



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ACİL YARDIM VE AFET YÖNETİMİ ANABİLİM
DALI

MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞE
BAĞLANMANIN ARACI ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra SAVAŞ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Şefik ÖZDEMİR

AKSARAY-2025



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ACİL YARDIM VE AFET YÖNETİMİ ANABİLİM
DALI**

**MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞE
BAĞLANMANIN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra SAVAŞ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Şefik ÖZDEMİR

AKSARAY-2025

Aksaray Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Büşra Savaş tarafından savunulan “Mütevazi Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü” isimli çalışma, jürimiz tarafından Acil Yardım ve Afet Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans / Doktora Tezi olarak oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Gökhan

KERSE

Kafkas Üniversitesi

Onaylıyorum ☐

Onaylamıyorum ☐

Danışman: Doç. Dr. Şefik ÖZDEMİR

Aksaray Üniversitesi

Onaylıyorum ☐

Onaylamıyorum ☐

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Şerife Uğuz Arsu

Aksaray Üniversitesi

Onaylıyorum ☐

Onaylamıyorum ☐

Bu tez, Aksaray Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmenliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu tarih ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Funda ÇETİNKAYA
Enstitü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Mütevazi Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü
Yüksek lisans tezinin içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm. Beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

İmza
Büşra SAVAŞ



TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı gerçekleştirme sürecinde desteğini ve katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Şefik Özdemir’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin bilgi birikimi, rehberliği ve teşvik edici yaklaşımı, bu çalışmanın her aşamasında yol gösterici olmuştur.

Araştırmam sırasında bana fikir ve destek sağlayan tüm öğretim üyelerine ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim. Özellikle anket verilerinin toplanmasında zamanlarını ayırarak katkıda bulunan sağlık sektörü ve AFAD çalışanlarına minnettarım.

Bu süreçte bana her daim moral ve destek veren eşim Serdar Savaş’a ve kızım Defne Lina Savaş’a sabır ve anlayışları için sonsuz teşekkür ederim. Onların sevgisi ve desteği olmadan bu çalışmayı tamamlamak mümkün olmazdı.

Son olarak, bu araştırmayı yaparken karşılaştığım zorlukları aşmamda bana güç veren ablalarım ve anneme, bana ilham kaynağı olan herkese içtenlikle teşekkür ederim.

Büşra SAVAŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET.....	v
MASTER'S THESIS	vi
ABSTRACT	vi
ÇİZELGELAR LİSTESİ	vii
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Liderlik ve Liderlik Türleri	3
2.1.1. Lider ve liderlik kavramları	3
2.2. Liderlikle ilgili yaklaşımlar	4
2.2.1. Özellikler yaklaşımı	5
2.2.2. Davranışsal yaklaşım	5
2.2.3. Durumsallık yaklaşımı	5
2.3. Güncel liderlik türleri	6
2.3.1. Otokratik liderlik.....	6
2.3.2. Demokratik liderlik.....	7
2.3.3. Karizmatik liderlik	8
2.3.4. Vizyoner liderlik	9
2.3.5. Tam serbesti tanıyan (serbestiyetçi) liderlik	10
2.3.6. Destekleyici liderlik tarzı	11
2.3.7. Hizmetkâr liderlik tarzı	12
2.3.8. Hümanist liderlik tarzı	13
2.3.9. Dönüşümcü liderlik tarzı.....	14
2.3.10. Katılımcı liderlik tarzı.....	15
2.4. Mütevazı Liderlik	17
2.4.1. Mütevazı liderlik	17
2.4.2. Mütevazı liderlik ile diğer liderlik türleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar	19
2.4.3. Mütevazı liderliğin örgüt çalışanları ve örgüt üzerindeki olumlu etkileri	21
2.4.4. Mütevazı liderliği açıklamaya yardımcı kuramlar	21
2.5. Çalışan Performansı.....	25

2.5.1. Çalışan performansı	25
2.5.2. Çalışan performansını etkileyen faktörler	26
2.5.3. Çalışan performansını artırmaya yönelik yaklaşımlar	27
2.6. İşe Bağlanma	29
2.6.1. İşe bağlanma kavramı	29
2.6.2. İşe bağlanmayı etkileyen faktörler	30
3. GEREÇ VE YÖNTEM	32
3.1 Araştırmanın Amacı	32
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	32
3.3. Veri Toplama Araçları.....	32
3.4 Veri Toplama Yöntemi.....	35
3.5. Araştırmanın Modeli	35
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	36
3.6.1. Mütevazı liderlik algısının ile çalışan performansı arasındaki ilişki	37
3.6.2. Mütevazı liderlik ve işe bağlanma arasındaki ilişki.....	39
3.6.3. İşe bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişki	40
3.6.4. Mütevazı liderliğin çalışan performansına etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü	41
3.7. Verilerin Analizi.....	41
3.8. Etik Kurul Onayı	42
4. BULGULAR	43
4.1. Demografik Bilgilerin Dağılımı	43
4.2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Testi	45
4.3. Mütevazı Liderlik, İşe Bağlanma ve Çalışan Performansı Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Testleri.....	46
4.3.1. Mütevazı liderlik ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri	47
4.3.1.1. Mütevazı liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi.....	47
4.3.1.2. Mütevazı liderlik ölçeğinin güvenirlilik analizi.....	48
4.3.2. İşe bağlanma ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri	49
4.3.3. Çalışan performansı ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri.....	50
4.4. Değişkenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi	52
4.5. Değişkenlerin Yaşa Göre Değişimi	52
4.6. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Değişimi	54
4.7. Değişkenlerin Tecrübeye Göre Değişimi	55
4.8. Değişkenlerin Mesleğe Göre Değişimi	57

4.9. Değişkenlerin Çalışılan Birime Göre Değişimi.....	59
4.10. Mütevazı Liderlik, İşe Bağlanma ve Performans Ölçekleri Arası İlişki	61
4.11. Mütevazı Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Bağlanmanın Aracılık Etkisi	62
5. TARTIŞMA.....	65
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKLAR.....	74
EKLER	89
EK1: Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu	89
EK2: AFAD Bilimsel Araştırma Mürakat Formu	90
EK3: İl Sağlık Müdürlüğü Çalışma İzni	91
EK4: Tez Öneri Formu Yönetim Kurulu Kararı	93
EK5: Ulusal Tez Merkezi Tez Giriş Formu	94
EK6: Etik Kurul Kararı	95
EK7: Tez Öneri Formu.....	96
EK8: Anket Formu	99
ÖZGEÇMİŞ	102

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞE BAĞLANMANIN ARACI ROLÜ

Büşra SAVAŞ

Aksaray Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Acil Yardım ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Şefik ÖZDEMİR

ÖZET

Liderlik, geçmişten günümüze birçok farklı teori ve yaklaşımla ele alınmakta; ancak mütevazı liderlik, liderin alçakgönüllülüğü, hatalarını kabul etme eğilimi, çalışanların güçlü yönlerini takdir etmesi ve onlarla eşit düzeyde ilişki kurması gibi özellikleriyle geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, mütevazı liderliğin çalışanların işe olan bağlılıklarını ve performanslarını nasıl etkilediği, bu ilişkinin afetlerde görev alan sağlık personellerinin yansımalarıyla birlikte incelenmiştir. Bu araştırma, mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide işe bağlanmanın aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmada Mütevazı Liderlik Ölçeği, İşe Bağlanma Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, afetlerde görev alan sağlık personelleri ve AFAD oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada tanımlayıcı istatistikler, fark testleri (t-testi ve ANOVA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Process Macro aracılığıyla aracılık analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisinin olduğu ve işe bağlanmanın bu etkide kısmi aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Demografik değişkenlere göre ölçek puanlarında anlamlı farklılıklar bulunmuş ve mütevazı liderlik algısının yaş, mesleki deneyim ve eğitim düzeyine bağlı olarak değiştiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Mütevazı liderlik, Çalışan Performansı, İşe bağlılık, Afet, Sağlık Sektörü.

Mayıs, 2025; 102 sayfa

MASTER'S THESIS

THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF HUMBLE LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Büşra SAVAŞ

**Aksaray University
Institute of Health Sciences
Department of Emergency and Disaster Management**

Advisor: Assoc. Prof. Şefik ÖZDEMİR

ABSTRACT

Leadership has been addressed through various theories and approaches over time; however, humble leadership differs from traditional leadership styles by emphasizing humility, a willingness to admit mistakes, recognizing employees' strengths, and fostering equal relationships with them. In this context, the study explores how humble leadership influences employees' work engagement and performance, particularly within the framework of healthcare professionals engaged in disaster response. This study was conducted to investigate the effect of humble leadership on employee performance and the mediating role of work engagement in this process. The Humble Leadership Scale, Work Engagement Scale, and Employee Performance Scale were employed in the study. The sample consists of healthcare and AFAD professionals actively involved in disaster response. Data were collected using the survey method, and the obtained data were analyzed using SPSS and AMOS software. The research utilized descriptive statistics, difference tests (t-test and ANOVA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and mediation analysis via Process Macro. The findings indicate that humble leadership has a direct positive impact on employee performance and that work engagement plays a partial mediating role in this relationship.

Keywords: Humble Leadership, Employee Performance, Work Engagement, Disaster, Healthcare Sector.

May, 2025; 102 pages.

