faktör Yüğü	İfadeler	Faktör Yüğü
YİD2	0,783		İş T.1	0,547	ÇP1	0,758
YİD3	0,819		İş T.3	0,725	ÇP2	0,799
YİD4	0,754		İş T.4	0,844	ÇP3	0,837
YİD5	0,819		İş T.5	0,787	ÇP4	0,829
YİD6	0,735		İş T.6	0,767		
YİD7	0,712		İş T.7	0,863		
YİD8		0,825	İş T.8	0,759		
YİD9		0,893				
YİD10		0,879				
Top.Aç.Var. (%) 71,703			Top.Aç.Var. (%) 58,112		Top.Aç.Var. (%) 65,039	
KMO: 0,897			KMO: 0,892		KMO: 0,771	
Bartlett Testi; p<0.001			Bartlett Testi; p<0.001		Bartlett Testi; p<0.001	

Notlar: (i) YİD: Yenilikçi İş Davranışı, İş Tatmini, ÇP: Çalışan Performansı Top.Aç.Var.: Toplam Açıklanan Varyans, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin,

(ii) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi

Bununla birlikte, bu ilk AFA'da mütevazı liderlikten bir madde (ML1), yenilikçi iş davranışından bir madde (YİD1), iş tatmininden ise iki madde (İş T.2 ve İş T.9)

herhangi bir boyuta anlamlı bir şekilde yüklenememiştir. Dolayısıyla, bu maddeler ileri analizden çıkarılmıştır. AFA sonucunda mütevazı liderlik ölçeği 8 ifade, yenilikçi iş davranışı 9 ifade ve iş tatmini ise 7 ifade olacak şekilde devam edilmiştir.

Tablo 8.4: ABD verilerine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları.

Mütevazı Liderlik			Psikolojik Güçlendirme		
İfadeler	Faktör Yüğü	İfadeler	Faktör 1 Faktör Yüğü	Faktör 2 Faktör Yüğü	Faktör 3 Faktör Yüğü
ML2	0,794	PG1	0,773		
ML3	0,752	PG2	0,837		
ML4	0,851	PG3	0,873		
ML5	0,807	PG4			0,851
ML6	0,831	PG5			0,810
ML7	0,897	PG6			0,806
ML8	0,788	PG7		0,795	
ML9	0,872	PG8		0,853	
		PG9		0,826	
		PG10	0,703		
		PG11	0,797		
		PG12	0,774		
Top.Aç.Var. (%) 68,076		Top.Aç.Var. (%) 79,993			
KMO: 0,897		KMO: 0,832			
Bartlett Testi; p<0.001		Bartlett Testi; p<0.001			
Notlar: (i) ML: Mütevazı Liderlik, PG: Psikolojik Güçlendirme, Top.Aç.Var.: Toplam Açıklanan Varyans KMO: Kaiser-Meyer-Olkin (ii) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi					

Araştırmanın ABD'deki ayağında kullanılan ölçeklere ait AFA sonuçlarına göre mütevazı liderlik için KMO değeri 0,897, psikolojik güçlendirme için KMO değeri 0,832, yenilikçi iş davranışı için KMO değeri 0,906, iş tatmini için KMO değeri 0,914 ve çalışan performansı için KMO değeri 0,836 olduğu bulunmuş ve Bartlett küresellik testinin ise 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı Bartlett küresellik testi ifadeler arasında devam etmek için yeterli korelasyon olduğunu göstermektedir (Hair et al, 2019).

Tablo 8.4'te sunulan AFA sonucunda da mütevazı liderlikten bir madde (ML1), yenilikçi iş davranışından bir madde (YİD1), iş tatmininden ise iki madde (İş T.2 ve İş T.9) Türkiye verilerinde olduğu gibi herhangi bir boyuta anlamlı bir şekilde yüklenememiştir. Dolayısıyla, bu maddeler ileri analizden çıkarılmıştır. AFA

sonucunda mütevazı liderlik ölçeği 8 ifade, yenilikçi iş davranışı 9 ifade ve iş tatmini ise 7 ifade olacak şekilde devam edilmiştir.

Tablo 8.4: ABD verilerine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları.

Yenilikçi İş Davranışı		İş Tatmini		Çalışan Performansı	
İfadeler	Faktör 1 Faktör Yüğü	İfadeler	Faktör Yüğü	İfadeler	Faktör Yüğü
YİD2	0,773	İş T.1	0,830	ÇP1	0,897
YİD3	0,770	İş T.3	0,866	ÇP2	0,849
YİD4	0,847	İş T.4	0,910	ÇP3	0,883
YİD5	0,802	İş T.5	0,899	ÇP4	0,875
YİD6	0,772	İş T.6	0,886		
YİD7	0,854	İş T.7	0,873		
YİD8	0,855	İş T.8	0,917		
YİD9	0,860				
YİD10	0,807				
Top.Aç.Var. (%) 66,637		Top.Aç.Var. (%) 77,964		Top.Aç.Var. (%) 76,800	
KMO: 0,906		KMO: 0,914		KMO: 0,836	
Bartlett Testi; p<0.001		Bartlett Testi; p<0.001		Bartlett Testi; p<0.001	
Notlar: (i) YİD: Yenilikçi İş Davranışı İş T.: İş Tatmini, ÇP: Çalışan Performansı Top.Aç.Var.: Toplam Açıklanan Varyans KMO: Kaiser-Meyer-Olkin (ii) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi					

8.5.3. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, test puanlarına veya diğer değerlendirme yöntemlerine dayalı çıkarımların, teorik gerekçelerin ve ampirik kanıtların eylemlerin yeterliliğini ve uygunluğunu destekleme derecesine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme yargısıdır (Borsboom et al., 2004). Bir veri toplama aracının geçerliliği, amaçladığı şeyi ne kadar ölçtüğüne bağlıdır (Rust et al., 2021). Yakınsak geçerliliği ölçmek için aynı fikri ölçmeye yönelik çeşitli girişimlerin birbiriyle uyumlu olup olmadığına bakılır. Bu, aynı şeyin iki veya daha fazla ölçümünün güçlü bir şekilde örtüşmesi halinde kavramın geçerli ölçümleri olduğu anlamına gelir (Bagozzi et al., 1991). Yakınsak geçerlik için CR (composite reliability) ve AVE (average variance extracted) değerleri incelenmiştir. Tablo 8.5’de CR ve AVE değerleri verilmiştir.

Tablo 8.5: AVE ve CR değerleri.

Değişkenler	Türkiye		ABD	
	AVE	CR	AVE	CR
Mütevazı Liderlik	0.62	0.98	0.68	0.94
Psikolojik Güçlenme	0.77	0.97	0.65	0.95
Yenilikçi İş Davranışı	0.64	0.94	0.66	0.94
İş Tatmini	0.58	0.90	0.77	0.96
Çalışan Performansı	0.65	0.88	0.76	0.92

Yakınsak geçerlilikte faktör yüklerinin 0,5'ten büyük ve anlamlılık değerinin (p) 0,05'ten küçük olması beklenir (Hair et al., 2009). AVE $\geq 0,5$ ve CR $\geq 0,70$ kritik değerlerine göre değerlendirilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Araştırma sürecinde ele alınan her bir değişken ve bu değişkenleri ölçmek için belirlenen alt boyutlar için AVE ve CR değerleri hesaplanmıştır. AVE değerleri incelendiğinde iki örneklem içinde AVE değerlerinin kritik değerden yüksek oldukları gözlemlenmiştir.

CR değerleri incelendiğinde ise kritik değer olan 0,7 değerinin üstündedir. AVE ve CR değerleri bütüncül bir şekilde incelendiğinde yakınsak geçerlik sağlanmıştır. Bu sonuçlar, ölçüm aracının ölçtüğü faktörler arasındaki tutarlılığı ve bu faktörlerin varyansını açıklama yeteneğinin yeterli olduğu kabul edilebilir.

8.5.4. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik hesabı için her bir boyut için ve ölçeğin bütünü için Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir. Elde edilen güvenirlilik katsayıları Tablo 8.6'da raporlaştırılmıştır. İncelenen alfa katsayılarının 0,70 üstü olduğu görülmüştür. Ölçeklerin içsel tutarlıklarının ve güvenirliliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan Cronbach's Alpha katsayısının 0,70'in üzerinde olması, ölçek maddelerinin güvenirliliğine işaret eder. Bu, ölçeğin psikometrik olarak güvenilir sonuçlar ürettiği anlamına gelir (Nunnally, 1978). Bu durumda ölçme aracının az hata ile ölçüm yaptığı ve güvenirliliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Maddelerin kendi içerisinde yüksek düzeyde güvenirliliğe sahip olduğu yukarıda yer alan güvenirlilik katsayıları ile görülmektedir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenirlilik katsayısının olabildiğince 1'e yakın olması gerekmektedir (Tezbaşaran, 1997).

Tablo 8.6: Türkiye ve ABD için cronbach alfa değerleri.

Ölçülen özellik	Alt Boyut	$\alpha_{Türkiye}$	α_{ABD}
Mütevazı Liderlik	Toplam	0,910	0,931
Psikolojik	Toplam	0,819	0,913
Güçlendirme	Anlam Boyutu	0,839	0,951
	Yetkinlik Boyutu	0,835	0,884
	Özerlik Boyutu	0,876	0,910
	Etki Boyutu	0,938	0,953
Yenilikçi	İş Toplam	0,859	0,937
Davranışı	Sorun ve Fırsatların Farkına Varılması	0,736	0,841
	Fikir Oluşturma	0,860	0,857
	Fikir Destek Yaratma	0,780	0,843
	Fikir Gerçekleştirme	0,889	0,893
İş Tatmini	Toplam	0,876	0,952
Çalışan Performansı	Toplam	0,820	0,898

Bu sonuçlara göre araştırmada kullanılan ölçme aracının güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

8.5.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla sayıda nicel değişken arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılır. Bir korelasyon analizinin nihai sonucu, bir korelasyon katsayısıdır. Bu katsayının değeri -1 ile +1 arasında değişebilir. Korelasyon katsayısının +1 olması, iki değişkenin pozitif (doğrusal) mükemmel ilişkili olduğunu gösterirken, korelasyon katsayısının -1 olması, iki değişkenin negatif (doğrusal) mükemmel ilişkili olduğunu gösterir. Korelasyon katsayısının sıfır olması ise incelenen iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını gösterir (Gogtay and Thatte, 2017). Ek olarak, araştırma hipotezlerini test etmek, yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini incelemek için öncelikle istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunması gerekir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Öncelikli olarak Türkiye verileri kullanılarak araştırmada ele alınan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu ilişki Tablo 8.7’de sunulmuştur.

Aşağıdaki tabloda Türkiye verileri kullanılarak araştırmada ele alınan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi, ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Türkiye verilerine göre mütevazı liderlik puanlarının ortalaması 3,725 ve standart sapma değeri 0,886, yenilikçi iş davranışı puanlarının ortalaması 4,178 ve standart sapma değeri 0,588, psikolojik güçlendirme değişkenine ait puan ortalaması 4,102 ve

standart sapması 0,483, iş tatmini puan ortalaması 3,753 ve standart sapması 0,797 olarak bulunmuştur.

Tablo 8.7:Türkiye verilerine dayalı olarak değişkenlerin korelasyon katsayıları.

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1 Mütevazı Liderlik	3,725	0,886					
2 Psikolojik Güçlendirme	4,102	0,483	,328**				
3 Yenilikçi İş Davranışı	4,178	0,588	,204**	,626**			
4 İş Tatmini	3,753	0,797	,326**	,352**	,361**		
5 Çalışan Performansı	4,396	0,545	,117	,486**	,529**	,299**	

Notlar: N= 239, Ort. = Ortalama ($\bar{x}$), SS= Standrt Sapma, **p<0,01 (2- tailed).

Tablo değerleri incelendiğinde mütevazı liderlik ile yenilikçi iş davranışı, psikolojik güçlendirme, iş tatmini değişkenleri için düşük düzeyde pozitif anlamlı korelasyon bulunmakla birlikte ve çalışan performansı ile mütevazı liderlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız (p=0,72) bulunmuştur. Yenilikçi iş davranışı ile psikolojik güçlendirme ve çalışan performansları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif korelasyon gözlenirken, yenilikçi iş davranışı ve iş tatmini arasında düşük ve pozitif anlamlı korelasyon gözlemlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini değişkenleri arasında pozitif orta düzeyde anlamlı korelasyon gözlemlenirken çalışan performansı arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı korelasyon gözlemlenmiştir. Son değişkenler olarak iş tatmini ve çalışan performansı arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı korelasyon gözlemlenmiştir.

Tablo 8.8:ABD verilerine dayalı olarak değişkenlerin korelasyon katsayıları.

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1 Mütevazı Liderlik	3,69	0,875					
2 Yenilikçi iş davranışı	3,72	0,788	,484**				
3 Psikolojik Güçlendirme	3,57	0,776	,500**	,733**			
4 İş Tatmini	3,42	1,01	,496**	,650**	,705**		
5 Çalışan Performansı	4,09	0,746	,374**	,592**	,508**	,467**	

Notlar: N= 116, Ort. = Ortalama ($\bar{x}$), SS= Standart Sapma, **p<0,01 (2- tailed).

Yukarıdaki Tablo 8.8’de ABD verileri kullanılarak araştırmada ele alınan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi, ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. ABD verilerine göre mütevazı liderlik puanlarının ortalaması 3,69 ve standart sapma değeri 0,875, yenilikçi davranış puanlarının ortalaması 3,72 ve

standart sapma değeri 0,788, psikolojik güçlendirme değişkenine ait puan ortalaması 3,57 ve standart sapması 0,776, iş tatmini puan ortalaması 3,42 ve standart sapması 1,01 ve çalışan performansı değişkeninin puan ortalaması 4,09 ve standart sapma değeri ise 0,746 olarak bulunmuştur. Tablo değerleri incelendiğinde mütevazı liderlik ile yenilikçi iş davranışı, psikolojik güçlendirme, iş tatmini ve çalışan performansı değişkenleri için orta düzeyde pozitif anlamlı korelasyon bulunmaktadır. Yenilikçi iş davranışı ile iş tatmini ve çalışan performansı arasında orta düzeyde anlamlı pozitif korelasyon gözlenirken, yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güçlendirme arasında yüksek, pozitif anlamlı korelasyon gözlemlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini değişkenleri arasında pozitif yüksek düzeyde anlamlı korelasyon gözlemlenirken çalışan performansı arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı korelasyon gözlemlenmiştir. Son değişkenler olarak iş tatmini ve çalışan performansı arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı korelasyon gözlemlenmiştir.

8.5.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki veya daha fazla nicel değişken arasındaki ilişkiyi kullanan istatistiksel bir yöntemdir. Sosyal ve davranış bilimlerinde ve diğer birçok disiplinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Kutner et al., 2005). Bu maksatla H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 ve H9 hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılarak aşağıda sırasıyla test sonuçlarına yer verilmiştir. Öncelikle Türkiye verileri incelenecek müteakiben ABD verileri incelenecektir.

H1 ve H2 Hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizlerinin sonucu Tablo 8.9'da yer almaktadır. Sonuçlara göre, Model-1 ($F= 28,088$; $R^2= ,106$; Düz. $R^2= ,102$; Sig. = ,001) $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunurken, Model-2 ($F= 3,270$; $R^2= ,014$; Düz. $R^2= ,009$; Sig. = ,072) $p>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Mütevazı liderlik davranışının iş tatmini (Model-1; $\beta= ,326$; $p<0,01$) pozitif yönde etkilediği fakat çalışan performansı ile arasındaki ilişkinin (Model-2; $\beta= ,117$; $p>0,05$) anlamsız olduğu görülmektedir. Birinci modelde de mütevazı liderliğin iş tatmini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu etkileşim istatistiksel olarak anlamlıdır. Böylelikle H1 hipotezi kabul edilmiş olup, H2 reddedilmiştir.

Tablo 8.9: Türkiye’de mütevazı liderlik ile iş tatmini ve mütevazı liderlik ile çalışan performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.

	Model-1						Model-2				
	Bağımlı Değişken: İş Tatmini						Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı				
	B	S.H.	β	t	Sig.		B	S.H.	β	t	Sig.
Sabit	2,663	,211	-	12,592	,001	Sabit	4,129	,152		27,159	,001
ML	,293	,055	,326**	5,300	,001	ML	,072	,040	,117	1,808	,072

Tablo 8.7 Devam

F= 28,088; R²= ,106; Düz. R²= ,102

F= 3,270; R²= ,014; Düz. R²= ,009

Not: (i) ML: Mütevazı Liderlik, S.H.: Standart Hata, Düz. R²: Düzeltilmiş R²

(ii) **p<0,01, *p<0,05

H3 ve H4 hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 8.10’da yer almaktadır. Sonuçlara göre, Model-3 (F= 28,481; R²= ,107; Düzeltilmiş R²= ,104; Sig.= ,001), Model-4 (F= 10,280; R²= ,042; Düzeltilmiş R²= ,038; Sig.= ,002) p<0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Mütevazı liderlik davranışının psikolojik güçlendirme (Model-3; β = ,328; p<0,01) ve çalışan performansını (Model-4; β = ,204; p<0,01) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu etkileşimler istatistiksel olarak anlamlıdır, bu da H3 ve H4 hipotezlerinin desteklendiğini gösterir.

Tablo 8.10: Türkiye’de mütevazı liderlik ile psikolojik güçlendirme ve mütevazı liderlik ile yenilikçi iş davranışına ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Model-3						Model-4					
Bağımlı Değişken: PG						Bağımlı Değişken: YİD					
	B	S.H.	β	t	Sig.		B	S.H.	β	t	Sig.
Sabit	3,438	,133	-	26,835	,001	Sabit	3,674	,162	-	22,716	,001
ML	,179	,035	,328**	5,537	,001	ML	,135	,042	,204**	3,206	,002

F= 28,481; R²= ,107; Düz. R²= ,104

F= 10,280; R²= ,042; Düz. R²= ,038

Not: (i) ML: Mütevazı Liderlik, PE: Psikolojik Güçlendirme, YİD: Yenilikçi İş Davranışı, S.H.: Standart Hata, Düz. R²: Düzeltilmiş R²

(ii) **p<0,01, *p<0,05

H5 ve H6 hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 8.11’de yer almaktadır. Sonuçlara göre, Model-5 (F= 152,441; R²= ,391; Düzeltilmiş R²= ,389; Sig.= ,001), Model-6 (F= 26,766; R²= ,101; Düzeltilmiş R²= ,098; Sig.= ,001) p<0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Psikolojik güçlendirme davranışının yenilikçi iş davranışı (Model-5; β = ,626; p<0,01) ve iş

tatminini (Model-6; $\beta = ,352$; $p < 0,01$) pozitif yönde etkilemektedir. Bu etkileşimler istatistiksel olarak anlamlıdır, böylelikle H5 ve H6 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 8.11: Türkiye’de psikolojik güçlendirme ile yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güçlendirme ile iş tatminine ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Model-5						Model-6					
Bağımlı Değişken: YİD						Bağımlı Değişken: İş Tatmini					
	B	S.H.	β	t	Sig.		B	S.H.	β	t	Sig.
Sabit	1,051	,255	-	4,119	,001	Sabit	1,368	,414	-	3,303	,001
PG	,762	,062	,626**	12,347	,001	PG	,581	,100	,352**	5,796	,001
F= 152,441; R ² = ,391; Düz. R ² = ,389						F= 26,766; R ² = ,101; Düz. R ² = ,098					

Not: (i) PG: Psikolojik Güçlendirme, YİD: Yenilikçi İş Davranışı, S.H.: Standart Hata, Düz. R²: Düzeltilmiş R²

Not: (ii) **p<0,01, *p<0,05

H7 ve H8 hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 8.12’de yer almaktadır. Sonuçlara göre, Model-7 (F= 73,126; R²= ,236; Düzeltilmiş R²= ,233; Sig.= ,001), Model-8 (F= 35,573; R²= ,131; Düzeltilmiş R²= ,127; Sig.= ,001) p<0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Psikolojik güçlendirme davranışı çalışan performansını (Model-7; $\beta = ,486$; $p < 0,01$) ve yenilikçi iş davranışı iş tatminini (Model-8; $\beta = ,361$; $p < 0,01$) pozitif yönde etkilemektedir. Bu etkileşimler istatistiksel olarak anlamlıdır, böylelikle H7 ve H8 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 8.12: Türkiye’de psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı ve yenilikçi iş davranışı ile iş tatminine ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Model-7						Model-8					
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı						Bağımlı Değişken: İş Tatmini					
	B	S.H.	β	t	Sig.		B	S.H.	β	t	Sig.
Sabit	2,147	,265	-	8,107	,001	Sabit	1,710	,346	-	4,941	,001
PG	,548	,064	,486	8,551	,001	YİD	,489	,082	,361	5,964	,001
F= 73,126; R ² = ,236; Düz. R ² = ,233						F= 35,573; R ² = ,131; Düz. R ² = ,127					

Not: (i) PG: Psikolojik Güçlendirme, YİD: Yenilikçi İş Davranışı, S.H.: Standart Hata, Düz. R²: Düzeltilmiş R²

(ii) **p<0,01, *p<0,05

H9 hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 8.13’de sunulmuştur. Bu sonuca göre, Model-9 (F= 92,154; R²= ,280; Düzeltilmiş R²= ,270; Sig.= ,001) p<0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Yenilikçi iş

davranışı çalışan performansını (Model-9; $\beta = ,529$; $p < 0,01$) pozitif yönde etkilemektedir. Böylelikle H9 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8.13: Türkiye’de yenilikçi iş davranışı ile çalışan performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Model-9					
	B	S.H.	β	t	Sig.
Sabit	2,348	,216	-	10,895	,001
YİD	,490	,051	,529	9,600	,001
F= 92,154; R ² = ,280; Düz. R ² = ,270					
Not: (i) PG: Psikolojik Güçlendirme, YİD: Yenilikçi İş Davranışı, S.H.: Standart Hata, Düz. R ² :Düzeltilmiş R ²					
(ii) **p<0,01					

Alanyazını incelemesi sonucunda ortaya konan kavramsal ve kuramsal çerçeveye uygun olarak çalışmanın bağımsız değişkeni mütevazı liderlik, bağımlı değişkenler iş tatmini ve çalışan performansı, aracı değişkenler ise psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı olarak belirlenmiş ve bu değişkenler arası ilişkilerin sorgulanabilmesine ilişkin oluşturulan model Şekil 8.2 ve Şekil 8.3’de gösterilmiştir. Hipotez testlerini SPSS makro PROCESS sürüm 4.2, model 6 seri aracılık analizi (Hayes, 2018) kullanarak gerçekleştirilmiştir.

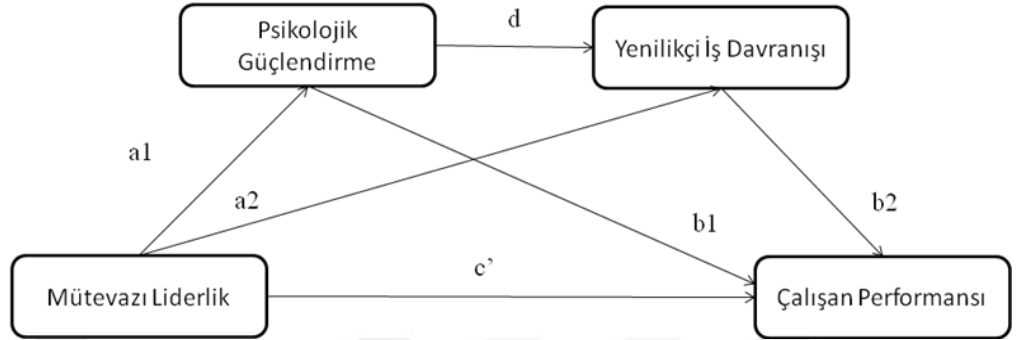
Şekil 8.2’deki model için;

- Mütevazı Liderliğin Psikolojik Güçlendirme aracılığıyla Çalışan Performansı üzerindeki dolaylı etkisi: $a1*b1$
- Mütevazı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı aracılığıyla Çalışan Performansı Üzerindeki dolaylı etkisi: $a2*b2$
- Mütevazı Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Yenilikçi İş Davranışı aracılığıyla Çalışan Performansı Üzerindeki dolaylı etkisi: $a1*d*b2$.