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1. Mütevazı Liderlik ile Diğer Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması.....	20
Çizelge 2.2. Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Soruları.....	33
Çizelge 2.3. Çalışan Performansı Ölçeğinin Soruları.....	34
Çizelge 2.4. İşe Bağlanma Ölçeğinin Soruları.....	35
Çizelge 4.1. Demografik Bilgilerin Dağılımı.....	43
Çizelge 4.2. Normal Dağılım Test Sonuçları	45
Çizelge 4.3. Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Uyum İndeksi Sonuçlar.....	48
Çizelge 4.4. Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	48
Çizelge 4.5. İşe Bağlanma Ölçeğinin Uyum İndeksi Sonuçlar.....	50
Çizelge 4.6. İşe Bağlanma Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	50
Çizelge 4.7. Çalışan Performansı Ölçeğinin Uyum İndeksi Sonuçlar.....	51
Çizelge 4.8. Çalışan Performansı Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	52
Çizelge 4.9. Cinsiyet Değişkeni Açısından Fark Analizi	52
Çizelge 4.10. Değişkenlerin Yaşa Göre Değişimi.....	53
Çizelge 4.11. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Değişimi.....	54
Çizelge 4.12. Değişkenlerin Meslek Süresine Göre Değişimi.....	55
Çizelge 4.13. İşe Bağlanma Değişkeni İçin Tukey Testi Sonuçları.....	56
Çizelge 4.14. Çalışan Performansı Değişkeni için Tukey Testi Sonuçları.....	56
Çizelge 4.15. Değişkenlerin Mesleğe Göre Değişimi.....	57
Çizelge 4.16. İşe Bağlanma Değişkeni İçin Tukey Testi Sonuçları	58
Çizelge 4.17. Çalışan Performansı Değişkeni İçin Tukey Testi Sonuçları.....	58
Çizelge 4.18. Değişkenlerin Çalışılan Birime Göre Değişimi.....	59
Çizelge 4.19. Çalışan Performansı Değişkeni İçin Tukey Testi Sonuçları.....	60
Çizelge 4.20. Değişkenlerin Arası Korelasyon Analizi.....	61
Çizelge 4.21. Hipotez Sonuçları.....	64

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 4.1. Mütevazi Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	47
Şekil 4.2. İşe Bağlanma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	49
Şekil 4.3. Çalışan Performans Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Şekil 4.4. Araştırma Ölçekleri.....	63



1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, alanyazında çok sayıda tanım ve araştırma ile ele alınmış olsa da, bu kavramın özüne dair kesin bir açıklama halen yapılamamıştır. Farklı yaklaşımlar, liderliğin örgüt içindeki bireylerin davranışlarına dair çeşitli perspektifler sunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede mütevazı liderlik, günümüzde olumlu örgütsel sonuçları teşvik etme potansiyeli nedeniyle artan bir ilgi görmektedir (Kerse, Koçak ve Özdemir, 2020). Liderlik tarihi boyunca farklı liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Demir, vd., 2010; Bakan ve Büyükbese, 2010). Özellikle sanayi devrimiyle birlikte işletmelerin daha profesyonel yönetilmeye başlanmasıyla, liderlerin örgütlerin başarısındaki kritik rolü daha belirgin hale gelmiştir. Bu süreçte liderlik; başlangıçta liderlerin sahip oldukları özelliklerle (özellikler teorisi), sonraları davranışları (davranışsal liderlik teorisi) ve durumlara uygunlukla (durumsal liderlik teorisi) açıklanmış, en son dönemlerde ise liderliğe bakış daha çok işbirlikçi, destekleyici yaklaşımlar üzerine şekillenmiştir (Pearce ve Conger, 2003; Fletcher, 2004).

Günümüzdeki liderlik anlayışı, liderlerin sadece kahramanca eylemlerini değil, aynı zamanda işbirliği ve takımlarıyla etkileşim kurma biçimlerini de ön plana çıkarmaktadır (Fletcher, 2004). Mütevazı liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, liderlerin alçakgönüllülüğü, açıklığı, empatisi ve özeleştiriye ön planda tutan bir yaklaşımı benimsemesiyle tanımlanmaktadır (Timuroğlu ve Gül, 2023). Mütevazı liderler, kendilerini üstün bir konumda görmeden çalışanlarıyla eşit ilişkiler kurmaya çalışır, onların katkılarını takdir eder ve kendi hatalarını kabul etmeye açıktır. Literatür, mütevazı liderliğin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çeşitli örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Owens ve Hekman, 2012; Owens, Johnson ve Mitchell, 2013). Ancak mütevazı liderliğin çalışan performansını etkileyen mekanizmalar henüz yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır. Bu noktada mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide etkili olabilecek aracı faktörlerin incelenmesi önem arz etmektedir. İşe bağlılık, çalışanların işlerine yönelik dinamik, tatmin edici ve yoğun bir ruh hali içinde olmalarını ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002). Yapılan araştırmalar, işe bağlılığın bireysel ve örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Kayalı, 2003; Gümüş, 2012). İşe bağlılık, çalışanların işlerine yönelik ilgilerini ve enerjilerini artırarak verimlilik ve iş tatminini güçlendirmekte, bu

bağlamda işyerindeki motivasyonu da artırmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008). Ancak mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işe bağlılığın olası aracılık rolüne yönelik araştırmalar sınırlı düzeydedir. Bu araştırma, mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracı rolünü inceleyerek literatürdeki bu eksikliği gidermeyi hedeflemektedir.

Araştırma kapsamında sosyal bilişsel teori (Bandura, 1986) ve sosyal değişim teorisi (Blau, 2017) çerçevesinde, mütevazı liderliğin çalışanların iş bağlılığı üzerindeki etkileri ve bu etkinin çalışan performansı üzerindeki yansımaları ele alınmıştır. Sosyal bilişsel teoriye göre bireylerin davranışları, kişisel özellikler ve çevresel faktörlerin etkileşimiyle şekillenmektedir. Mütevazı liderlerin alçakgönüllülük ve açıklık esaslı liderlik davranışları sergileyerek çalışanların iş bağlılığını ve dolayısıyla performansını artırabileceği öngörülmektedir (Owens ve Hekman, 2012). Sosyal değişim teorisi ise, sosyal ilişkilerde kaynakların ve faydaların karşılıklı değişimine dayanmaktadır. Mütevazı liderlerin destekleyici ve empatiye dayalı liderlik yaklaşımları, çalışanların işlerine bağlılıklarını artırabilmekte ve bu bağlılık da örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır (Blau, 2017). Mütevazı liderlik çalışan sesliliğine de katkı sağlayarak dolaylı olarak çalışan performansına etki edebilmektedir. (Liu, 2016; Kerse vd., 2020). Bu bağlamda, bu çalışma mütevazı liderlikle ilgili alanyazındaki boşluğu doldurması ve alanyazına yeni bir perspektif sunması açısından önemlidir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik ve Liderlik Türleri

Bu bölümde ilk olarak liderliğin tanımları ve özellikleri, liderlik teorileri ele alınmış ve ardından liderlik yaklaşımlarına odaklanılmıştır. Söz konusu kavramsal çerçeve bu bölümde ele alınacaktır.

2.1.1. Lider ve liderlik kavramları

Bireyleri ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getirme ve yönlendirme süreci olarak kabul edilen liderlik, etimolojik kökeni itibarıyla ilk kez 1300'lü yıllarda İngilizcede “seyahat etme” veya “yol gösterme” anlamında kullanılmıştır. Bu kavram 14. yüzyılda akademik literatüre girerek, sanayi devrimiyle birlikte örgütler açısından giderek daha önemli hale gelmiştir (Dikmen, 2012). Özellikle modern çağda liderlik; etkililik, kalite ve rekabet gibi kavramlarla bağlantılı bir rol üstlenmiş ve iş dünyasında merkezi bir konu olarak ele alınmıştır (Akyürek, 2020).

Lider kavramı, örgütsel davranış ve yönetim bilimlerinde liderlik olgusunun merkezinde yer alan temel bir unsurdur. Genel anlamıyla lider, bir grup ya da topluluğu belli amaçlar doğrultusunda etkileyen, yönlendiren ve bu süreçte izleyenlerinin davranışlarını şekillendirebilen kişidir. Bu bağlamda liderin yalnızca bir görev dağıtıcı değil, aynı zamanda vizyon belirleyici, ilham kaynağı ve rehber bir figür olduğu vurgulanmaktadır. Northouse (2021), liderliği “ortak bir amacı başarmak üzere bireyleri etkileyen bir süreç” olarak tanımlar. Bu tanım, liderliğin yalnızca bireysel bir yetenek değil, aynı zamanda kişilerarası bir etkileşim süreci olduğunu göstermektedir. Yukl (2013) ise lideri, belirli hedeflere ulaşmak için başkalarının faaliyetlerini etkileme sürecinde yer alan kişi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, liderin davranışlarının yalnızca kendi performansına değil, aynı zamanda çevresindekilerin tutum ve davranışlarına da yön verdiğini vurgulamaktadır.

Liderliğe ilişkin tanımlarda sıkça öne çıkan bir diğer unsur, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin izleyenler üzerinde güven ve etki yaratma kapasitesidir. Chemers (2014), liderliğin yalnızca biçimsel bir pozisyonla değil, kişisel etki gücü ve sosyal yeteneklerle kazanıldığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda liderin karizma, iletişim becerisi, empati ve vizyonerlik gibi nitelikleri ön plana çıkar. Ayrıca liderin hem

rasyonel kararlar alma becerisine hem de duygusal zekâyâ sahip olması, etkili bir liderlik sürecinin temel bileşenlerinden sayılmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013). Bununla birlikte lider, içinde bulunduğu sosyal ve kültürel bağlamı da doğru okuyarak, değişen koşullara uygun esneklik göstermelidir. Bu nedenle lider, hem bireyler arası ilişkileri yönetebilen hem de örgütsel yapıya yön verebilen bir aktör olarak değerlendirilir.

Liderlik, tarih boyunca farklı disiplinlerce birçok açıdan ele alınmış ve farklı tanımlarda bulunulmuştur. sürekli olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Liderlik tanımlarında, liderin çevresindeki bireyler üzerinde etkili olabilmesi ve onları belirlenen hedeflere yönlendirebilmesi öne çıkan unsurlar arasındadır. Güney (2021) liderlerin gücünün, izleyenlerin motivasyonu ve örgüte olan bağlılığını artırma kapasitesine dikkat çekerken; Akyürek (2020), lideri belirli amaçlara ulaşmak üzere bir araya getiren ve onları bu amaç doğrultusunda harekete geçirebilen bir figür olarak tanımlamaktadır. Yaşbay (2011) ise liderliği, liderin kendine özgü değerleri ve içsel tutarlılığı çerçevesinde çalışanlarına olumlu etkiler sağlayarak örgütsel bağlılığı pekiştiren bir yaklaşım olarak ele almaktadır. Buradan hareketle liderler bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Liderlerin sahip olması gereken özellikler, literatürde çeşitli çalışmalarla belirlenmiştir. Güney (2021) iletişim becerisi, demokratik tutum, sabır ve ekip çalışmasına yatkınlık gibi niteliklerin liderde bulunması gereken nitelikler olduğu vurgulamıştır. Bu nitelikler, liderlerin izleyenleri üzerinde etki yaratmaları ve örgütsel hedeflere ulaşmaları açısından önemlidir. Nitekim, Erdem ve Dikici (2009) liderin iş tatmini, bağlılık ve motivasyon üzerindeki etkisini inceleyerek, liderliğin yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda sosyal bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Liderliğin bireysel ve kurumsal boyutta yarattığı bu etki, çeşitli liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine yol açmıştır.

2.2.Liderlikle ilgili yaklaşımlar

Liderlik yaklaşımları, liderlik sürecinin dinamiklerini ve bu süreçte etkili olan faktörlerin örgütsel sonuçlar üzerindeki yansımalarını anlamak için geliştirilmiştir. Sosyoekonomik, politik ve kültürel değişimlerle birlikte bu yaklaşımlar da evrildiği için liderlik farklı perspektiflerle ele alınmıştır (Squires, 2016).

2.2.1. Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderliğin doğuştan gelen veya bireylerin sonradan kazandığı belirgin niteliklerle şekillendiğini savunmaktadır. Bu bakış açısına göre, liderlerin karakteristik özellikleri ve kişisel yetkinlikleri onları diğerlerinden ayırmakta ve liderliği mümkün kılmaktadır. Özellikle zeka, sosyal beceriler, öz güven, sabır ve kararlılık gibi bireylerin liderlik yetilerini güçlendiren vasıflar öne çıkmaktadır (Ololube, 2018). Gün ve Aslan (2018) bu yaklaşımdaki liderlerin düşüncelerini etkin bir şekilde ifade etme, analiz yapabilme ve topluluk içinde etki yaratabilme yetilerinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, Halis, Çoban, Şafak ve Şahin (2007) liderlerin, doğuştan gelen zekaları ve sosyal yetenekleri sayesinde etkin bir lider olabildiklerini belirtmektedir. Özellikler yaklaşımı, bireysel farklılıkların liderliği doğrudan etkileyebileceğini ileri sürerek liderlik teorilerinin en eski ve klasik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir (Özcan, 2013).

2.2.2. Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderliğin bireylerin sahip oldukları doğal özellikler yerine, liderin sergilediği davranışlarla şekillendiğini ileri sürmektedir. Bu teoriye göre, liderin kendine has davranışsal örüntüleri ve grup içindeki tavırları, liderlik başarısında önemli bir faktördür (Küçüközkan, 2015). Bu yaklaşımda, liderin grup üyeleriyle olan etkileşim biçimi, onlara sağladığı destek ve gösterdiği ilgi ön planda yer almaktadır. Bu bağlamda Çekmecelioğlu (2014) liderin davranışlarının ekip içinde uyumu artırma ve iş birliği sağlama konusunda kritik bir rol oynadığını ifade etmektedir. Davranışsal yaklaşım, liderin sergilediği davranışların örgütte kabul görmesinin, liderin başarıya ulaşmasında temel unsur olduğunu vurgulamaktadır. Liderin bu davranışlarının, özellikle astlar tarafından kabul görmesinin, liderlik sürecinde belirleyici bir etken olduğu belirtilmektedir (Güney, 2021).

2.2.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderin belirli bir stil veya davranış modeline bağlı kalmak yerine, çevresel koşullara ve içinde bulunulan duruma uygun davranışlar sergilemesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, etkili bir lider, organizasyonun o anki ihtiyaçlarına göre esneklik göstermeli ve liderlik tarzını uyarlayabilmelidir (Çiftçi,

2020). Durumsallık yaklaşımı, belirli bir liderlik tarzının her durumda geçerli olamayacağını öne süren ve bu nedenle liderlerin değişen koşullara göre stratejiler geliştirmesinin liderlik başarısını artıracaklarını vurgulamaktadır. Bu teorinin temelinde, liderin çevresel faktörleri dikkatle analiz ederek karar alma süreçlerini yönlendirmesi ve bu doğrultuda etkin bir yönetim sergilemesi gerektiği fikri yer almaktadır (Canpolat, 2016)

2.3. Güncel liderlik türleri

Güncel liderlik türleri, değişen örgütsel dinamikler ve toplumsal beklentiler doğrultusunda, esneklik, katılımcılık ve duygusal zekâ temelli yaklaşımları ön plana çıkarmaktadır. Bu liderlik anlayışları, klasik otoriter modellerin ötesine geçerek, çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve sürdürülebilir performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

2.3.1. Otokratik liderlik

Otokratik liderlik, liderin kararları tek başına aldığı, emirler verdiği ve çalışanlardan bu kararları sorgulamadan uygulamalarını beklediği bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderlik, merkeziyetçi bir yapıyı teşvik etmekte ve liderin güç ve kontrolü elinde tutmasına dayanmaktadır. Otokratik liderler, genellikle yüksek bir otoriteye sahip olup, çalışanlarının katılımını sınırlı tutmaktadır. Bu tür bir liderlik tarzının organizasyonlarda özellikle kriz durumlarında veya yüksek düzeyde denetim gerektiren ortamlarda etkili olduğu öne sürülmektedir (Briker vd., 2021). Ancak bu yaklaşımın, çalışanların motivasyonunu zedeleyebileceği ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği de vurgulanmaktadır (Luqman vd., 2020).

Bazı araştırmalar, otokratik liderliğin, özellikle güvenlik ve verimlilik gerektiren sektörlerde başarılı olabileceğini ortaya koymuştur (Demir, vd., 2010). Bu anlamda krize dayalı durumlarda otokratik liderler, hızlı karar alabilme ve uygulama yetenekleriyle öne çıkmaktadırlar (Opalo ve Smith, 2021). Bununla birlikte, otokratik liderliğin uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabileceği de belirtilmektedir. Bu tarz liderler, çalışanlarının yaratıcılığını ve özgürlüğünü kısıtladıkları için örgüt içindeki yenilikçi düşünciyi engelleyebilmektedir. Ayrıca, lider ile çalışan arasındaki ilişkilerin genellikle tek yönlü ve soğuk olduğu, bu durumun da örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yarattığı vurgulanmaktadır (Caillier, 2020).

Otokratik liderlik tarzı, zaman zaman bazı liderlerin kendi kişisel hedeflerini öne çıkarmalarına yol açabilmektedir. Bu tür liderler, genellikle kendi inisiyatiflerini ve kararlarını diğerlerinin önünde tutarak, çalışanların düşüncelerini göz ardı edebilmektedirler. Bu durum, liderlerin iş gücünü motive etmekte zorlanmalarına ve örgütsel bağlılıklarını zedelemelerine yol açabilmektedir (Rosing vd., 2022). Genel olarak literatürde, otokratik liderlerin sadece belirli koşullarda faydalı olabileceği, genellikle işlerin hızlıca yapılması gereken, yüksek disiplin ve denetim gerektiren ortamlarda etkili olabileceği öne sürülmektedir (Jaafar vd., 2021).

2.3.2. Demokratik liderlik

Demokratik liderlik, katılımcı bir yönetim tarzını ifade eder ve liderin, astlarının görüşlerine saygı göstererek, karar alma süreçlerine dahil olmalarını teşvik etmesine dayanmaktadır (Lewin, vd., 1939). Bu liderlik tarzı, çalışanların düşüncelerine ve katkılarına değer vermekte, onların fikirlerine açık olmakta ve her bireyi sürece dahil etmektedir. Bu tür liderler, açık iletişim, güven, karşılıklı saygı ve ortak hedeflere yönelme üzerine yoğunlaşmaktadır (Gastil, 1994). Çalışanlar, liderin vizyonunu ve kararlarını benimsemek konusunda daha istekli olmaktadır, çünkü süreç her aşamada onların da katkılarını içermektedir (Polatoğlu, 2020).

Demokratik liderlik, örgüt içinde güçlü bir işbirliği ortamı yaratmakta ve grup üyelerinin işlerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu liderlik tarzının özellikle eğitim kurumları gibi çalışanların etkileşime dayalı olduğu ortamlarda etkili olduğu görülmektedir (Koçer, 2021). Örneğin, okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri sergilemesi, öğretmenlerin motivasyonunu artırmakta ve okulda işbirliği ile güçlü bir öğretim ortamı yaratmaktadır (Koçer, 2021). Bu tarz liderlik, özellikle çalışanlar arasında güvenin inşa edilmesine ve paylaşılan hedefler doğrultusunda kolektif bir çaba gösterilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, demokratik liderler çalışanlarının katılımını artırarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Tunçbilek ve Kaya, 2020).

Demokratik liderlik diğer liderlik türleriyle karşılaştırıldığında, çalışanların bağımsızlıklarını ve kararlarını desteklemesiyle onları daha özgür bir ortamda çalışmaya teşvik etmektedir (Gastil, 1994). Bu liderlik yaklaşımının, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı destekleyici bir yapıyı oluşturduğuna dair pek çok araştırma

bulunmaktadır (Derin, 2016; Arıkan, 2001). Demokratik liderler, çalışanlarının gelişimine odaklanarak onları sadece iş süreçlerine dahil etmekle kalmamakta, aynı zamanda onların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda demokratik liderlik, yenilikçi düşüncenin ve sürekli gelişimin temelini atar ve uzun vadede örgütsel başarıyı sürdürülebilir kılar (Tekin, 2019).

2.3.3. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlik, liderin güçlü kişiliği ve etkileyici iletişim becerileri aracılığıyla takipçilerini etkilemesi ve onlara ilham vermesi temeline dayanmaktadır. Karizmatik liderler, genellikle zorlu durumlarda, belirsizlik ve kriz dönemlerinde güçlü bir vizyon sergileyerek, çalışanlarına güven aşılamakta ve onlara cesaret vermektedir (Ersan, 2020). Bu liderlik tarzının en önemli özelliği, liderin kişisel çekiciliği ve güçlü karizması ile takipçilerini motive etme kabiliyetidir. Karizmatik liderler, toplumlarında ve örgütlerinde büyük değişimler yaratabilmekte, çünkü insanlar onların vizyonlarına ve liderliklerine duydukları güven sayesinde daha yüksek performans sergilemektedirler. (Kazan ve Özgenel, 2021). Karizmatik liderlik, liderin güçlü kişisel cazibesiyle izleyicileri üzerinde etki yaratma gücüne odaklanmaktadır (Günçavdı, 2017).