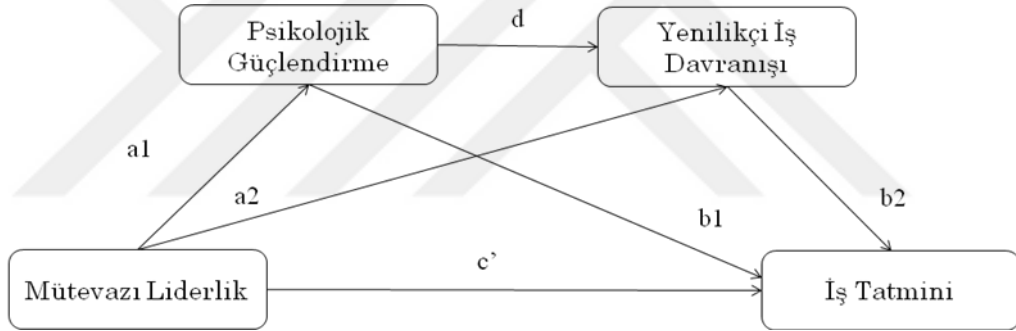
Basit ve paralel çoklu aracı modellerinde olduğu gibi, seri çoklu aracı modelinde de X’in Y üzerindeki toplam dolaylı etkisi, X’in Y üzerindeki toplam etkisi ile X’in Y üzerindeki doğrudan etkisi arasındaki farktır (Hayes, 2018): $c - c' = a1b1 + a2b2 + a1db2$

Bu üç dolaylı etkinin toplamı Mütevazı Liderliğin toplam dolaylı etkisine eşittir: $a1b1+a2b2+a1db2$ ’dir. Mütevazı liderliğin toplam dolaylı etkisi mütevazı liderliğin

doğrudan etkisine eklendiğinde, sonuç c, yani mütevazı liderliğin toplam etkisi olur ve bu da çalışan performansını yalnızca mütevazı liderlikten tahmin eden bir regresyondan tahmin edilebilir. Yani, $c = c' + a_1b_1 + a_2b_2 + a_1db_2$ 'dir.



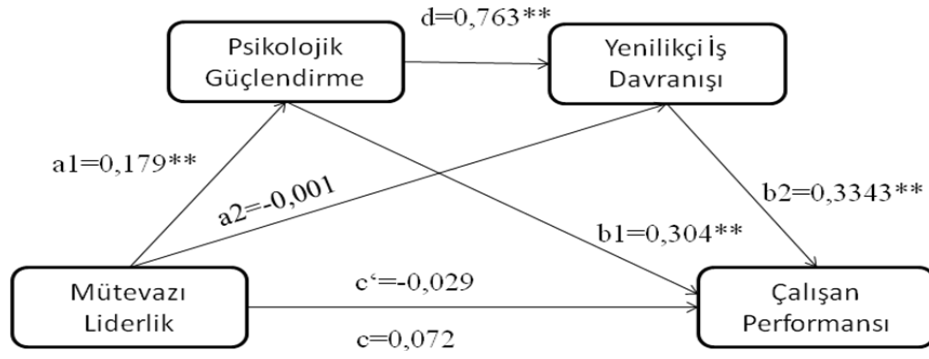
Şekil 8.2: ML- PG-YİD-ÇP arasındaki seri aracılık analizi modeli.



Şekil 8.3: ML- PG-YİD-iş tatmini. arasındaki seri aracılık analizi modeli.

Araştırma modeline göre, psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinin mütevazı liderliğin bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerindeki etkisine aracılık edip etmediğini belirlemek için %95 güven aralığında ve 5000 bootstrap ile seri çoklu aracı değişken analizi uygulanmıştır.

İki aracı değişken içeren model, üç farklı dolaylı etkiyi, bir doğrudan etkiyi ve son olarak da bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki toplam etkisini aracı değişkenlerle birlikte incelemektedir. Bu etkileri tespit etmek için öncelikle tüm değişkenler arasındaki regresyonlar belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar Şekil 8.4'te özetlenmiştir.



Şekil 8.4: Türkiye örneklemeine ait birinci seri aracılık modeli.

Tablo 8.14: Türkiye verilerine göre birinci seri çoklu aracı değişken analizi değerleri.

Sonuç Değişkenler										
öncül	PG (M1)			YİD (M2)			ÇP (Y)			
	B	SH	p	B	SH	p	B	SH	p	
ML(X)	a1 0,179	0,033	0,000	a2 - 0,001	0,036	-0,021	c' -0,029	0,035	0,409	
PG (M1)	-----	-----	-----	d 0,763	0,065	0,000	b1 0,304	0,081	0,000	
YİD (M2)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	b2 0,343	0,064	0,000	
Sabit	3,438	,128	,000	1,175	,234	,000	1,704	,267	,000	
	R ² =0,107 F(1,000)=28,481			R ² =0,391 F(2,000)= 75,899			R ² =0,321 F(3,000)= 37,065			
ML→ ÇP	Etki	SE	t	p	Güven Aralığı					
Toplam Etki	0,072	0,040	1,808	0,072	-0,006 0,150					
ML→ ÇP Doğrudan Etki	-0,029	0,035	-0,827	0,409	-0,098 0,040					
Dolaylı Etki	Etki	BootSE	Güven Aralığı		Dolaylı Etki Anahtarı					
	Toplam	0,101	0,042	0,033	0,198					
	Ind1	0,054	0,025	0,014	0,109	Ind1= ML→ PG→ÇP				
	Ind2	0,000	0,023	-0,040	0,052	Ind2= ML→ YİD→ÇP				
	Ind3	0,076	0,030	0,026	0,144	Ind3= ML→ PG→ YİD→ÇP				

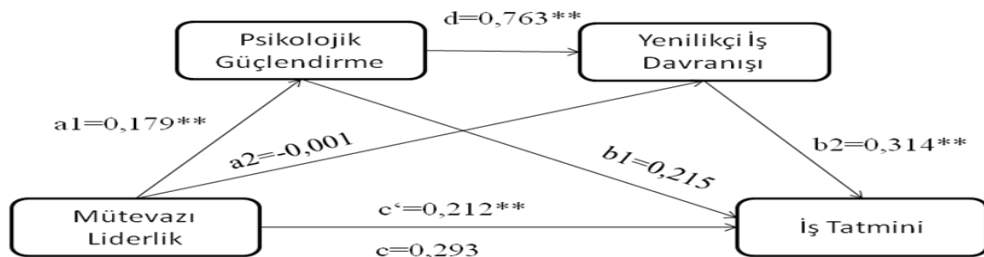
Mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisinin negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur (B=-0,029; SE=0,035; p=0,409; CI=[-0,098 0,040]). İlk dolaylı etki psikolojik güçlendirme aracılığıyla mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisidir [Ind1= mütevazı liderlik → psikolojik güçlendirme → çalışan performansı]. Psikolojik güçlendirmenin mütevazı

liderlik ile çalışan performansı arasındaki dolaylı ilişki ($B=0,054$; $SE=0,025$; $CI=[0,014; 0,109]$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup H10 desteklenmiştir.

İkinci dolaylı etki yenilikçi iş davranışı aracılığıyla mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisidir [$Ind2=$ mütevazı liderlik $\rightarrow$ yenilikçi iş davranışı $\rightarrow$ çalışan performansı]. Yenilikçi iş davranışının mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki dolaylı ilişki ($B=0,000$; $SE=0,023$; $CI=[-0,040; 0,052]$) istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup H11 kabul edilmemiştir.

Üçüncü dolaylı etki, psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı aracılığıyla mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki seri aracılık etkisidir [$Ind3=$ mütevazı liderlik $\rightarrow$ psikolojik güçlendirme $\rightarrow$ yenilikçi iş davranışı $\rightarrow$ çalışan performansı]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($B=0,076$; $SE=0,030$; $CI=[0,026; 0,144]$). Böylelikle H12’de geçen “psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etmektedir” hipotezi desteklenmiştir. Seri çoklu aracı değişken analizine ilişkin istatistiki veriler Tablo 8.14’te sunulmuştur.

Araştırma modeline çalışan performansı yerine iş tatmini dahil edilip tüm değişkenler arasındaki regresyonlar belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar Şekil 8.5’te özetlenmiştir. Mütevazı liderliğin araştırmanın ikinci bağımlı değişkeni olan iş tatminine doğrudan etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($B=0,212$, $SE=0,055$; $p=0,000$; $CI=[0,103; 0,321]$). Bu modeldeki ilk dolaylı etki psikolojik güçlendirme aracılığıyla mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisidir [$Ind1=$ mütevazı liderlik $\rightarrow$ psikolojik güçlendirme $\rightarrow$ iş tatmini]. Psikolojik güçlendirmenin mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki dolaylı ilişki ($B=0,038$; $SE=0,025$; $CI=[-0,005; 0,096]$) istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup H13 desteklenmemiştir.



Şekil 8.5: Türkiye örneklemine ait ikinci seri aracılık modeli.

Bu modelin ikinci dolaylı etkisi yenilikçi iş davranışı aracılığıyla mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisidir [Ind2= mütevazı liderlik → yenilikçi iş davranışı → iş tatmini]. Yenilikçi iş davranışının mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki dolaylı ilişkide (B=0,000; SE=0,013; CI=[-0,030; 0,025) etki değeri pozitif olmasına rağmen güven aralığı sıfırı barındırdığı için istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup H14 kabul edilmemiştir.

Tablo 8.15: Türkiye verilerine göre ikinci seri çoklu aracı değişken analizi değerleri.

Sonuç Değişkenler									
Öncül	PG (M1)			YİD (M2)			İş T. (Y)		
	B	SH	p	B	SH	p	B	SH	p
ML(X)	a1 0,179	0,033	0,000	a2 - 0,001	0,036	0,983	c' 0,212	0,055	0,000
PG (M1)	-----	-----	-----	d 0,763	0,065	0,000	b1 0,215	0,127	0,093
YİD (M2)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	b2 0,314	0,101	0,002
Sabit	3,371	,133	,000	1,175	,234	,000	1,704	,267	,000
R ² =0,107 F(1,000)=28,481			R ² =0,391 F(2,000)= 75,899			R ² =0,206 F(3,000)= 20,360			
ML→ İş T. Toplam Etki		Etki	SE	t	p	Güven Aralığı			
		0,293	0,055	5,300	0,000	0,184 0,401			
ML→ İş T. Doğrudan Etki		0,212	0,055	3,831	0,000	0,103 0,321			
Dolaylı Etki		Etki	BootSE	Güven Aralığı		Dolaylı Etki Anahtarı			
	Toplam	0,081	0,035	0,020	0,158				
	Ind1	0,038	0,025	-0,005	0,096	Ind1= ML→ PG→İş T.			
	Ind2	0,000	0,013	-0,030	0,025	Ind2= ML→ YİD→İş T.			
	Ind3	0,043	0,020	0,011	0,088	Ind3= ML→ PG→ YİD→İş T.			

Üçüncü dolaylı etki, psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı aracılığıyla mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki seri aracılık etkisidir [Ind3= mütevazı liderlik → psikolojik güçlendirme → yenilikçi iş davranışı → iş tatmini]. Bu dolaylı seri aracılıkta etki değeri pozitif güven aralığı sıfırı barındırmadığı için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (B=0,043; SE=0,020; CI=[0,011; 0,088]). Böylelikle H15’de geçen “psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı mütevazı liderlik ile tatmini arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık

etmektedir” hipotezi desteklenmiştir. Seri çoklu aracı değişken analizine ilişkin istatistiki veriler Tablo 8.15’de sunulmuştur.

Araştırmanın ABD’deki ayağında H1 ve H2 Hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizlerinin sonucu Tablo 8.16’da yer almaktadır. Sonuçlara göre, Model-1 ($F= 37,261$; $R^2= ,246$; Düzeltilmiş $R^2= ,240$; $Sig.= ,001$), Model-2 ($F= 18,572$; $R^2= ,140$; Düzeltilmiş $R^2= ,133$; $Sig.= ,001$) $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Mütevazı liderlik davranışının iş tatmini (Model-1; $\beta= ,496$; $p<0,01$) ve çalışan performansını (Model-2; $\beta= ,374$; $p<0,01$) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Her iki modelde de mütevazı liderliğin iş tatmini ve çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu etkileşimler istatistiksel olarak anlamlıdır ve p-değerleri 0,01'den küçüktür, bu da H1 ve H2 hipotezlerin desteklendiğini gösterir.