Karizmatik liderliğin etkisi, genellikle liderin güçlü bir iletişim tarzına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu liderler, hedeflerine ulaşmak için takipçilerini etkili bir şekilde ikna edebilirler. İletişimdeki açıklık, tutku ve güven oluşturma gibi özellikler, liderlerin vizyonlarını takipçilerine benimsetmesine olanak tanımaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarını yüksek oranda algıladığı ve bu durumun okulun etkililiği üzerinde olumlu etkiler yarattığı bulguları, karizmatik liderliğin eğitim sektöründeki gücünü ortaya koymaktadır (Çevrik ve Koçak, 2022). Bu liderler, sadece bireysel değil, örgütsel düzeyde de yüksek etkileşim ve uyum yaratmayı başarmaktadırlar. Ayrıca, karizmatik liderlerin kriz yönetimi konusundaki becerileri de vurgulanmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde, bu liderler, güçlü vizyonları ve etkili iletişim stratejileriyle, örgütlerini zorluklarla başa çıkarak üzere yönlendirebilirler. Kriz durumlarında karizmatik liderlik, çalışanların moralini yüksek tutarak örgütsel performansı iyileştirebilir (Ceylan ve Yöndem, 2021).

Karizmatik liderliğin bir diğer önemli yönü de, liderin sosyal ve duygusal zekâsının yüksek olmasıdır. Bu liderler, çalışanları ile güçlü duygusal bağlar kurarak onların potansiyellerini ortaya çıkarma noktasında önemli rol oynamaktadır. Öğretmenlerin karizmatik liderlik özelliklerini tanıdığı ve bunun, onların motivasyonunu artırdığı bulunmuştur (Sancı ve Koçak, 2023). Bu liderlik tarzı, sadece çalışanların performansını değil, aynı zamanda örgütlerin genel kültürünü de olumlu yönde şekillendirmektedir. Karizmatik liderler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirerek, örgüt kültürünün daha verimli hale gelmesini sağlamaktadırlar (Aykanat, 2010)

2.3.4. Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, bir liderin örgüt için uzun vadeli stratejik hedefler belirleyip bu hedefleri çalışanlarla paylaşarak onların bu hedeflere ulaşabilmesi için ilham veren bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik türü, liderin geleceğe dair güçlü bir vizyonu olması ve bu vizyonu örgüt üyelerine aktarmasıyla karakterizedir (Koçer, 2021). Vizyoner liderler, örgütsel başarıyı artırma amacıyla, çalışanları sadece mevcut hedeflere yönlendirmekle kalmaz, aynı zamanda geleceğe yönelik bir yön duygusu kazandırarak onları yüksek performans sergilemeye teşvik etmektedirler (Taylor, vd., 2014). Bu liderlik tarzı, liderin stratejik düşünme becerisini ve geleceği şekillendirme vizyonunu ön plana çıkarmaktadır.

Vizyoner liderlerin başarılı olabilmesi için organizasyondaki tüm üyelerin ortak bir amaç için bir arada çalışmasını sağlamak önemlidir. Bu liderler, organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışanlara net bir yön göstermekte ve onları bu yolda motive etmektedir (Sarı, 2020). Özellikle eğitim kurumlarında, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik becerileri öğretmenlerin iş tatmini ve bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Atıgan ve Özkan, 2023). Bu liderlik tarzı, okul müdürlerinin geleceğe yönelik güçlü bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu öğretmenlerle paylaşarak onları bu hedeflere yönlendirmesi ile okulların verimliliğini arttırmaktadır. Vizyoner liderlik, organizasyonda yenilikçi ve gelişmeye açık bir ortam oluşturmada, bu da çalışanların uzun vadeli hedeflere katkı sağlama istekliliğini arttırmaktadır (Eryılmaz, Demirci ve Özdemir, 2022).

Vizyoner liderliğin özellikle sağlık kurumları ve iş dünyasında önemli bir etkisi vardır. Araştırmalar, vizyoner liderlerin çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırdığını göstermektedir (Derin, Demirtaş ve Doğan, 2020). Tekin (2007), Antalya'daki konaklama işletmelerinde yürütölen bir çalışmada, vizyoner liderliğin çalışanlara gelecekteki hedefler doğrultusunda rehberlik etme ve onları motive etme gücünü ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzı, örgütsel esnekliği artırarak kurumların değişim süreçlerine uyum sağlamasında da etkin rol oynamaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların sadece günlük hedeflerle değil, aynı zamanda organizasyonun uzun vadeli başarısı ile de ilgili olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, vizyoner liderler, örgüt içinde açık iletişim kanalları oluşturmakta ve çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamaktadır (Yumuşak ve Korkmaz, 2021). Vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir; bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanların işyerine olan bağlılıklarını artırarak daha verimli bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Aydın ve Karaman, 2022).

2.3.5. Tam serbesti tanıyan (serbestiyetçi) liderlik

Serbestiyetçi liderlik, liderlerin çalışanlarına minimal rehberlik sağladığı ve çoğunlukla kararları çalışanların inisiyatifine bıraktığı bir liderlik tarzıdır. Kamal ve Kesuma (2024), 64 makale üzerinden yaptıkları sistematik incelemede, laissez-faire liderliğinin genellikle çalışanlara özerklik tanısa da, bu yaklaşımın belirsizlik ve yön eksikliği gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmişlerdir. Bu tarz liderlik, çalışanların rehberlik ve geri bildirim almadığı bir ortam yaratabilmekte, bu da iş gücü içindeki iletişimi ve uyumu zedeleyebilmektedir (Ahsan ve Khalid, 2023).

Laissez-faire liderliğinin pasif doğası, özellikle çalışanların sürekli rehberliğe ve destek almaya ihtiyaç duyduğu durumlarda olumsuz etkilere yol açabilir. Lundmark vd., (2022) yaptıkları araştırmada, bu liderlik tarzının özellikle örgütsel yeniden yapılandırma süreçlerinde çalışanların iyilik hali üzerinde olumsuz etkiler yarattığını bulmuşlardır. Çalışanlar, bu tarz liderlik altında genellikle belirsizlik ve desteğin eksikliğiyle karşılaşmakta, bu da onların iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak, laissez-faire liderliği bazı durumlarda pozitif sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle çalışanların yüksek otonomiye sahip olduğu, özgürlük ve inisiyatif gerektiren alanlarda, bu liderlik tarzı daha olumlu etkiler yaratabilmektedir.

Robert ve Vandenberghe (2021), laissez-faire liderliğinin, çalışanların güçlü öz-yönetim becerilerine sahip olduğu ve az bir denetimle motive olabildikleri durumlarda, iş tatmini ve performans artışı sağlayabileceğini ifade etmektedirler. Ali ve Ullah (2023), laissez-faire liderliğinin, çalışanların yüksek yeterlilik gösterdiği ve fazla denetim gerektirmediği ortamlarda, daha yaratıcı ve verimli sonuçlar doğurabileceğini belirtmişlerdir.

2.3.6. Destekleyici liderlik tarzı

Destekleyici liderlik, liderin çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı ve empatik bir yaklaşım sergileyerek onların iş memnuniyetini, motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmayı amaçladığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında lider, çalışanlarının karşılaştıkları zorluklara rehberlik ederek ve onlara moral desteği sunarak, onların işyerinde daha iyi performans göstermelerini teşvik etmektedir (Bakan, 2009). Destekleyici liderler, çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurarak, onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve böylece organizasyona olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların kişisel gelişimlerine ve duygusal ihtiyaçlarına odaklanırken, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan işbirliğini ve uyumu sağlamaktadır (Baker, 2022).

Destekleyici liderlik, genellikle çalışanların performansını artırmak için moral ve motivasyon sağlama amacı taşımaktadır. Çalışanlar, destekleyici liderlerinin sunduğu rehberlik sayesinde daha fazla güven duyarak, görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmektedirler (Schriesheim ve Murphy, 1976). Bu liderlik tarzı, çalışanların işlerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilmelerine yardımcı olmakta ve onları daha üretken hale getirmektedir. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005) destekleyici liderliğin, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve iş başarısını artırdığını belirtmektedir. Destekleyici liderler, aynı zamanda çalışanların iş yaşamlarında karşılaştıkları stresli durumlarla başa çıkabilmelerini sağlayacak psikolojik destek sunarak, işyerindeki stres düzeylerini azaltırlar (Cengiz, vd., 2006).

Liderlik tarzı, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmak için çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına duyarlı bir yaklaşım sergilemektedir. Destekleyici liderler, çalışanlarını dinlemekte ve onların görüşlerine değer vermektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Çalışanların güçlü yönlerini fark eder ve

bu özelliklerini geliştirmelerine yardımcı olmak için fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca, çalışanlarının başarılarını takdir ederek onların kendilerini daha fazla değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Öztırak, 2022). Bu tür liderler, güven oluşturarak iş yerinde pozitif bir atmosfer yaratır ve bu atmosfer, çalışanların hem kişisel hem de profesyonel anlamda gelişmelerini teşvik etmektedir. Sonuç olarak, destekleyici liderlik tarzı, örgütlerin genel performansını ve çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Bakan, 2009).

2.3.7. Hizmetkâr liderlik tarzı

Hizmetkâr liderlik, liderin kendi çıkarları yerine, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve refahını ön planda tuttuğu bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik tarzının temelinde, liderin hizmet etmeyi birincil görev olarak görmesi ve çalışanlarının gelişimini, mutluluğunu ve başarılarını desteklemek için çaba sarf etmesidir (Greenleaf, 2002). Hizmetkâr liderler, organizasyon içinde güçlü bir güven ve saygı ortamı yaratmak için çalışanların hem profesyonel hem de kişisel ihtiyaçlarına duyarlı bir yaklaşım benimsemektedir. Bu liderlik tarzı, liderin astlarına karşı alçakgönüllü ve yardımsever bir tutum sergileyerek onların güçlü yönlerini fark etmesini ve geliştirmesini sağlamaktadır (Greenleaf, 1977).

Hizmetkâr liderlik, çalışanların sadece iş performanslarına değil, aynı zamanda kişisel gelişimlerine de önem vermektedir. Liderler, çalışanlarına rehberlik ederken onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir (Liden, vd., 2008). Bu liderlik tarzının güçlü yönü, liderin astlarına örnek olarak pozitif davranışlar sergilemesi ve onların işlerini daha verimli şekilde yapabilmesi için gereken desteği sağlamasıdır (Van Dierendonck, 2011). Bu yaklaşımla, lider, çalışanların özgüvenlerini artırırken aynı zamanda onları daha bağımsız ve yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Liderin hizmet etmeye dayalı yaklaşımı, çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissetmelerine yol açmakta ve bu da örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Kılıç ve Aydın, 2016).

Hizmetkâr liderlik, aynı zamanda güçlü bir takım ruhunun gelişmesini desteklemektedir. Liderin empati yeteneği, çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak uygun çözümler üretmesine olanak tanır ve bu sayede takım içinde dayanışma ve işbirliği artmaktadır. Çalışanlar, liderlerinden aldıkları destek sayesinde daha yüksek iş tatmini

yaşmakta ve örgüte daha fazla bağlılık göstermektedirler (Eva, vd., 2019). Bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu artırarak onların işlerine duyduğu bağlılığı pekiştirmektedir. Hizmetkâr liderlerin, çalışanlarına güven veren, samimi ve saygılı ilişkiler kurarak uzun vadeli başarıyı hedeflemeleri, örgütsel verimliliği de olumlu bir şekilde etkilemektedir (Greenleaf, 2002). Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, liderin sadece iş sonuçlarına odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanlarının ruhsal ve sosyal iyilik hallerini de önemseyen bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır.

2.3.8. Hümanist liderlik tarzı

Hümanist liderlik, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına duyarlı bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir. Bu liderlik tarzı, bireylerin değerlerine saygı göstermekte ve onların kişisel gelişimlerine fırsatlar sunmaktadır. Hümanist liderler, çalışanlarını yalnızca iş gücü olarak görmek yerine, onları bir bütün olarak değerlendirmekte ve çalışanların duygusal iyilik hallerine de önem vermektedirler (Küçük ve Yavuz, 2018). Bu liderlik tarzı, empati, anlayış ve samimi ilişkilere dayalıdır; lider, çalışanlarıyla güçlü bir güven bağı kurarak onlara destek olmaktadır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2015). Hümanist liderlik, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta, bu da iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Topal ve Gülle (2021), hümanist liderliğin öğretmenlerin inovasyonel yaklaşımlarını olumlu yönde etkilediğini ve onların performansını artırdığını bulmuşlardır.

Hümanist liderlik tarzının temelinde, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının profesyonel başarılarının önünde geldiği inancı yatmaktadır. Hümanist liderler, bireylerin içsel motivasyonlarını harekete geçirerek, onları yalnızca iş hedeflerine değil, aynı zamanda kişisel hedeflerine ulaşmaları konusunda da desteklemektedirler (Schein, 2010). Bu yaklaşım, çalışanların potansiyellerini tam anlamıyla açığa çıkarmalarına olanak tanımakta ve işyerindeki genel moral ve motivasyonu arttırmaktadır. Şimşek, Akgemici ve Çelik (2015), hümanist liderliğin, çalışanların motivasyonunu artırarak işyeri bağlılıklarını güçlendirdiğini ve bunun da örgütsel başarıya katkı sağladığını vurgulamaktadır. Hümanist liderler, açık iletişimi teşvik eder, çalışanlarının fikirlerine değer verir ve sürekli olarak geri bildirimde bulunurlar. Bu ortamda, çalışanlar kendilerini ifade edebilme özgürlüğüne sahip oldukları için

işlerine daha bağlı hale gelirler, bu da genel performansı ve verimliliği olumlu şekilde etkilemektedir (Sendjaya ve Sarros, 2002).

Hümanist liderlik, çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu oluşturmakta ve grup içindeki uyumu arttırmakta. Lider, bir liderlik modelini sadece yetki ve yönetimle sınırlı tutmamakta, aynı zamanda çalışanların birlikte çalışarak kolektif hedeflere ulaşmalarını teşvik etmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Bu tarz liderlik, çalışanların birbirlerine daha fazla değer vermesini sağlamakta ve takım çalışmasını desteklemektedir. Özellikle değişen iş dünyasında, işyeri kültürünün ve çalışan bağlılığının güçlendirilmesi adına hümanist liderlik önemli bir rol oynamaktadır. Topal ve Gülle (2021), bu liderlik tarzının çalışanların inovasyonel yaklaşımlarını geliştirerek örgütsel bağlılık ve iş tatmini oluşturduğunu belirtmektedir. Hümanist liderlik, örgütlerin uzun vadeli başarısını sağlamak için sadece çalışanların kişisel tatminlerine odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda onları örgütsel hedeflere daha güçlü bir şekilde bağlamaktadır.

2.3.9. Dönüşümcü liderlik tarzı

Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini sadece mevcut durumlarını iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda onları daha yüksek hedeflere ulaşmak için motive ettiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik modelinde, liderler vizyoner bir bakış açısıyla çalışanlarına ilham vermekte, onların potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olmakta ve bireysel gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının kendi kapasitelerini aşan bir performans göstermeleri için onları cesaretlendirmekte ve bu süreçte onlara rehberlik etmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Çetin ve Kırıl (2018), dönüşümcü liderlerin, çalışanlarının sadece kişisel hedeflerine ulaşmalarına değil, aynı zamanda örgütlerinin başarısı için önemli katkılar sağlamalarına olanak tanıdığını belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik, özellikle yenilikçi düşüncüyü ve değişim süreçlerini teşvik etme noktasında büyük bir etkiye sahiptir. Bu liderlik tarzı, örgütsel değişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bulut ve Şengül (2020), dönüşümcü liderlerin değişim ve yenilikçilik adına çalışanlarını motive ederek, onları hem bireysel hem de takım bazında gelişim sağlamaya yönlendirdiğini ifade etmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderler yüksek moral ve motivasyon sağlamanın yanı

sıra, çalışanlarının iş tatminini ve bağlılıklarını da artırır. Bu liderlik tarzı, organizasyonun her düzeyinde kültürel ve yapısal değişikliklere açık bir ortam oluşturmakta, böylece çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerine fırsat vermektedir.

Dönüşümcü liderlerin bir diğer önemli özelliği, duygusal zekâ kullanarak çalışanlarıyla güçlü bir bağ kurmalarıdır. Liderler, duygusal destek sunarak, çalışanların engelleri aşmalarına yardımcı olmakta ve onları örgütsel hedeflere ulaşmak için cesaretlendirmektedir. Rego ve diğerleri (2019), dönüşümcü liderlerin duygusal zekâlarını kullanarak çalışanlarının güvenini kazandığını ve bu güvenin yüksek performans ve yaratıcı katkılar sağlamada belirleyici olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatmini, bağlılık ve verimlilik gibi olumlu örgütsel çıktılara yol açmaktadır (Güngör ve Polat, 2022). Bu tarz liderler, sadece iş yapma değil, aynı zamanda çalışanlarının değerlerini ve beklentilerini de göz önünde bulundurarak onların hem profesyonel hem de kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadırlar. Bu yaklaşım, çalışanların özdeşim kurmalarını ve liderleriyle güçlü bir bağ geliştirmelerini sağlamaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008).

Diğer liderlik tarzlarına kıyasla dönüşümcü liderlik, daha etkili bir motivasyon ve çalışan bağlılığı sağlama potansiyeline sahiptir. Örneğin, otokratik liderlik tarzı daha fazla kontrol ve yönlendirme gerektirirken, dönüşümcü liderlik çalışanların içsel motivasyonlarını harekete geçirmekte ve onları kendi amaçlarına ulaşmada teşvik etmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Bu tarz liderlik, özellikle kriz dönemlerinde veya belirsizliğin fazla olduğu ortamlarda, çalışanların güvenini kazandığı ve yüksek performans sergilemelerine katkı sağladığı için önemli bir stratejidir.

2.3.10. Katılımcı liderlik tarzı

Katılımcı liderlik tarzı, liderin karar alma süreçlerine takım üyelerini dahil ettiği, açık iletişim ve iş birliğine dayalı bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir. Katılımcı liderler, çalışanlarının fikirlerini ve katkılarını önemser, onlara eşit bir şekilde değer vermekte ve ekiplerinin güçlü yönlerini kullanarak kolektif başarıyı artırmayı amaçlamaktadır (Akyürek, 2022). Bu liderlik tarzı, demokratik liderlik olarak da adlandırılabilen ve çalışanların hem bireysel hem de grup olarak gelişimlerine odaklanmaktadır. Katılımcı liderlik, çalışanlar arasında güven oluşturarak örgüt

içindeki motivasyonu arttırmakta ve iş yerinde pozitif bir iklim yaratmaktadır (Polatoğlu, 2020).

Katılımcı liderlerin en önemli özelliklerinden biri, çalışanlarının karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlamalarıdır. Bu liderler, takım üyelerinin görüşlerini dikkate alarak karar verirler ve bu yaklaşım, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerine daha fazla sahip çıkmalarına ve yüksek motivasyonla çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, katılımcı liderler, sadece kararları değil, aynı zamanda süreçleri de paylaşarak, takım içinde şeffaflık ve güven ortamı yaratmaktadır (Çakır, 2022). Bu tarz liderlik, aynı zamanda işbirliği ve takım çalışmasını teşvik etmekte, çünkü çalışanlar, liderleriyle aynı doğrultuda hareket etme hissine sahip olmaktadır.

Katılımcı liderlik tarzı, özellikle eğitim, sağlık ve kamu sektörlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Eğitimde, okul müdürlerinin katılımcı liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırırken, öğrencilerin başarılarını da olumlu yönde etkilemektedir (Koçer, 2021). Katılımcı liderlik, ayrıca örgütlerde yenilikçiliği teşvik eder çünkü çalışanlar, fikirlerini özgürce ifade etme imkanı bulurlar ve bu da yaratıcı çözümler üretilmesine olanak tanımaktadır. Sonuç olarak, bu liderlik tarzı, sadece örgütsel bağlılık ve performansı değil, aynı zamanda çalışanların kişisel gelişimlerine de katkı sağlamaktadır (Liden, vd., 2008).

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında ekiplerin ve organizasyonların başarılı olması için kritik bir yaklaşımdır. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, sadece onların motivasyonunu ve bağlılığını artırmakla kalmaz, aynı zamanda daha yenilikçi çözümler üretilmesine ve daha dirençli ekipler oluşturulmasına olanak tanır. Her ne kadar uygulama sırasında bazı zorluklar ortaya çıksa da, katılımcı liderliğin uzun vadeli faydaları bu potansiyel engellerin çok üzerindedir. Güçlendirilmiş çalışanlar paylaşılan sorumluluk ve daha kapsayıcı bir çalışma ortamı, katılımcı liderliğin sadece bir yönetim stratejisi olmaktan çıkarıp, kurum kültürünün temel bir taşı haline getirir. Bu yaklaşım organizasyonların sadece mevcut zorluklarla başa çıkmasına değil, aynı zamanda gelecekleri fırsatları yakalamasına da yardımcı olan dinamik ve uyumlu bir yapı sunar.