Tablo 8.16: ABD’de mütevazı liderlik ile iş tatmini ve mütevazı liderlik ile çalışan performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Model-1						Model-2					
Bağımlı Değişken: İş Tatmini						Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı					
	B	S.H.	β	t	Sig.		B	S.H.	β	t	Sig.
Sabit	1,303	,357	-	3,652	,001	Sabit	2,915	,281	-	10,379	,001
ML	,547	,094	,496	6,104	,001	ML	,319	,074	,374	4,309	,001
F= 37,261; $R^2= ,246$; Düz. $R^2= ,240$						F= 18,572; $R^2= ,140$; Düz. $R^2= ,133$					
Not: (i) ML: Mütevazı Liderlik, S.H.: Standart Hata, Düz. R^2 : Düzeltilmiş R^2 ,						(ii) $**p<0,01$,					

H3 ve H4 hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 8.17’de yer almaktadır. Sonuçlara göre, Model-3 ($F= 38,004$; $R^2= ,250$; Düzeltilmiş $R^2= ,243$; $Sig.= ,001$), Model-4 ($F= 34,958$; $R^2= ,235$; Düzeltilmiş $R^2= ,228$; $Sig.= ,001$) $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Mütevazı liderlik davranışının psikolojik güçlendirme (Model-3; $\beta= ,500$; $p<0,01$) ve çalışan performansını (Model-4; $\beta= ,484$; $p<0,01$) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu etkileşimler istatistiksel olarak anlamlıdır, bu da H3 ve H4 hipotezlerinin desteklendiğini gösterir.

Tablo 8.17: ABD’de mütevazı liderlik ile psikolojik güçlendirme ve mütevazı liderlik ile yenilikçi iş davranışına ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Model-3						Model-4					
Bağımlı Değişken: PG						Bağımlı Değişken: YİD					
	B	S.H.	β	t	Sig.		B	S.H.	β	t	Sig.

Tablo 8.17: Devam

Sabit	1,928	,273	-	7060	,001	Sabit	2,115	,280	-	7,551	,001
ML	,444	,072	,500	6,165	,001	ML	,436	,074	,484	5,913	,001
F= 38,004; R ² = ,250; Düz. R ² = ,243						F= 34,958; R ² = ,235; Düz. R ² = ,228					

Not: (i) ML: Mütevazı Liderlik, PE: Psikolojik Güçlendirme, YİD: Yenilikçi İş Davranışı, S.H.: Standart Hata, Düz. R²: Düzeltilmiş R²

(ii) **p<0,01, *p<0,05

H5 ve H6 hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 8.18’de yer almaktadır. Sonuçlara göre, Model-5 (F= 132,435R²= ,537; Düzeltilmiş R²= ,537; Sig.= ,001), Model-6 (F= 112,528; R²= ,497; Düzeltilmiş R²= ,492; Sig.= ,001) p<0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Psikolojik güçlendirme davranışının yenilikçi iş davranışı (Model-5; β = ,733; p<0,01) ve iş tatminini (Model-6; β = ,705; p<0,01) pozitif yönde etkilemektedir. Bu etkileşimler istatistiksel olarak anlamlıdır, böylelikle H5 ve H6 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 8.18: ABD’de psikolojik güçlendirme ile yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güçlendirme ile iş tatminine ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Model-5						Model-6					
Bağımlı Değişken: YİD						Bağımlı Değişken: İş Tatmini					
	B	S.H.	β	t	Sig.		B	Std.Hata	β	t	Sig.
Sabit	1,072	,236	-	4,542	,001	Sabit	,147	,316	-	,464	,001
PG	,744	0,65	,733	11,508	,001	PG	,918	,087	,705	10,608	,001
F= 132,435; R ² = ,537; Düz. R ² = ,533						F= 112,528; R ² = ,497; Düz. R ² = ,492					

Not: (i) PG: Psikolojik Güçlendirme, YİD: Yenilikçi İş Davranışı, S.H.: Standart Hata, Düz. R²: Düzeltilmiş R²

(ii) **p<0,01, *p<0,05

H7 ve H8 hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 8.19’da yer almaktadır. Sonuçlara göre, Model-7 (F= 39,648; R²= ,258), Model-8 (F= 83,487; R²= ,423; Düzeltilmiş R²= ,345; Sig.= ,001) p<0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Psikolojik güçlendirme davranışı çalışan performansını (Model-7; β = ,508; p<0,01) ve yenilikçi iş davranışı iş tatminini (Model-8; β = ,650; p<0,01) pozitif yönde etkilemektedir. Bu etkileşimler istatistiksel olarak anlamlıdır, böylelikle H7 ve H8 hipotezleri desteklenmiştir.

H9 hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 8.20’de sunulmuştur.

Tablo 8.19: ABD’de psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı ve yenilikçi iş davranışı ile iş tatminine ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Model-7						Model-8					
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı						Bağımlı Değişken: İş Tatmini					
	B	S.H.	β	t	Sig.		B	S.H.	β	t	Sig.
Sabit	2,353	,283	-	8,321	,001	Sabit	,312	,348	-	,898	,001
PG	,488	,077	,508	6,297	,001	YİD	,835	,091	,650	9,137	,001
F= 39,648; R ² = ,258; Düz. R ² = ,252						F= 83,487; R ² = ,423; Düz. R ² = 418					

Not: (i) PG: Psikolojik Güçlendirme, YİD: Yenilikçi İş Davranışı, S.H.: Standart Hata, Düz. R²: Düzeltilmiş R²

(ii) **p<0,01, *p<0,05

Bu sonuca göre, Model-9 (F= 61,455; R²= ,350; Düzeltilmiş R²= ,345; Sig.= ,001) p<0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Yenilikçi iş davranışı çalışan performansını (Model-9; β = ,592; p<0,01) pozitif yönde etkilemektedir. Böylelikle H9 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8.20: ABD’de yenilikçi iş davranışı ile çalışan performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Model-9					
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı					
	B	S.H.	β	t	Sig.
Sabit	2,006	,272	-	7,378	,001
YİD	,560	,071	,592	7,839	,001
F= 61,455					
R ² = ,350					
Düz. R ² = ,345					

Not: (i) YİD: Yenilikçi İş Davranışı, S.H.: Standart Hata, Düz. R²: Düzeltilmiş R²

(ii) **p<0,01, *p<0,05

Araştırmanın ABD’deki ayağında; mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif fakat istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur (B=-0,076; SE=0,075; p=0,315; CI=[-0,073 0,226]). İlk dolaylı etki psikolojik güçlendirme aracılığıyla mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisidir [Ind1= mütevazı liderlik → psikolojik güçlendirme → çalışan performansı]. Psikolojik güçlendirmenin mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki dolaylı ilişki (B=0,056; SE=0,049; CI=[-0,039; 0,159]) istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup H10 desteklenmemiştir.

İkinci dolaylı etki yenilikçi iş davranışı aracılığıyla mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisidir [Ind2= mütevazı liderlik → yenilikçi iş davranışı → çalışan performansı]. Yenilikçi iş davranışının mütevazı liderlik ile

çalışan performansı arasındaki dolaylı ilişki ($B=0,060$; $SE=0,035$; $CI=[-0,001; 0,137]$) istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup H11 kabul edilmemiştir.

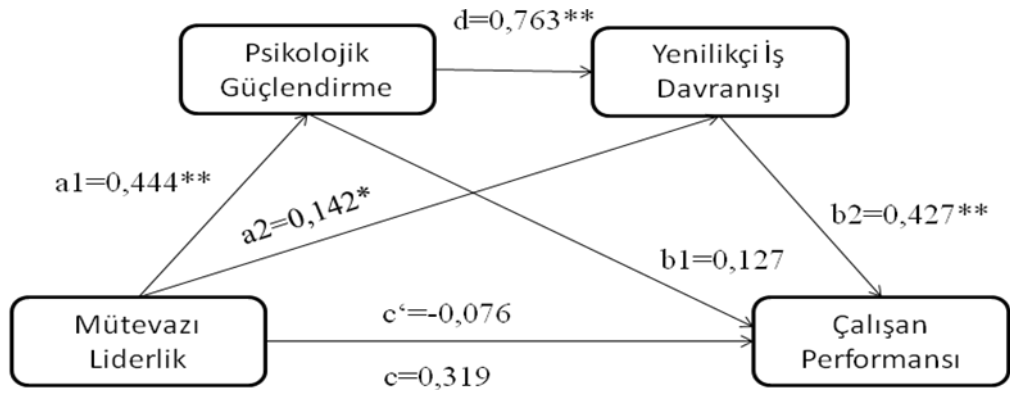
Üçüncü dolaylı etki, psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı aracılığıyla mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki seri aracılık etkisidir [$Ind3=$ mütevazı liderlik $\rightarrow$ psikolojik güçlendirme $\rightarrow$ yenilikçi iş davranışı $\rightarrow$ çalışan performansı]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($B=0,126$; $SE=0,046$; $CI=[0,045; 0,224]$).

Tablo 8.21: ABD verilerine göre birinci çoklu aracı değişken analizi değerleri.

Sonuç Değişkenler										
	PG (M1)			YİD (M2)			ÇP (Y)			
öncül	B	SH	p	B	SH	p	B	SH	p	
ML(X)	a1 0,444	0,072	0,000	a2 0,142	0,065	0,032	c' 0,076	0,075	0,315	
PG (M1)	----	-----	-----	d 0,664	0,073	0,000	b1 0,127	0,109	0,248	
YİD (M2)	----	-----	-----	-----	-----	-----	b2 0,427	0,107	0,000	
Sabit	3,438	,128	,000	1,175	,234	,000	1,704	,267	,000	
	R²=0,250 F(1,000)=38,004			R²=0,556 F(2,000)= 70,734			R²=0,368 F(3,000)= 21,728			
ML→ ÇP	Etki	SE	t	p	Güven Aralığı					
Toplam Etki	0,319	0,074	4,309	0,000	0,172 0,466					
ML→ ÇP Doğrudan Etki	0,076	0,075	1,010	0,315	-0,073 0,226					
Dolaylı Etki	Etki	BootSE	Güven Aralığı		Dolaylı Etki Anahtarı					
	Toplam	0,243	0,070	0,108	0,379					
	Ind1	0,056	0,049	-0,039	0,159	Ind1= ML→ PG→ÇP				
	Ind2	0,060	0,035	-0,001	0,137	Ind2= ML→ YİD→ÇP				
	Ind3	0,126	0,046	0,045	0,224	Ind3= ML→ PG→ YİD→ÇP				

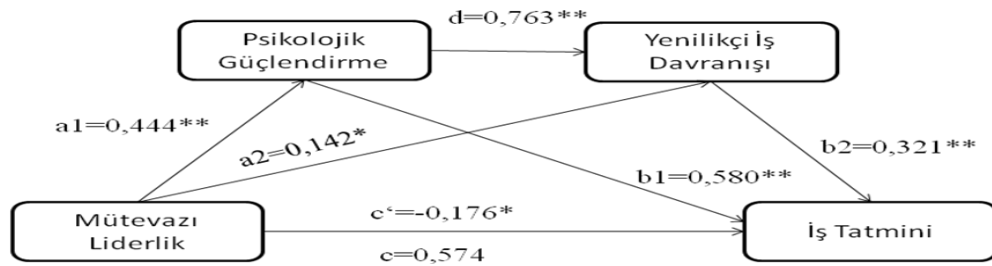
Not: ML=Mütevazı Liderlik, PG=Psikolojik Güçlendirme, YİD=Yenilikçi İş Davranışı, ÇP=Çalışan Performansı, SH= Standart Hata

Seri çoklu aracı değişken analizine ilişkin istatistiki veriler Tablo 8.21’de ve araştırma modeli ise Şekil 8.6’da sunulmuştur.



Şekil 8.6: ABD örneklemine ait birinci seri aracılık modeli.

Araştırmanın ABD örnekleminde, modelin çalışan performansı yerine iş tatmini dahil edilip tüm değişkenler arasındaki regresyonlar belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar Şekil 8.7'de özetlenmiştir. Mütevazı liderliğin araştırmanın ikinci bağımlı değişkeni olan iş tatminine doğrudan etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($B=0,176$, $SE=0,086$; $p=0,043$; $CI=[0,006 \ 0,347]$). Bu modeldeki ilk dolaylı etki psikolojik güçlendirme aracılığıyla mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisidir [$Ind1=$ mütevazı liderlik $\rightarrow$ psikolojik güçlendirme $\rightarrow$ iş tatmini]. Psikolojik güçlendirmenin mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki dolaylı ilişki ($B=0,223$; $SE=0,069$; $CI=[0,094; \ 0,361]$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup H13 desteklenmiştir.



Şekil 8.7: ABD örneklemine ait ikinci seri aracılık modeli.

Bu modelin ikinci dolaylı etkisi yenilikçi iş davranışı aracılığıyla mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisidir [$Ind2=$ mütevazı liderlik $\rightarrow$ yenilikçi iş davranışı $\rightarrow$ iş tatmini]. Yenilikçi iş davranışının mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki dolaylı ilişkide ($B=0,039$; $SE=0,028$; $CI=[-0,001; \ 0,105]$) etki değeri pozitif olmasına rağmen güven aralığı sıfırı barındırdığı için istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup H14 kabul edilmemiştir.

Tablo 8.22: ABD verilerine göre ikinci çoklu aracı değişken analizi değerleri.

Sonuç Değişkenler

Öncül	PG (M1)			YİD (M2)			İş T. (Y)		
	B	SH	p	B	SH	p	B	SH	p
ML(X)	a1 0,444	0,072	0,000	a2 0,142	0,065	0,032	c' 0,176	0,086	0,043
PG (M1)	-----	-----	-----	d 0,664	0,073	0,000	b1 0,580	0,125	0,000
YİD (M2)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	b2 0,321	0,122	0,010
Sabit	3,438	,128	,000	1,175	,234	,000	1,704	,267	,000

Tablo 8.22: Devam

R ² =0,250 F(1,000)=38,004			R ² =0,556 F(2,000)= 70,734			R ² =0,552 F(3,000)= 46,010		
ML→ İş T. Toplam Etki			Etki	SE	t	p	Güven Aralığı	
			0,574	0,094	6,104	0,000	0,388 0,760	
ML→ İş T. Doğrudan Etki			0,176	0,086	2,048	0,043	0,006 0,347	

Dolaylı Etki		Etki	BootSE	Güven Aralığı		Dolaylı Etki Anahtarı Ind1= ML→ PG→İş T. Ind2= ML→ YİD→İş T. Ind3= ML→ PG→ YİD→İş T.
	Toplam	0,397	0,083	0,205	0,488	
	Ind1	0,223	0,069	0,094	0,361	
	Ind2	0,039	0,028	-0,001	0,105	
	Ind3	0,082	0,040	0,014	0,173	

Not: ML=Mütevazı Liderlik, PG=Psikolojik Güçlendirme, YİD=Yenilikçi İş Davranışı, ÇP=Çalışan Performansı, SH= Standart Hata

Üçüncü dolaylı etki, psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı aracılığıyla mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki seri aracılık etkisidir [Ind3= mütevazı liderlik → psikolojik güçlendirme → yenilikçi iş davranışı → iş tatmini]. Bu dolaylı seri aracılıkta etki değeri pozitif, güven aralığı sıfırı barındırmadığı için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (B=0,082; SE=0,040; CI=[0,014; 0,173]). Böylelikle H15'te geçen “psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı mütevazı liderlik ile tatmini arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etmektedir” hipotezi desteklenmiştir. Seri çoklu aracı değişken analizine ilişkin istatistiki veriler Tablo 8.22'de sunulmuştur. Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 8.23'te yer almaktadır.

Tablo 8.23: Hipotez testlerinin sonuçları.

Hipotezler		Sonuç	
		Türkiye	ABD
H1	Mütevazı liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H2	Mütevazı liderlik çalışan performansını pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi	Desteklendi
H3	Mütevazı liderlik, çalışanın psikolojik olarak güçlendirilmesini pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H4	Mütevazı liderlik yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H5	Psikolojik güçlendirme ile yenilikçi iş davranış birbirini pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H6	Psikolojik güçlendirme iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H7	Psikolojik güçlendirme çalışan performansını pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H8	Yenilikçi iş davranışı iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H9	Yenilikçi iş davranışı çalışan performansını pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	Desteklendi
H10	Psikolojik güçlendirme, mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklendi	Desteklenmedi
H11	Yenilikçi iş davranışı, mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H12	Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etmektedir.	Desteklendi	Desteklendi
H13	Psikolojik güçlendirme, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmedi	Desteklendi
H14	Yenilikçi iş davranışı, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H15	Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etmektedir.	Desteklendi	Desteklendi

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Teoloji ve felsefedeki zengin arka planıyla alçakgönüllülük, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ve uluslararası işletmeler de dahil olmak üzere örgütsel çalışmalarda en önemli temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, liderlik literatüründe nispeten yeni bir kavram olan mütevazı liderliği ve bunun takipçi düzeyindeki sonuçlar üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Daha önce bahsedildiği gibi mütevazı liderliğin takipçiler üzerinde olumlu davranışların geliştirilmesine yardımcı olan bir liderlik yaklaşımı olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Literatürde özellikle Türkiye bağlamında mütevazı liderlik ile ilgili çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu maksatla, bu araştırma, mütevazı liderliğin iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü ABD ve Türkiye’de karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Yapılan alanyazını araştırmasında bu değişkenlerin hepsini bir arada kullanan ve Türkiye bağlamında iki ülke karşılaştırması yapan bir çalışmaya denk gelinmemiştir. Çalışma sonucunda, mütevazı liderliğin iş tatmini ve çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güçlendirmenin ise bu etkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

Türkiye ve ABD’den toplanan verilerle modeller için doğrudan etki ile değişkenler arasındaki yordayıcılıkları niceliksel olarak karşılaştırılmıştır. Türkiye örnekleminde elde edilen sonuçta mütevazı liderliğin; iş tatmininin $R^2=0,10,6$ ’sını, çalışan performansının $R^2=0,1,4$ ’ünü açıklamasına rağmen mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin Türkiye örnekleminde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, ABD örnekleminde mütevazı liderliğin; iş tatmininin $R^2=0,24,6$ ’sını ve çalışan performansının ise $R^2=0,14$ ’ünü açıklamakta ve bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre, Ye (2019)’un aksine, Türkiye’de liderler mütevazı davrandığında, bu davranışın çalışanların performansı üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını söylemek mümkün olabilir. Fakat ABD örnekleminde bakıldığında ise mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin Türkiye örneklemine nazaran daha fazla olduğu ve mütevazı liderlik davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Mütevazı liderliğin iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi vardır, bu da mütevazı liderliğin iş tatminini

öngörebileceğini göstermektedir. Bu bulgu, mütevazı liderliğin iş tatminini (Owens et al., 2013) artırdığını bildiren bu çalışmayla tutarlıdır.

Türkiye örnekleminde mütevazı liderliğin aracı değişkenler üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında, psikolojik güçlendirme ($R^2 = \%10,7$) ve yenilikçi iş davranışı ($R^2 = \%4,2$) üzerinde düşük ama anlamlı bir etkisinin olduğu, ABD örnekleminde ise psikolojik güçlendirme ($R^2 = \%25$) ve yenilikçi iş davranışı ($R^2 = \%23,5$) üzerindeki bu etkinin Türkiye'den daha fazla olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışını (Yang et al., 2019; Ali et al., 2020) ve psikolojik güçlendirmeyi (Jeung and Woon, 2016; Chen et al., 2018) yordadığını bulan çalışmalarla tutarlıdır.

Türkiye ve ABD'den toplanan verilerle modeller için doğrudan etki ile psikolojik güçlendirmenin; yenilikçi iş davranışını yordayıcılıkları karşılaştırıldığında bu etkinin ABD örnekleminde ($R^2 = \%53,7$) Türkiye örnekleminde ($R^2 = \%39,1$) daha fazla olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre ABD'de çalışanların psikolojik olarak güçlendirildiğinde Türkiye'ye nazaran daha fazla yenilikçi iş davranışı sergilemeleri muhtemeldir. Türkiye örnekleminde psikolojik güçlendirmenin; iş tatmini ($R^2 = \%10,1$) yordayıcılığı ABD örnekleminde nazaran ($R^2 = \%49,7$) daha düşüktür. Psikolojik güçlendirmenin çalışan performansını yordayıcılığı karşılaştırıldığında ise Türkiye'de ($R^2 = \%23,6$) yordayıcılığı ABD'ye ($R^2 = \%25,8$) yakın bir değer bulunmuştur. Bu sonuçlara göre psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı (Dedehanov et al., 2019; Suryani, 2019), iş tatmini (Saif and Saleh, 2013; Ölçer and Florescu) ve çalışan performansı (Degago, 2014; Durrah et al., 2014) üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir.

Her iki örneklemden toplanan verilerle çalışanların yenilikçi iş davranışı sergilediklerinde iş tatmini ve çalışan performansını tahmin etme durumları karşılaştırıldığında yenilikçi iş davranışının yordayıcılığı Türkiye örnekleminde (iş tatminini ($R^2 = \%13,1$) ve çalışan performansını ($R^2 = \%28$)) ABD örnekleminde göre (iş tatminini ($R^2 = \%42,3$) ve çalışan performansını ($R^2 = \%35$)) daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yenilikçi iş davranışı, iş tatminini (Suryani, 2019) çalışan performansını (Al Wali et al., 2022) olumlu etkileyen çalışmalarla uyumludur.

Psikolojik güçlendirme değişkeninin mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etme durumları her iki örneklemden karşılaştırıldığında,

Türkiye örnekleminde bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve etki değeri aralığı sıfırı barındırmadığı bulunurken ABD örnekleminde etki değeri aralığı sıfırı barındırdığı için H10 hipotezi Türkiye örnekleminde kabul edilirken ABD örnekleminde reddedilmiştir. Bu sonuca göre Türkiye'deki çalışanlar için psikolojik güçlendirmenin liderlik ve performans arasındaki bağlantıyı güçlendirdiğini söylemek mümkündür. Bu sonuç Yıldız (2019)'un sonucuyla uyumludur. Ancak, liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki, kültürel ve coğrafi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilir (House et al., 2004). Psikolojik güçlendirmenin etkisi, liderlik tarzına, organizasyon kültürüne ve çalışanların bireysel özelliklerine bağlı olarak değişebilir.

Yenilikçi iş davranışının mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etme durumları karşılaştırıldığında, her iki örneklemin etki değeri aralığı sıfırı barındırdığı için H11 hipotezi iki örnekleminde de reddedilmiştir. Daha önceki araştırmalar, yenilikçi iş davranışının çalışan performansını artırabileceğini göstermiştir (Bass and Riggio, 2006). Ancak bu sonuçlar, liderlik tarzına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Belki de mütevazı liderlik, yenilikçi iş davranışını desteklemekte yetersiz kalmaktadır. Bu, liderlerin mütevazı olmalarının tek başına yeterli olmadığına işaret edebilir.

Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışının mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etme durumları karşılaştırıldığında her iki örnekleminde de bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan prosedürler değişmiştir. C yolunun anlamlı olması gerektiği yönündeki ilk adım artık bir gereklilik değildir. Başlangıçta anlamlı olmayan bir c yolu bulunsa bile dolaylı etkiler mevcut olabilir (Zhao et al., 2010). Ayrıca a ve b yolunun ayrı ayrı anlamlı olması gerektiği fikri de reddedilmiştir. Hayes (2018), dolaylı etkinin a ve b yollarının çarpımı olduğunu ve a yolunun ya da b yolunun istatistiksel anlamlılığının aracılık için bir gereklilik olmadığını belirtmektedir. Bu sonuçlara göre, mütevazı liderliğin, çalışanları güçlendirme ve yenilikçi iş davranışını teşvik etme konusunda önemli bir rol oynayabileceğini ve bu hususun çalışanların performansını arttıracağını göstermektedir.