2.4. Mütevazı Liderlik

Liderlik kavramı, tarihsel süreç içerisinde pek çok farklı biçimde tanımlanmış ve uygulanmış olsa da, günümüzde örgütlerin karşılaştığı karmaşık ve dinamik yapılar, liderlik anlayışının da dönüşümünü zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan mütevazı liderlik, geleneksel güç ve otorite merkezli liderlik modellerinden farklı olarak, alçakgönüllülük, açıklık, geri bildirim açıklık, empati ve iş birliği gibi değerlere dayanmaktadır. Mütevazı liderlik anlayışı, liderin yalnızca yönlendiren değil, aynı zamanda öğrenen, katkıyı takdir eden ve çalışanlarını güçlendiren bir figür olması gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, özellikle insan merkezli yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve performansını artıran önemli bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Bu bölümde, mütevazı liderliğin kavramsal temelleri, diğer liderlik türleriyle ilişkisi ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri detaylı biçimde ele alınacaktır.

2.4.1. Mütevazı liderlik

Mütevazı liderlik, bireysel başarılarından ziyade karşılıklı sonuçları ön planda tutan bir liderlik biçimini ifade etmektedir. Kendi sınırlarını kabul eden, başkalarının güçlü yönlerini tanıyan ve ekip üyeleri arasında açık iletişimi ve iş birliğini teşvik eden bir lideri içermektedir (Morris vd., 2005). Mütevazı bir lider kendi zayıflıklarının bilincindedir ve diyalog ve karşılıklı saygı kültürünü teşvik etmektedir (Kalkan, 2023).

Mütevazı liderliğin temel özellikleri arasında geri bildirim açıklık olmak, başkalarını kabul etmek ve onlara güvenmek, kişisel farkındalık ve yetkilendirme yer almaktadır. Mütevazı liderler açık fikirli olma ve geri bildirim kabul etme gibi davranışlar sergilerler (Owens ve Hekman, 2012). Paylaşılan ve üretkenliği artıran işbirlikçi bir ortamı teşvik ve takdir ederler (Nielsen ve Marrone, 2018). Buna ek olarak, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar, kendilerini kişisel gelişime adanmışlardır (Argandona, 2015). Ayrıca, karar verme konusunda yetki vererek ekiplerine güç verirler, bu da katılımı ve performansı artırabilir (Wang vd., 2018).

Mütevazı liderlik ilkelerinin teorik kökenleri, olumlu örgütsel davranış ve sosyal değişim teorisinden kaynaklanmaktadır. Olumlu örgütsel davranış, işyerlerinde olumlu ve yüksek kaliteli ruh hali durumlarını teşvik etmeye odaklanmaktadır

(Luthans, 2002). Mütevazı liderlik, ekip içinde olumlu etkileşimleri ve tutumları teşvik ederek desteklemektedir. Sosyal değişim teorisi, mütevazı liderliğin dinamiklerini lider-çalışan davranışının karşılıklı alışverişlerle yönlendirildiğini öne sürerek açıklamaktadır. Alçakgönüllülük sergileyen liderler olumlu bir değişim ilişkisini teşvik ederek çalışanların sadakatini, bağlılığını ve performansını artırır (Blau, 2017). Ayrıca mütevazı liderlik, insan sermayesini ekip üyeleri arasında büyümeyi ve refahı teşvik etmek için gerekli gören hizmetkar liderlikle uyumludur. Her iki stil de başkalarına hizmet etmeyi, empatiyi, dinlemeyi ve idare etmeyi vurgulamaktadır (Greenleaf, 2002).

Mütevazı liderlik, modern örgütsel davranış yazınında son yıllarda yükselen ve özellikle pozitif psikoloji yaklaşımlarıyla örtüşen bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Bu liderlik anlayışı, geleneksel liderlik tiplerinden farklı olarak, otorite ve güç temelli değil; alçakgönüllülük, açıklık, öz-farkındalık ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkiler üzerinden tanımlanmaktadır (Owens ve Hekman, 2012). Liderin kendi eksikliklerini tanınması, başkalarının bilgeliğini takdir etmesi, astlarının katkılarını görünür kılması ve hata yapmaktan korkmaksızın öğrenmeye açık olması bu liderlik biçiminin en belirgin özelliklerindendir (Tangney, 2000). Bu yönüyle mütevazı liderlik, bireysel başarıdan çok kolektif başarıyı ön plana çıkaran bir anlayışı temsil ettiği söylenebilmektedir (Timuroğlu ve Gül, 2023).

Owens ve Hekman (2012) tarafından geliştirilen bu kavramsal çerçeve, mütevazı liderliği üç temel davranışsal boyut üzerinden ele almakta: (1) liderin kendi sınırlılıklarını kabul etmesi, (2) başkalarının katkılarını tanınması ve (3) yeni fikir ve geri bildirim için açık olması şeklinde ele almaktadır. Bu davranışlar bir liderin sadece bireysel yeterliliklerine değil, aynı zamanda ilişkisel yeterliliğine de işaret etmektedir. Liderin kendini eleştirebilme cesareti, örgüt içinde psikolojik güven ortamı yaratmasını kolaylaştırırken; çalışanlara sağladığı tanınma ve takdir, aidiyet duygusunu ve motivasyonu artırmaktadır. Bu bağlamda, mütevazı liderlik yalnızca etik bir duruş değil, aynı zamanda yüksek performans ve örgütsel bağlılık gibi çıktılarla da ilişkilendirilen stratejik bir liderlik tarzıdır (Exline ve Geyer, 2004).

Mütevazı liderliği sadece bir kişilik özelliği değil, aynı zamanda ahlaki ve etik bir duruş olarak değerlendirmekte; bu liderlik biçiminin çalışan gelişimini destekleyen, insan onuruna saygılı ve uzun vadeli ilişkileri önceleyen bir yapı sunduğunu ileri

sürmektedir (Özer, 2021). Bu bağlamda mütevazı liderlik, örgütlerde sürdürülebilir bir güven kültürünün inşasında önemli bir rol oynamakta; liderin açıklığı ve kendine yönelik farkındalığı, çalışanların daha rahat bir ifade ortamı bulduğu, katkılarını ortaya koymaktan çekinmediği bir iş ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Güven ilişkisi, bu liderlik biçiminin temel yapı taşlarından biridir. Schein ve Schein (2018) liderin güvene dayalı ilişkiler kurmasının sadece çalışan bağlılığı üzerinde değil, örgütün öğrenen bir organizasyon haline gelmesinde de kritik önemde olduğunu belirtmektedir.

Mütevazı liderlik kültürel bağlamdan bağımsız bir olgu değildir. Kültürel normlar, örgüt yapısı, çalışan beklentileri ve toplumsal değer yargıları, liderin sergileyebileceği mütevazı tutumların biçimini doğrudan etkileyebilmektedir (Chancellor ve Lyubomirsky, 2013). Örneğin, bireyci toplumlarda liderden beklenen otorite figürü ile mütevazı liderliğin çatışabileceği düşünülürken; toplulukçu toplumlarda liderin alçakgönüllülüğü ve birlikte karar alma tutumu daha fazla kabul görmektedir. Bu noktada liderin çevresel ve kültürel bağlama duyarlılığı da mütevazı liderliğin başarısı açısından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Kruse, vd., 2014).

2.4.2. Mütevazı liderlik ile diğer liderlik türleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar

Literatürde mütevazı liderliğin, diğer liderlik türleriyle benzer bazı yönleri bulunsa da, kendine özgü yapısal ve işlevsel özellikleriyle ayrıştığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik, liderin kendini önce bir hizmetkâr olarak konumlandırmasını vurgularken, mütevazı liderlik daha çok çift yönlü bir etkileşime dayanmakta ve liderin kendini çalışanlarıyla eşit seviyede görmesini içermektedir (Rowatt, vd., 2006). Örneğin, hizmetkâr liderlikte liderin hizmet etmeye odaklı olması önemliyken, mütevazı liderlik bu hizmeti karşılıklı öğrenme ve birlikte gelişme çerçevesinde yapılandırmaktadır (Morris, vd., 2005). Diğer taraftan Schein ve Schein (2018) mütevazı liderliğin hizmetkâr liderlikle ortak yönlere sahip olduğunu, ancak daha çok güven inşa etmeye odaklandığını belirtmektedir.

Demokratik liderlikte çalışanların sürece katılımı ön planda iken, mütevazı liderlik bu katılımı liderin kendi merkezinden vazgeçmesi ve kolektif zekâyı önceliklendirmesiyle daha derin bir boyuta taşımaktadır. Otantik liderlik ise liderin

kendi değer ve ilkelerine uygun davranmasını vurgularken, mütevazı liderlik liderin aynı zamanda başkalarının değerlerine açık ve duyarlı bir şekilde yönetim sergilemesini kapsamaktadır (Rowatt, vd., 2006). Dolayısıyla mütevazı liderlik, benmerkezci yaklaşımlardan uzak, empatik, açık ve insani temellere dayanan bir liderlik anlayışını temsil ettiği ifade edilebilir. Destekleyici liderlik astların gelişimine odaklanılırken, mütevazı liderlik liderin astlarının başarılarını takdir etmesi ve onlarla sürekli bir diyalog içinde olmasıyla farklılaşmaktadır (Kerse vd., 2020). Mütevazı liderlik ayrıca, liderin kendini ve ekibini nesnel bir bakış açısıyla değerlendirmesi yönüyle demokratik ve otantik liderlikten ayrılmaktadır (Gökçe ve Yıldız, 2025).

Çizelge 2.1. Mütevazı Liderlik ile Diğer Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması

Liderlik Türü	Mütevazı Liderlik ile Benzerlikler	Mütevazı Liderlikten Farklılıklar
Dönüşümcü	İlham verici, gelişimi destekler	Lider merkezlidir, vizyoner güce vurgu yapar (Bass ve Avolio, 1994)
Demokratik	Katılımcı karar alma, açıklık	Lider otoritesini korur; mütevazı lider eşitliği vurgular (Gastil, 1994)
Hizmetkâr	Başkalarının gelişimini önceler	Hizmet temellidir; mütevazı lider kolektif öğrenmeye odaklanır (Greenleaf, 2002)
Otokratik	—	Karar tek elde, astların katkısı yok (Lewin vdl., 1939)
Karizmatik	Etkileme amacı taşır	Karizma ön planda, alçakgönüllülük geri planda (Conger ve Kanungo, 1987)
Vizyoner	Uzun vadeli hedefler için ilham verme	Mütevazı lider gündelik ilişkilerde öğrenmeyi önemser (Sashkin, 1988)
Katılımcı	Karar alma sürecine katılımı teşvik eder	Mütevazı lider güç paylaşımına daha açıktır (Vroom ve Yetton, 1973)
Destekleyici	Astlara empati gösterme ve duygusal destek	Mütevazı lider daha çok karşılıklı öğrenmeye ve geri bildirimine açıktır (House, 1971)
Serbestiyetçi	Çalışanlara özgürlük tanıma	Serbestiyetçilikte yönsüzlük; mütevazı lider aktif rehberdir (Bass, 1990)
Hümanist	Duygusal zeka, değer temelli ilişki	Mütevazı lider özeleştiri ve kolektif akılla ayrışır (Likert, 1967)

Mütevazı liderlik, literatürde öne çıkan pek çok liderlik tarzıyla belirli benzerlikler taşımakla birlikte, özgün yönleriyle de ayrılmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü, demokratik, hizmetkâr, otokratik, karizmatik, vizyoner, katılımcı, destekleyici, serbestiyetçi ve hümanist liderlik türleriyle kıyaslandığında, mütevazı liderliğin ön plana çıkan yönü, liderin kendi eksiklerini kabul eden, çalışanlarının katkılarını takdir

eden ve karşılıklı öğrenmeyi önceleyen bir yaklaşıma sahip olmasıdır. Örneğin hizmetkâr liderlik gibi mütevazı liderlik de başkalarının gelişimini önceleyen bir yapıya sahiptir; ancak mütevazı lider, astlarının katkısını öne çıkararak liderliğini arka planda tutmaktadır (Greenleaf, 2002). Demokratik ve katılımcı liderliklerde olduğu gibi karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmesi söz konusudur, fakat mütevazı liderlik bu süreci daha çok eşitlik ve özeleştirme temelinde yürütmektedir (Owens ve Hekman, 2012). Otokratik liderliğin tersine, mütevazı liderlik gücün paylaşımına dayanır ve hiyerarşik otoriteyi vurgulamak yerine işbirliğini teşvik etmektedir (Lewin vdl., 1939). Karizmatik liderlik ise liderin bireysel çekiciliği üzerinden etki yaratırken, mütevazı liderlik kendi kişisel gücünü ön plana çıkarmak yerine kolektif katkıyı desteklemektedir (Conger ve Kanungo, 1987). Aşağıdaki Çizelge, bu liderlik türlerinin mütevazı liderlikle olan benzerliklerini ve ayrıştıkları yönleri sistematik bir şekilde göstermektedir. Böyle bir karşılaştırmalı yapı, hem literatürdeki kavramsal ayrımları görünür kılmakta hem de gelecekteki araştırmalara yön verebilecek bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

2.4.3. Mütevazı liderliğin örgüt çalışanları ve örgüt üzerindeki olumlu etkileri

Mütevazı liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri incelendiğinde, bu liderlik tarzının bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını, iş tatminini, yenilikçi düşünme kapasitelerini ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı öne sürülmektedir (Nielsen, vd., 2010). Liderin astlarını yalnızca birer iş gücü olarak değil, bütüncül bireyler olarak görmesi ve onların bilgi, deneyim ve katkılarını görünür kılması, çalışanların hem bireysel motivasyonlarını hem de takıma olan katkı isteklerini güçlendirmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanların işe bağlılık düzeylerini de artırmakta ve örgüt içi performansa doğrudan katkı sağlamaktadır. Empati, aktif dinleme, sabır, duygusal zeka ve çok yönlü farkındalık gibi beceriler, mütevazı liderlik uygulamalarının merkezinde yer almakta; bu liderlik tarzını uygulayan yöneticiler, çalışanlarının potansiyelini ortaya çıkarmada daha etkili olabilmektedir (Argandoña, 2015).

2.4.4. Mütevazı liderliği açıklamaya yardımcı kuramlar

Liderlik, çalışanların kendilerini geliştirmelerini, çalışma ortamında daha özgün ve yaratıcı olmalarını teşvik eden bir liderlik tarzı olup, lider ile çalışan arasındaki ilişkileri ve örgütsel dinamikleri anlamak için farklı kuramsal çerçevelerle ele

alınmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978). Mütevazı liderliğin etkisini ve işleyiş mekanizmalarını açıklamak için kullanılan başlıca kuramlar Sosyal Bilgi İşleme Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı ve Sosyal Öğrenme Kuramı, olarak sıralanabilir. Bu kuramsal çerçeveler, liderin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak ve mütevazı liderliğin örgütsel bağlamda nasıl işlediğini değerlendirmek için kritik bir rol oynamaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978).

Sosyal Bilgi İşleme Kuramı, bireylerin çevresel uyarıcılara verdiği tepkileri, geçmişteki deneyimleri, bilişsel süreçleri ve sosyal bağlam içindeki bilgi akışıyla ilişkilendirerek açıklayan bir kuramdır (Owens, vd., 2013). Bu kuram, bireylerin karar alma süreçlerinde mevcut bilişsel şemalar ve örgütsel bağlamın belirleyici olduğunu vurgulamaktadır (Lord ve Maher, 1991). Liderlerin sergilediği davranışlar, çalışanların liderlik algılarının şekillenmesine doğrudan etki etmekte ve bu algılar, örgüt içindeki ilişkileri, çalışanların tutumlarını ve iş süreçlerine yönelik motivasyonlarını belirlemektedir. Mütevazı liderlik perspektifinden bakıldığında, liderlerin sergilediği alçakgönüllülük, şeffaflık, geri bildirim açıklık ve çalışanların katkılarını takdir etme gibi unsurlar, çalışanların liderleriyle olan etkileşimlerini biçimlendiren temel faktörler olarak öne çıkmaktadır (Blau, 1964). Çalışanlar, mütevazı liderlerin tutumlarını gözlemleyerek ve bilişsel süreçler aracılığıyla bu tutumları içselleştirerek, daha olumlu iş davranışları sergileme eğilimi gösterebilmektedirler (Kerse vd., 2020). Bu kuram bağlamında, liderlerin sergilediği alçakgönüllü davranışlar, çalışanların örgütsel aidiyet duygularını güçlendirirken, aynı zamanda güven ilişkisini de pekiştirmektedir. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı'nın temel ilkelerine göre, çalışanlar, liderlerin samimi ve destekleyici yaklaşımlarını gözlemleyerek bu tutumları referans noktası olarak alır ve kendi davranışlarını buna uygun olarak şekillendirmektedir. Bu süreç, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırırken, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eden bir dinamizm yaratmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Ayrıca, mütevazı liderlerin yönlendirdiği organizasyonlarda çalışanlar arasında daha sağlıklı iletişim kanalları kurulmakta, lider ile çalışan arasındaki hiyerarşik mesafenin azalmasıyla birlikte örgütsel sinerji artmaktadır (Hobfoll, 2001). Liderlerin tutumları, örgütsel hafızada yer eden bilişsel şemalar ile bütünleştğinde, çalışanların karar alma süreçlerinde daha rasyonel ve iş birliğine dayalı eğilimler geliştirmeleri beklenmektedir. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı çerçevesinde ele alındığında, mütevazı liderlerin çalışanlarıyla

kurduğu etkileşimlerin, bireysel iş tatmini ve performansı artıran, uzun vadeli motivasyon sağlayan bir yapı oluşturduğu görülmektedir (Bandura, 1986). Çalışanlar, liderlerinin gösterdiği alçakgönüllülük ve destekleyici tutumu doğrudan deneyimleyerek, kendilerini daha fazla geliştirme, iş süreçlerine daha fazla katılım gösterme ve örgütleri için daha verimli hale gelme eğilimi gösterebilmektedir. Sonuç olarak, mütevazı liderlik anlayışı, bireylerin örgütsel bağlamda bilişsel süreçler aracılığıyla nasıl şekillendiğini ve bu süreçlerin çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir kuramsal temel sunmaktadır (Bandura, 1963).

Sosyal Değişim Kuramı, bireyler arasındaki ilişkilerin karşılıklı fayda, güven ve bağımlılık esasına dayandığını öne süren bir teoridir (Brown, vd., 2005). Bu kurama göre, insanlar sosyal etkileşimlerinde karşılıklı olarak kaynak, destek ve bağlılık değişimi yaparak uzun vadeli ilişkiler kurarlar. Örgütsel bağlamda bu yaklaşım, lider ile çalışan arasındaki etkileşimlerin güvene dayalı bir değişim süreciyle şekillendiğini ve her iki tarafın da bu ilişkiden fayda sağlamayı amaçladığını vurgulamaktadır (Wood ve Bandura, 1989). Mütevazı liderler, çalışanlarına yönelik destekleyici, samimi ve açık bir yönetim anlayışı sergileyerek, onların örgüte olan bağlılığını ve iş performansını artırabilirler. Mütevazı liderler, çalışanlarının fikirlerine değer vererek, onların bireysel katkılarına teşvik etmekte ve örgüt içinde daha fazla söz sahibi olmalarına olanak tanımaktadır (Atıgan ve Özkan, 2023). Liderin sergilediği alçakgönüllü tutum, çalışanların liderleriyle daha güçlü bir güven bağı oluşturmasını sağlayarak, iş tatminlerini arttırmaktadır. Bu noktada, çalışanlar mütevazı bir liderin sağladığı desteği ve adil yönetim anlayışını bir tür sosyal sermaye olarak algılamakta ve bu ilişkiye sadakat geliştirmektedir. Sosyal değişim süreci içinde liderin gösterdiği empati, adaletli tutum ve açık iletişim, çalışanların motivasyonlarını ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Luthans, 2002). Ayrıca, mütevazı liderlerin oluşturduğu güven temelli çalışma ortamları, çalışanların psikolojik güvenlik algısını güçlendirir ve onların risk alarak yenilikçi fikirler üretmelerini desteklemektedir. Sosyal Değişim Kuramı çerçevesinde, liderin sağladığı destek ve örgüt içinde oluşturduğu pozitif atmosfer, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ederek örgütün genel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Yukl, 2013). Liderin sergilediği alçakgönüllülük, çalışanların örgüte olan sadakatini artırırken, çalışanların da liderlerine karşı benzer bir anlayış ve bağlılık geliştirmelerine neden olmaktadır (Ali ve Ullah, 2023).