Psikolojik güçlendirmenin, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etme durumları karşılaştırıldığında bu dolaylı etkinin ABD'de anlamlı iken Türkiye

örnekleminde anlamsız bulunmuştur. H13 Türkiye örnekleminde reddedilirken ABD örnekleminde kabul edilmiştir. Bu durum, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin büyük ölçüde doğrudan olduğunu ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide belirgin bir aracı rol oynamadığını düşündürebilir. Ancak bu ilişki ABD örnekleminde daha güçlü olduğunu göstermektedir. Yani, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki ABD örnekleminde daha fazla psikolojik güçlendirme yoluyla açıklanmaktadır. Bu, psikolojik güçlendirmenin ABD'deki çalışanlar üzerindeki etkisinin, mütevazı liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide daha belirgin bir rol oynadığını işaret eder. Bu sonuçlar, kültürel farklılıkların, liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkideki aracılık etkilerini etkileyebileceğini düşündürebilir.

Yenilikçi iş davranışının, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etme durumları karşılaştırıldığında, bu etkinin Türkiye örnekleminde sıfır, ABD örnekleminde ise oldukça düşük bir etkiye sahip olduğu, güven aralığının da her iki ülke örnekleminde sıfırı barındırdığı için bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu, böylelikle H14 hipotezinin reddedildiği bulunmuştur.

Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışının mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık etme durumları karşılaştırıldığında, sonucun her iki örneklem için de anlamlı ve sıfırı barındırmadığı bulunmuştur. Etki değerleri karşılaştırıldığında Türkiye örnekleminde bu değer 0,043 iken ABD örnekleminde bu değer 0,082; neredeyse Türkiye örnekleminin iki katı olacak şekilde bulunmuştur. Literatüre göre, kültürel farklılıkların liderlik etkisi üzerinde önemli bir rol oynayabileceği ve bu etkinin aracılık edilmesindeki farklılıklara yol açabileceği öne sürülmüştür (Hofstede, 2001; House et al., 2004). Bu bağlamda, Türkiye ve ABD arasındaki kültürel ve organizasyonel farklılıkların, liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkideki seri aracılık etkisini etkilediği ve bu nedenle farklı sonuçlara yol açtığı düşünülebilir. Örneğin, Türkiye'de daha kolektif ve ilişkilere dayalı bir kültürün etkisi altında olabilirken, ABD'de daha bireyselci ve performans odaklı bir kültürün etkisi altında olabilir. Bu durum, liderlik tarzlarının algılanmasında ve iş tatmini üzerindeki etkilerinde farklılıklara yol açabilir.

Türkiye ve ABD'den toplanan verilerle modeller karşılaştırıldığında neredeyse araştırmanın ABD'deki ayağından elde edilen sonuçlarda tüm değişkenler Türkiye'deki örneklemden daha yüksek çıkmıştır. Buna sebep olan etken ise algılanan mütevazı liderlik seviyesinin ABD'den daha düşük olması olabilir. Buna

yol açan neden ise daha önce belirtildiği üzere güç mesafesinin Türkiye’de ABD’den daha yüksek olması olabilir.

Bu çalışma, mütevazı liderliğe ilişkin mevcut literatüre katkıda bulunmakta ve bir liderin alçakgönüllülüğünün iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Ayrıca mütevazı liderlik ve iş tatmini, çalışan performansının yanı sıra psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı arasındaki bağlantılara ilişkin mevcut bulguları güçlendirmiştir. Aracılık modeli ile gerçekleştirilen bu çalışma, mütevazı liderliğin iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı yoluyla artırılabilirliğini dair deliller barındırmaktadır. Bu çalışma sonuçları, mütevazı liderliğin; iş tatmini (Mao et al., 2019; Zhong et al., 2020), çalışan performansı (Ye, 2019), yenilikçi iş davranışı (Yang et al., 2019; Ali et al., 2020; Al Wali et al., 2022), psikolojik güçlendirme (Jeung and Woon, 2016; Chen et al., 2018; Ali et al., 2020) üzerine etkisini inceleyen çalışmalar ile uyumludur.

Bu çalışma önemli katkılar sağlamış olsa da sınırlılıklarını belirtmek önemlidir. Çalışma bulguları, iki kültür (Türkiye ve ABD) arasında karşılaştırma yaparak bazı önemli metodolojik güçlü yönleri temsil etse de sonuçlarını yorumlarken dikkate alınması gereken bazı sınırlamalar da vardır. Toplanan veriler kesitseldir, bu da bulgulardan nedensellik çıkarılamayacağı anlamına gelmektedir. Tekrar ifade etmek gerekirse, çalışmanın örneklem büyüklüğünün sınırlı olması ve verilerin tek bir zaman noktasında toplanması dolayısıyla çıkarılan sonuçların genelleştirilmesi konusunda dikkatli olunmalıdır. Hipotezleri yeniden test etmek için, gelecekteki araştırmalar boylamsal çalışmalar yürütmeyi düşünebilir. Ek olarak, bu iki çalışmada modelleri test ederken saha araştırması yerine anket tasarımı kullanıldı, bu da yapabilecek nedensel çıkarımları sınırlamıştır. Gelecek araştırmalar aynı yapıyı saha araştırması şeklinde yapabilir. Ayrıca aynı modele Hofstede’nin kültür boyutlarından güç mesafesi eklenerek yapıyı nasıl etkilediği, güç mesafesinin algılan ya da gösterilen mütevazılığı etkileyip etkilemediği araştırılabilir. Gelecekteki araştırmalar, farklı sektörlerde, farklı kültürlerde ve farklı liderlik tarzlarında bu ilişkileri daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebilir. Ayrıca, uzun vadeli etkileri ve bu faktörlerin organizasyonel başarıya nasıl katkıda bulunduğunu anlamak için uzun süreli takip çalışmaları yapılabilir.

Bu çalışma sonuçları göstermiştir ki yöneticiler liderlikte mütevazılığı dikkate almalıdır. Liderler daha fazla mütevazı davranış gösterdikçe bunun iş tatmini, çalışan performansı, yenilikçi iş davranışını arttırdığı ve bunun psikolojik güçlendirme ile desteklendiğinde iş tatmini ve çalışan performansının artacağı unutulmamalıdır. Özellikle Türkiye gibi güç mesafesi yüksek bir ülkede bu hususa dikkat edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Mütevazı liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu artırarak iş tatmini düzeylerini yükseltebilecekleri ve dolayısıyla performanslarını artıracabilecekleri görülmektedir. Bu nedenle, işletme liderleri mütevazı liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme programlarına yatırım yapmalıdır.



KAYNAKLAR

- Abadi, M. V. N. A., Chegini, M. G., (2013). Process of employee empowerment (concepts and dimensions). *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(11), 76.
- Abdullah, N., Shonubi, O. A., Hashim, R., Hamid, N., (2016). Recognition and appreciation and its psychological effect on job satisfaction and performance in a Malaysia IT company: systematic review. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 21(9), 47-55.
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*.
- Afsar, B., Cheema, S., Bin Saeed, B., (2018). Do nurses display innovative work behavior when their values match with hospitals' values?. *European Journal of innovation management*, 21(1), 157-171.
- Ahmad, A., Nabila, S., Ambad, A., Jamal, S., Nasir, A., Mohd, S., Lajuni, N., (2021). The moderation effect of job tenure on psychological empowerment and employee performance in Malaysia public sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4), 780-796.
- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van den Heede, K., Sermeus, W., Rn4cast Consortium., (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), 143-153.
- Akıncı, Z., (2002). Turizm sektöründe işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5.
- Akinwale, O. E., and George, O. J., (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71-92.
- Al Wali, J., Muthuveloo, R., Teoh, A. P., (2022). Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 706-726.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., Dzenopoljac, V., (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472-484.
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., Haridy, S., (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.

Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., Saleh, M., (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.

Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., Shah, A. M., (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership and Organization Development Journal*.

Alonderiene, R., Majauskaite, M., (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.

Amabile, T. M., (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M., Gryskiewicz, N. D., (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J., (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

Anderson, K. P., (2005), "A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization", Doctoral Dissertation, University of Phoenix.

Anderson, N., Potočník, K., Zhou, J., (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., Vázquez, J. P. A., (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.

Amundsen, S., Martinsen, Ø. L., (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 304-323.

Antonakis, J., Day, D. V., (2017). "The Nature of Leadership", 3rd Edition, SAGE Publications.

Argandona, A., (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63-71.

Aryee, S., Chen, Z. X., (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59(7), 793-801.

Ashton, M. C., Lee, K., (2005). Honesty-humility, the Big Five, and the five-factor model. *Journal of Personality*, 73(5), 1321-1354.

Asurakkody, T. A., Shin, S. Y., (2018). Innovative behavior in nursing context: A concept analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237-244.

Ataoğlu, B. T., (2019), “Exploring factors to influence innovative work behavior “, Doctoral Dissertation, Marmara University.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J., (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Aziri, B. (2011)., Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.

Aziz, K., (2019). Why is humility so relevant for leaders and can it be developed through coaching?. *Strategic HR Review*.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., Phillips, L. W., (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 421-458.

Bakotic, D., Babic, T., (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2).

Balouch, R., and Hassan, F., (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 120-140.

Barbuto Jr, J. E., Wheeler, D. W., (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300-326.

Baron R. M., Kenny D. A., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Basford, T. E., Offermann, L. R., Behrend, T. S., (2014). Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 99-117.

Başkarada, S., Watson, J., Cromarty, J., (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*.

Bass, B. M., Bass, R., (2009). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.

Bass, B. M., Riggio, R. E., (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.

Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Al Wali, J., Mugableh, M. I., (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance:

The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management (IJBSAM)*, 17(1), 28-43.

Baumeister, R. F., Bushman, B. J., (2014). Social psychology and human nature, comprehensive edition. Belmont, CA: CENGAGE.

Baysal, R., Ö., (2022), “İş tatmini and İş Performansının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Eleştirel Düşüncenin Aracı Rolü: Finans Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., Esquivel, S. L., (2019). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 18(1), 6.

Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., Asbari, M., (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers.

Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., Lowe, K. B., (2019). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 729-743.

Bhatnagar, J., (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.

Binnewies, C., Ohly, S., Niessen, C., (2008). Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology*.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr, J., (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.

Borsboom, D., Mellenbergh, G. J., Van Heerden, J., (2004). The concept of validity. *Psychological Review*, 111(4), 1061.

Bos-Nehles, A., Renkema, M., Janssen, M., (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.

Bysted, R., Jespersen, K. R., (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241.

Cable, D., (2018). How humble leadership really works. *Harv Bus Rev*, 23, 2-5.

Celik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7-14.

Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., Short, J. C., (2022). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 101660.

Chang, S. C., Lee, M. S., (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.

Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., Qian, S., (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(3), 326-339.

Chiang, C. F., Hsieh, T. S., (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.

Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: the role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705.

Chughtai, A. A., Buckley, F., (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684-705.

Clark, A., Oswald, A., Warr, P., (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.

Collins, J., (2001). Good to Great-Why some companies make the leap and others don't. *Harper Business*.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Crossman, A., Abou-Zaki, B., (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376.

Cummings, T. G., Worley, C. G., (2014). Organization development and change. *Cengage learning*.

Çolak Alsat, O., (2016), “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisini Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., Casuneanu, I., (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.

Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington Jr, E. L., Van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., Emmons, R. A., (2011). Relational humility: Conceptualizing and

measuring humility as a personality judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 225-234.

Davis, D. E., Rice, K., McElroy, S., DeBlaere, C., Choe, E., Van Tongeren, D. R., Hook, J. N., (2016). Distinguishing intellectual humility and general humility. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 215-224.

Davis, D. E., Worthington Jr, E. L., Hook, J. N., (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 243-252.

Davis, D. E., Worthington Jr, E. L., Hook, J. N., Emmons, R. A., Hill, P. C., Bollinger, R. A., Van Tongeren, D. R., (2013). Humility and the development and repair of social bonds: Two longitudinal studies. *Self and Identity*, 12(1), 58-77.

De Jong, J. P., Den Hartog, D. N., (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.

De Jong, J., Den Hartog, D., (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.

De Vries, R. E., (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809-821.

Decker, P. J., Cangemi, J. P. (2018). Emotionally intelligent leaders and self-actualizing behaviors: any relationship?. *IFE Psychologia: an International Journal*, 26(2), 27-30.

Dedahanov, A. T., Bozorov, F., Sung, S., (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.

Degago, E., (2014). A study on impact of psychological empowerment on employee performance in small and medium scale enterprise sectors. *European Journal of Business and Management*, 6(27), 60-72.

Demircan, D., (2021), “Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini and Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi.

Dennis, R. S., Bocarnea, M., (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*.

Dess, G. G., Picken, J. C., (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.

Diamantidis, A. D., Chatzoglou, P., (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.

Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varin, M. D., Vandyk, A., Graham, I. D., Squires, J. E., (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 123-134.

Dorfman, P. W., House, R. J., (2004). Cultural influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and GLOBE project goals. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of*, 62, 51-73.

Dörner, N., (2012), “Innovative work behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance”, Doctoral dissertation, University of St.Gallen.

Drake, A. R., Wong, J., Salter, S. B., (2007). Empowerment, motivation, and performance: Examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 71-89.

Dugguh, S. I., Dennis, A., (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18.

Durrah, O., Khmour, N., Al-Abbadi, S., Saif, N., (2014). The impact of psychological empowerment on the effectiveness of job performance: A field study on the Jordanian private banks. *European Journal of Business and Management*, 6(32), 176-190.

Eken, İ., Özturgut, O., Craven, A. E., (2014). Leadership Styles and Cultural Intelligence. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3).

Elliott, J. C., (2010). “Humility: Development and analysis of a scale”, Doktora tezi, University of Tennessee.

Elliott, J. R., Smith, R. A., (2004). Race, gender, and workplace power. *American Sociological Review*, 69(3), 365-386.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Serhat, E. R. A. T., (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Ergeneli, A., Arı, G. S., Metin, S., (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41-49.

Ergün, E., (2003), “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Ersoy, A., (2014). The role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness: A qualitative study in the hospitality industry. *Journal of Yasar University*, 35(9).

Ertürk, A., Albayrak, T., (2019). Empowerment and organizational identification: the mediating role of leader-member exchange and the moderating role of leader trustworthiness. *Personnel Review*, 49(2), 571-596.

Exline, J. J., Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3(2), 95-114.

Faulkner, J., Laschinger, H., (2008). The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(2), 214-221.

Fernandez, S. Moldogaziev, T., (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.

Ferrari, A., Cachia, R., Punie, Y., (2009). Innovation and creativity in education and training in the EU member states: Fostering creative learning and supporting innovative teaching. *JRC Technical Note*, 52374, 64.

Fırın, S., (2020). “Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.

Fikret Pasa, S., (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.

Fikret Pasa, S., Kabasakal, H., Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.

Fisher-Borne, M., Cain, J. M., Martin, S. L., (2015). From mastery to accountability: Cultural humility as an alternative to cultural competence. *Social Work Education*, 34(2), 165-181.

Fornell, C., Larcker, D. F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Fulford, M. D., Enz, C. A., (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 161-175.

Gandolfi, F., Stone, S., (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.

George, E., Zakkariya, K. A., (2018), “Psychological empowerment and job satisfaction in the banking sector”, Springer.

Gogtay, N. J., Thatte, U. M., (2017). Principles of correlation analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, 65(3), 78-81.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.

Gozukara, I., Yildirim, O., and Yildiz, B., (2016). Innovative behavior: Relations with developmental culture, Psychological empowerment, Distributive justice and organizational learning capacity. *International Business Research*, 9(10), 186-200.

Gölebakar, S., (2020), “The Relationship Between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Multinational Companies : The Role of Power Distance in German and Turkish National Cultures”, Master’s Thesis, Marmara Üniversitesi.

Grenberg, J., (2005). Kant and the ethics of humility: A story of dependence, corruption and virtue. Cambridge University Press.

Guang, X., Charoensukmongkol, P., (2020). The effects of cultural intelligence on leadership performance among Chinese expatriates working in Thailand. *Asian Business and Management*, 1-23.

Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M., Ayed, A. K. B., (2018). Employees’ psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership. *Journal of Services Marketing*.

Guillaume, O., Honeycutt, A., Savage-Austin, A. R. (2013). The impact of servant leadership on job satisfaction. *Journal of Business and Economics*, 4(5), 444-448.

Gürbüz, S., Şahin, F., (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güven, M. (2019). “Narsisizm alçakgönüllülük and dindarlık ilişkisi”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., (2009). Multivariate data analysis: Global edition. 7th Edition: Pearson Education.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., Anderson, R. E., (2019). Multivariate data analysis (Eighth). Cengage Learning EMEA.

Hayes, A. F., (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.

Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., and Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian journal of social psychology*, 9(1), 72-78.

Hofstede, G., (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.

Hofstede, G., (2001). “Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations”, 2nd Edition, Sage publications.

Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.

Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J., (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493..

Hook, J. N., Watkins Jr, C. E., Davis, D. E., Owen, J., Van Tongeren, D. R., Ramos, M. J., (2016). Cultural humility in psychotherapy supervision. *American Journal of Psychotherapy*, 70(2), 149-166.

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

Hrnjic, A., Pilav-Velic, A., Djideliija, I., Jahic, H., (2018). Innovative behavior and employee job satisfaction in telecommunications sector. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 16(1), 19-30.

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A., (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.

Hughes, M., Rigtering, J. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., Kraus, S., (2018). Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750-768.

Ismail, H. N., Karkoulia, S., Kertechian, S. K., (2019). Which personal values matter most? Job performance and job satisfaction across job categories. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 109-124.

Janssen, O., (2000). "Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 287-302.

Janssen, O., (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347-364.

Janssen, O., Schoonebeek, G., Van Looy, B., (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag en organisatie*, 4, 175-194.

Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., Rubab, U., (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554-571.

Jeung, C. W., Yoon, H. J., (2016). Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122-1136.

Johnson, J. W., (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of applied psychology*, 86(5), 984.

Joo, B. K. Shim, J. H., (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human resource development international*, 13(4), 425-441.

Kanter, R. M., (2008), “Men and Women of the Corporation”, New Edition, Basic Books.

Kanter, R. M., (2009). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organizational design* (pp. 93-131). Routledge.

Karaaslan, E., (2023), “Dönüşümcü Liderlik and Çalışan Performansı İlişkisinde Dijital Olgunluğun Aracı and Esnek Çalışmaya Olan Tutumun Düzenleyici Rollerini”, Doktora Tezi, Doğu üniversitesi.

Karaca, M., Biçkes, D., Çakı, M., Karaduman G., (2017). Medya Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Malatya Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, (5)2, 969-990.

Karin, S., Matthijs, M., Nicole, T., Sandra, G., Claudia, G., (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and investment*, 2010.

Kaya, A., (2023), “Örgütsel Destek Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme and İş Tatmininin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.

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

Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., Hamed, W., (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697.

Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., Sohail, F., (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055.

Khan, R. A. G., Khan, F. A., Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63-68.

Kim, M. S., Koo, D. W., (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.

Kinzl, J. F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T., Benzer, A., (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British Journal of Anaesthesia*, 94(2), 211-215.

Kirkland, J. C. R., Edwards, B. D., Flaherty, K. E., (2021). The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation. *Journal of Business Research*, 130, 49-58.

Kirkman, B. L., Rosen, B., (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Kleysen, R. F., Street, C. T., (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*.

Knol, J., van Linge, R., (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses". *Journal of Advanced Nursing*, 65 (2), 359-370.

Koçel, T., (2010), "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları.

Kosteas, V. D., (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194.

Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.

Krumrei-Mancuso, E. J., Rouse, S. V., (2016). The development and validation of the comprehensive intellectual humility scale. *Journal of Personality Assessment*, 98(2), 209-221.

Kundu, S. C., Kumar, S., Gahlawat, N., (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624.

Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., Li, W., (2005). *Applied linear statistical models*. McGraw-hill.

Latifah, I. N., Suhendra, A. A., Mufidah, I., (2023). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Leary, M. R., Diebels, K. J., Davisson, E. K., Jongman-Sereno, K. P., Isherwood, J. C., Raimi, K. T., ... Hoyle, R. H., (2017). Cognitive and interpersonal features of intellectual humility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(6), 793-813.

Lei, H., Leaungkhamma, L., Le, P. B., (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 481-499.

Lemoine, G. J., (2015), "Closing the leadership circle building and testing a contingent theory of servant leadership", Doctoral dissertation. Georgia Institute of Technology, ABD.

Li, H., Shi, Y., Li, Y., Xing, Z., Wang, S., Ying, J., Sun, J., (2018). Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1264-1277.

Li, Y., Wei, F., Chen, S., Yan, Y., (2020). Effects of CEO humility and relationship conflict on entrepreneurial performance. *International Journal of Conflict Management*.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T., (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407.

Ling, Q., Liu, F., Wu, X., (2017). Servant versus authentic leadership Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.

Liu, S., Lucy Liu, X., Wang, H., Wang, Y., (2021). Humble Leader Behavior and Its Effects on Performance at the Team and Individual Level: A Multi-Perspective Study. *Group and Organization Management*, 10596011211024429.

Liu, W., Mao, J., Chen, X., (2017). Leader humility and team innovation: investigating the substituting role of task interdependence and the mediating role of team voice climate. *Frontiers in Psychology*, 8, 1115.

Long, C., Liu, Y., Brown, G., Searle, G., (2018). Factors Affecting Farmers' Satisfaction With Contemporary China's Land Allocation Policy – The Link Policy: Based On The Empirical Research Of Ezhou, *Habitat International Volume*, 75, 38-49.

Lu, X., Yu, H., Shan, B., (2022). Relationship between Employee Mental Health and Job Performance: Mediation Role of Innovative Behavior and Work Engagement. *International journal of environmental research and public health*, 19(11), 6599.

Ma, C., Wu, C. H., Chen, Z. X., Jiang, X., Wei, W., (2020). Why and when leader humility promotes constructive voice: a crossover of energy perspective. *Personnel Review*, 49(5), 1157-1175.

Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., Ahmed, S., (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1-12.

- Magadley, W., Birdi, K., (2012). Two sides of the innovation coin? An empirical investigation of the relative correlates of idea generation and idea implementation. *International Journal of Innovation Management*, 16(01), 1250002.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., Munir, Y., (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2(4), 6-9.
- Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., Liao, J., (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371.
- Marques, J., (2015). The changed leadership landscape: What matters today. *Journal of Management Development*.
- Mathew, J., Nair, S., (2022). Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Vision*, 26(4), 431-440.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., Avolio, B. J., (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*.
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M., (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- McClellan, S., (2020). Leading with humility in tumultuous times: evidence from the United States. *International Journal of Public Leadership*.
- McElroy, S. E., Rice, K. G., Davis, D. E., Hook, J. N., Hill, P. C., Worthington Jr, E. L., Van Tongeren, D. R., (2014). Intellectual humility: Scale development and theoretical elaborations in the context of religious leadership. *Journal of Psychology and Theology*, 42(1), 19-30.
- Menon, S., (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Menon, S. T., (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences du Comportement*, 31(3), 161.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., Urbanski, J. C., (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.

- Motowildo, S. J., Borman, W. C., Schmit, M. J., (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M., Pham, H. C., (2020). Mapping antecedents of innovative work behavior: A conceptual review. *The Journal of Developing Areas*, 54(4).
- Naseer, S., Syed, F., Nauman, S., Fatima, T., Jameel, I., Riaz, N., (2020). Understanding how leaders' humility promotes followers' emotions and ethical behaviors: Workplace spirituality as a mediator. *The Journal of Positive Psychology*, 15(3), 407-419.
- Naveed, A., Ahmad, U., Bushra, F., (2011). Promotion: A predictor of job satisfaction a study of glass industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(16).
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M., Charles, K., (2009). Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study. *Building Research and Information*, 37(2), 129-147.
- Newsham, G., Veitch, J., Arsenault, C., Duval, C., (2004). Effect of dimming control on office worker satisfaction and performance, in Proceedings of the IESNA Annual Conference. Tampa, Florida, USA, 19-41.
- Nguyen, D. T., Teo, S. T., Halvorsen, B., Staples, W., (2020). Leader humility and knowledge sharing intention: a serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 560704.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., Slay, H. S., (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Niu, H. J., (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43(2), 288-302.
- Northouse, P. G., (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
- Nunnally, J. C., (1978). Psychometric theory. (2nd, ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'brien, G. E., Dowling, P., (1981). Age and job satisfaction. *Australian Psychologist*, 16(1), 49-61.
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., Diefendorff, J. M., (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68-80.

Omidvar, A., Zahed, A., Moeinikia, M., Khaleghkhah, A., (2021). Relationship Between Organizational Agility, Innovative Work Behaviors, and Job Satisfaction Among the Second-grade High School Teachers. *Journal of School Psychology*, 9(4), 86-95.

Ou, A. Y., Seo, J., Choi, D., Hom, P. W., (2017). When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team faultlines. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1915-1931.

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., Song, L. J., (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.

Ou, A. Y., Waldman, D. A., Peterson, S. J., (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147-1173.

Ouyang, Y. Q., Zhou, W. B., Qu, H., (2015). The impact of psychological empowerment and organisational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Contemporary Nurse*, 50(1), 80-91.

Owens, B. P., (2009). The utility of humility in organizations: Establishing construct, nomological, and predictive validity. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Owens, B. P., Hekman, D. R., (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.

Owens, B. P., Hekman, D. R., (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.

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., Rowatt, W. C., and Wilkins, A. L., (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. *Handbook of positive organizational scholarship*, 1, 260-272.

Owens, B. P., Wallace, A. S., Waldman, D. A., (2015). Leader narcissism and follower outcomes: the counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203.

Ölçer, F., Florescu, M., (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 111-136.

Örnek, A. Ş., Ayas, S. (2015). The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387-1395.

Özkan, A., (2022). “Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü”, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.

Özpehlivan, M., (2019). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel and Örgütsel Etkileri, Yararları and Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.

Palladan, A. A., (2018). Moderating effects of cyberloafing activity on innovative work behaviour and lecturers job performance. *International Journal of Advanced Studies in Social Science and Innovation*, 2(1), 28-49.

Patterson, K. A., (2003). Servant leadership: A theoretical model. Doctoral dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(UMI No. 3082719).

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., Gunawan, R., (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International journal of law and management*, 59(6), 1337-1358.

Peterson, C., Seligman, M. E., (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification (Vol. 1). Oxford University Press.

Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., Semmer, N. K. (2020). How does appreciation lead to higher job satisfaction?. *Journal of managerial psychology*, 35(6), 465-479.

Prabowo, R., Mustika, M. D., Sjabadhyni, B. (2018). How a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 90-99.

Pramezwary, A., Juliana, J., Hubner, I. B., Goeltom, V. A. H., Pramono, R. P. R., Calen, C., Purwanto, A., (2022). Job satisfaction and job performance of hotels during Covid 19 pandemic: how the role of innovative work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 8(3), 787-794.

Prieto, I. M., Perez-Santana, M. P., (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.

Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., Ju, D., (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693.

Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.

Rad, A. M. M., Yarmohammadian, M. H., (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.

Rahman, A. A. A., Panatik, S. A., Alias, R. A. (2014). The influence of psychological empowerment on innovative work behavior among academia in Malaysian research universities. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 78, 108.

Raile, A. N., Kim, R. K., Choi, J., Serota, K. B., Park, H. S., Lee, D. W., (2008). Connections at work: How friendship networks relate to job satisfaction. *Communication Research Reports*, 25(2), 168-178.

Ramdani, Z., Marliani, R., Rahman, A. A., (2019). The individual work performance scale: A psychometric study and its application for employee performance. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 405-414.

Rania, R. M., Rahmanb, N. R. A., Yusakc, N. A. M., (2021). The effect of psychological empowerment on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(6), 881-899.

Rappaport, J., (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.

Raziq, A., and Maulabakhsh, R., (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., e Cunha, M. P., Gonçalves, L., Ribeiro, P., (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 639-658.

Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., Liu, W., (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033.

Ridwan, M., Mulyani, S. R., Ali, H., (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12).

Rivaldo, Y., (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25-30.

Riyanto, S., Endri, E., Herlisha., N., (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174.

Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., Groothoff, J. W., (2008). Which work factors determine job satisfaction?. *Work*, 30(4), 433-439.

Rowatt, W. C., Powers, C., Targhetta, V., Comer, J., Kennedy, S., Labouff, J., (2006). Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. *The Journal of Positive Psychology*, 1(4), 198-211.

Russell, R. F., Stone, A. G., (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Rust, J., Kosinski M., Stillwell D., (2021), "Modern Psychometrics The Science of Psychological Assessment" 4th Edition, Routledge.

Saif, N. I., and Saleh, A. S., (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.

Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019900562.

Saleem, H., (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.

Schein, E. H., Schein, P. A., (2018). "Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust". Berrett-Koehler Publishers.

Scott, S. G. Bruce, R. A., (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Seibert, S. E., Silver, S. R., Randolph, W. A., (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.

Seibert, S. E., Wang, G., Courtright, S. H., (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981.

Selçuk, H., (2022), "Yapıcı and Yıkıcı Liderlik Özelliklerinin Örgütsel İklim and Çalışan Performansına Etkisi", Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Shahmohammadi, N., (2015). The relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' principals in district 3 of Karaj. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 205, 247-253.

Shoss, M. K., Witt, L. A., Vera, D., (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910-924.

Sieggall, M., Gardner, S., (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.

Singh, M., Sarkar, A., (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127.

Spreitzer, G. M., (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M., (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, G. M., (2007). Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work. *The Handbook of Organizational Behavior*. C. Cooper et J. Barling, dir. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., Quinn, R. E., (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 511-526.

Stanescu, D. F., Zbucnea, A., Pinzaru, F., (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, 50(5), 1041-1057.

Stoffers, J. M., Van der Heijden, B. I., Jacobs, E. A., (2020). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439-1466.

Sun, X., (2016). Psychological empowerment on job performance—mediating effect of job satisfaction. *Psychology*, 7(04), 584.

Suryani, I., (2019). Psychological empowerment, innovative work behavior and job satisfaction. In 3rd International Conference on Accounting, Management and Economics 2018 (ICAME 2018) (pp. 636-643). Atlantis Press.

Sürgevil, O., Tolay, E., Topoyan, M., (2013). Yapısal güçlendirme and psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik and güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.

Şahin, A., (2009). Mersin’de faaliyet gösteren küçük and orta büyüklükteki işletmelerin yenilik faaliyetlerinin ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 259-271.

Taheri, R. H., Miah, M. S., Kamaruzzaman, M., (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).

Tangney, J. P., (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.

Tangney, J. P., (2002). Humility. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 411–419). New York: Oxford University Press.

Tarıq, A., (2022), “The Effect Of distributed Leadership and Psychological Empowerment on Faculty Turnover as Mediated by Organizational Commitment and Job Satisfaction”, Doctoral Thesis, Istanbul Commerce University.

Tekin, İ. Ç., Akgemci, T., (2019). Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1674-1692.

Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239.

Tezbaşaran, A., (1997). Validity issues of likert type scale (a case study). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 13: 41-45.

Thomas, K. W., Velthouse, B. A., (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Timothy, A. J., Ryan, K., (2008). Job Satisfaction: Subjective well-being at work. In *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: The Guilford Press.

Toker, B., (2011). Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education*, 19(2), 156-169.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.

Tuuli, M. Rowlinson, S., (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334–1347.

Ulutürk, F., (2021), “Çalışanların Duygusal Zeka Seviyeleri ile İş Tatminleri and İş Performansları Arasındaki İlişki: Ankara OSB’lerinde Bir Araştırma” Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Upadhyay, Y., Kumar, D., (2020). Leader–member exchange, psychological capital and employees’ creativity. *Vision*, 24(4), 406-418.

Usmanova, N., Yang, J., Sumarliah, E., Khan, S. U., Khan, S. Z., (2021). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 515-532.

Van Dierendonck, D., (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S., Olckers, C., (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40, 4012-4023.

Vera, D., Rodriguez-Lopez, A., (2004). Strategic virtues: humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., Ayob, N. B., (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.

Vuong, B. N., Tushar, H., and Hossain, S. F. A., (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854.

Walters, K. N., Diab, D. L., (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7-18.

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J., (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.

Wang, J., Zhang, Z., Jia, M., (2017). Understanding how leader humility enhances employee creativity: The roles of perspective taking and cognitive reappraisal. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5-31.

Wang, P., Dust, S., Wang, Z. (2021). Leader sex and employee power distance orientation as boundary conditions of the relationship between leader humility and leader-member exchange. *Human Performance*, 34(5), 351-367.

Wang, X., Li, H., Yin, H., (2020). Antecedents and consequences of creativity in teams: When and how leader humility promotes performance via team creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 54(4), 843-856.

Wang, Y., Chen, Y., Zhu, Y., (2021). Promoting innovative behavior in employees: The mechanism of leader psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 11, 598090.

Wang, Y., Liu, J., Zhu, Y., (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 507-521.

Wang, Y., Liu, J., Zhu, Y., (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1727.

Watkins Jr, C. E., (2020). Relational humility and clinical supervision: On hypotheses, method, and measurement. *The Clinical Supervisor*, 39(2), 148-167.

Web 1, (2021), <https://dictionary.cambridge.org/tr/>, (Erişim tarihi: 28/09/2021)

Web 2, (2021), <https://www.merriam-webster.com/>, (Erişim tarihi: 28/09/2021)

Web, 4 (2022), <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 20/07/2022).

Web, 5 (2022), <https://dictionary.cambridge.org/> (Erişim tarihi: 20/07/2022).

Web, 6 (2022), <https://www.merriam-webster.com/> (Erişim tarihi: 20/07/2022).

Web, 7 (2022), www.etymonline.com/ (Erişim tarihi: 17/10/2022)

Web, 8 (2023), www.sozluk.gov.tr/ (Erişim Tarihi: 01/08/2023)

Weidman, A. C., Cheng, J. T., Tracy, J. L., (2018). The psychological structure of humility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(1), 153.

Wiens, S., Babenko-Mould, Y., Iwasiw, C., (2014). Clinical instructors' perceptions of structural and psychological empowerment in academic nursing environments. *Journal of Nursing Education*, 53(5), 265-270.

Wolf, W. C., Fligstein, N. D., (1979). Sex and authority in the workplace: The causes of sexual inequality. *American Sociological Review*, 235-252.

Wright, T. A., Cropanzano, R., Bonett, D. G., (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93.

Xie, G. Paik, Y., (2019). Cultural differences in creativity and innovation: are Asian employees truly less creative than western employees?. *Asia Pacific Business Review*, 25(1), 123-147.

Yalçintaş, M., Feyza, E. R. E. N., (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi and İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.

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.

Yang, Y. F., Islam, M., (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(3), 386-402.

Yavuzkurt, T., Kiral, E., (2020). The Relationship between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 404-425.

Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., Zhu, H., (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81, 104170.

Ye, X., (2019). Humble leadership and employee performance: Examining a moderated-mediation model. In 4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing.

Ye, Z., Liu, H., Gu, J., (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance: Job satisfaction as mediator and collectivism as moderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706-728.

Yıldırım, K. E., (2019). Profesyonel yöneticiliğin kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi and İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (19), 576-589.

Yıldız, S., (2019). Psikolojik güçlendirmenin çalışan performansına etkisi: Bir kamu kurumunda bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 1-20.

Younas, A., Wang, D., Javed, B., Haque, A. U., (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 1-17.

Yu, X., Li, D., Tsai, C. H., Wang, C., (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*.

Yuan, L., Zhang, L., Tu, Y., (2018). When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership and Organization Development Journal*.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yücel, E., Arslantürk, G., (2019). “Kendini Unutmak”: Psikoloji Araştırmalarında Tevazu. *Psikoloji Çalışmaları*, 39(1), 209-243.

Zapata, C. P., Hayes-Jones, L. C., (2019). The consequences of humility for leaders: A double-edged sword. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 47-63.

Zhang, X., Bartol, K. M., (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107-128.

Zhang, X., Ye, H., Li, Y., (2018). Correlates of structural empowerment, psychological empowerment and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis. *Applied Nursing Research*, 42, 9-16.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., Li, X. B., (2015). Paradoxical leader behaviors in people management Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., Chen, Q., (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206

Zheng, Z., Ahmed, R. I., (2022). Humble leadership and employee creative performance in China: the roles of boundary spanning behavior and traditionality. *Personnel Review*.

Zhong, J., Zhang, L., Li, P., Zhang, D. Z., (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1), 19-36.

Zhou, F., Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(3), 375-387.

Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.

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.

ÖZGEÇMİŞ

Hakan AKGÜN, lisans derecesini 2014 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden aldı. İş hayatına 2010 yılında bir kamu kurumunda başladı. Halen aynı kurumda orta düzey yönetici olarak çalışmaktadır.



TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Akgün, H., Ergün E., (2023). “The effect of humble leadership on job satisfaction ve employee performance: the mediating effect of psychological empowerment”, 8th International CEO (Communication, Economics, Organization) Social Sciences Congress, 803-811, Portugal, 16-17 December.