Sosyal Öğrenme Kuramı, bireylerin çevrelerindeki diğer bireyleri gözlemleyerek ve onların davranışlarını model alarak öğrendiklerini savunan bir teoridir (Wood ve Bandura, 1989). Bu kuram, liderlerin sergilediği davranışların, çalışanların tutumlarını ve örgütsel bağlamdaki rollerini nasıl şekillendirdiğini açıklamak açısından büyük önem taşımaktadır (Ilies, vd., 2005). Mütevazı liderlik bağlamında değerlendirildiğinde, liderlerin sergilediği alçakgönüllülük, açıklık, geri bildirim ve açıklık ve çalışanlarının görüşlerini dikkate alma gibi davranışlar, çalışanların bu tutumları benimsemesine ve örgüt içinde yaygınlaştırmasına yol açabilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Bu süreç, sosyal bilişsel mekanizmalar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bireyler, doğrudan deneyimledikleri olaylardan öğrenebilecekleri gibi, çevrelerindeki etkili figürlerin tutum ve davranışlarını gözlemleyerek de öğrenme süreçlerini şekillendirebilirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Mütevazı liderlerin alçakgönüllü yaklaşımlarını gözlemleyen çalışanlar, liderlerin empati ve saygıya dayalı tutumlarını içselleştirerek, benzer davranışları sergilemeye daha yatkın hale gelebilirler. Bu süreç, örgüt içindeki etkileşimlerin daha yapıcı ve iş birliğine dayalı bir hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Deci ve Ryan, 1985). Sosyal Öğrenme Kuramı, aynı zamanda liderlerin ödüllendirme ve pekiştirme mekanizmaları yoluyla çalışanların olumlu davranışlarını teşvik edebileceğini öne sürmektedir (Hobfoll, 1989). Mütevazı liderlerin, çalışanlarının başarılarını takdir etmesi ve onların güçlü yönlerini öne çıkarması, çalışanların motivasyonlarını artırarak örgüt içinde olumlu bir çalışma kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Liderin empati kurması, çalışanlarına değer verdiğini hissettirmesi ve onların bireysel katkılarını ön plana çıkarması, çalışanların iş tatminini artırırken, aynı zamanda onların örgüte daha güçlü bir şekilde bağlanmasını sağlamaktadır (Kalkan, 2023). Bununla birlikte, Sosyal Öğrenme Kuramı'na göre, liderlerin sergilediği tutumlar, çalışanların sadece iş süreçlerine olan bağlılıklarını değil, aynı zamanda liderlik tarzlarını da şekillendirebilmektedir. Örneğin, mütevazı bir liderin yanında çalışan bireyler, ilerleyen dönemlerde benzer liderlik özelliklerini benimseyerek, kendi ekiplerinde de aynı anlayışı yaygınlaştırabilirler. Bu durum, örgüt genelinde mütevazı liderlik kültürünün gelişmesine ve uzun vadede sürdürülebilir bir liderlik yaklaşımının benimsenmesine olanak tanımaktadır (Özer, vd., 2021).

2.5. Çalışan Performansı

Modern örgütlerde başarının sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli unsurlardan biri, çalışanların performans düzeyidir. Çalışan performansı, bireyin görev ve sorumluluklarını etkin, verimli ve zamanında yerine getirme kapasitesini ifade ederken; aynı zamanda örgütsel hedeflere katkı sağlama derecesini de yansıtır. Performans, yalnızca nicel çıktılarla değil; aynı zamanda işbirliği, problem çözme, yenilikçilik, iş ahlakı ve iletişim becerileri gibi nitel unsurlarla da ölçülmektedir. Bu nedenle çalışan performansı, çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmalı ve bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörler çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu bölümde çalışan performansının tanımı, kapsamı ve öneminin yanı sıra performansı etkileyen faktörler ve bu faktörlerin yönetsel yansımaları detaylı biçimde incelenecektir.

2.5.1. Çalışan performansı

Çalışan performansı, bir çalışanın iş görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirme düzeyini ifade etmekte ve örgütsel başarı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Brayfield ve Crockett, 1955). Bu kavram, sadece çalışanın beceri ve yeteneklerini değil, aynı zamanda işine olan bağlılığını, motivasyonunu ve iş birliği gibi davranışsal yönlerini de içermektedir (Hameed ve Waheed, 2011). Çalışan performansının yüksek olması, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında ve rekabet gücünü korumasında kritik rol oynar (Utin ve Yosepha, 2019). Çalışan performansı, işletmelerin üretkenliğini artırarak iç ve dış pazarda rekabadvantajı sağlamalarına katkıda bulunmaktadır. Bu durum iş süreçlerinin etkinliğini arttırmakta ve müşteri memnuniyeti ile doğrudan bağlantılı hale gelmektedir (Anitha, 2014). Yüksek performans, sadece finansal sonuçları olumlu etkilemekle kalmaz aynı zamanda organizasyonun kültürel yapısına da değer katmaktadır. Çalışanların performansına yönelik düzenli değerlendirmeler, motivasyonlarını yüksek tutmak ve iş tatminlerini artırmak için önemlidir (Shahzadi vd., 2014). Çalışan performansını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014). Bu stratejiler, çalışanların beceri ve yetkinliklerini geliştirmek amacıyla eğitim ve gelişim programları, iş tatmini ve motivasyonu artırma gibi insan kaynakları uygulamalarını içermektedir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019). Ayrıca örgütsel destek, yönetim yaklaşımı ve performans geri bildirimleri gibi faktörler de çalışan performansını olumlu yönde etkileyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Atatsi vd., 2019). Sonuç

olarak çalışan performansını desteklemek, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmaları için kritik bir faktördür. Çalışanların performansının düzenli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, hem bireysel hem de kurumsal başarıyı desteklemektedir (Islam ve Rasad, 2006).

2.5.2. Çalışan performansını etkileyen faktörler

Çalışan performansı, birçok faktörün bir araya gelmesiyle şekillenen karmaşık bir kavramdır ve bireysel özellikler, örgütsel yapı, çevresel koşullar ve liderlik tarzı gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Bireysel faktörler, çalışanın bilgi seviyesi, yetenekleri, kişisel motivasyonu ve gelişim isteği gibi unsurları içermektedir. Özellikle bireysel motivasyon, çalışanın işine olan bağlılığını artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir (Hameed ve Waheed, 2011; Shahzadi vd., 2014). Çalışanın kariyer hedeflerine yönelik isteği, görevlerini yerine getirme konusunda gösterdiği öz-disiplin ve öz-yeterlilik algısı, yüksek performansa ulaşmada kritik rol oynamaktadır (Brayfield ve Crockett, 1955).

Örgütsel faktörler, çalışan performansını etkileyen bir diğer önemli boyuttur. İş yerinde destekleyici bir kültürün varlığı, net görev tanımları, kariyer gelişim fırsatları ve etkili iletişim kanalları, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırarak performansı yükseltebilmektedir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019). Özellikle, çalışanların karar alma süreçlerine katılabilmeleri ve yönetimin desteğini hissetmeleri, performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Atatsi, Stoffers ve Kil, 2019). Destekleyici yönetim, çalışanların sorun çözme becerilerini geliştirir ve iş süreçlerine katılımlarını artırır; bu da yüksek bir aidiyet duygusuna yol açmaktadır (Houldsworth ve Jirasinghe, 2006).

Çalışan performansı üzerinde belirleyici olan bir diğer faktör çevresel koşullardır. İş yerinin fiziksel koşulları, iş güvenliği, çalışma saatleri ve sosyal destek, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Utin ve Yosepha, 2019). Özellikle stresli bir iş ortamı veya dengesiz iş yükü, çalışanların verimliliğini düşürerek performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kuswati, 2020). İş güvenliği sağlanan ve çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenen bir iş yeri, çalışanların işlerine olan bağlılığını arttırmaktadır (Anitha, 2014). Ayrıca ekonomik istikrar ve adil ücret politikaları da performansı artırmada önemli bir rol oynamakta, zira çalışanların

yaşam standartlarını koruması motivasyonları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019).

Liderlik faktörleri, çalışan performansını şekillendiren en önemli etkenlerden biridir. Etkili bir lider, çalışanların motivasyonunu yükselterek iş birliğini teşvik eder ve onları başarıya ulaşmaları için desteklemektedir (Anitha, 2014). Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzları, çalışanların performansını olumlu yönde etkilerken, baskıcı liderlik tarzları genellikle motivasyon kaybına yol açmaktadır (Islam ve Rasad, 2006). Çalışanlara düzenli geri bildirim verilmesi ve gelişim fırsatları sunulması, performans artışında kritik rol oynamaktadır. Liderlerin çalışanlara bireysel düzeyde yaklaşarak onların ihtiyaçlarını anlaması, çalışanların en yüksek potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır (Shahzadi vd., 2014; Utin ve Yosepha, 2019). Bu bağlamda, çalışanların gelişimlerini sürekli destekleyen liderler, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde önemli katkılar sağlamaktadır (Somuncu, 2008).

Genel olarak çalışan performansını etkileyen bu faktörler, organizasyonlar için stratejik bir öneme sahiptir. Çalışanların bireysel ihtiyaçlarına uygun, destekleyici ve motive edici bir çalışma ortamının oluşturulması, performansın sürekli yüksek kalmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle çalışanların değerli hissettiği ve desteklendiği bir iş ortamı yaratmak, iş tatminini artırarak örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019; Atatsi vd., 2019).

2.5.3. Çalışan performansını artırmaya yönelik yaklaşımlar

Çalışan performansını artırmak, organizasyonların başarısını sürdürebilmesi için kritik bir gerekliliktir. Bu doğrultuda kullanılan çeşitli strateji ve uygulamalar, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Geri bildirim sistemleri bu yaklaşımların temelinde yer almaktadır. Çalışanlara düzenli olarak verilen yapıcı geri bildirim, onların güçlü yanlarını pekiştirmelerine ve gelişim alanlarını fark etmelerine olanak tanımaktadır. Yapıcı geri bildirim ve başarıların takdir edilmesi, çalışanların motivasyonunu artırarak performanslarını iyileştirmektedir (Islam ve Rasad, 2006; Inuwa, 2016). Bunun yanı sıra eğitim ve gelişim programları, çalışanların bilgi birikimini artırarak iş görevlerinde daha etkili olmalarını sağlamaktadır. Bu programlar, çalışanların hem bireysel yetkinliklerini geliştirmelerine hem de kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Özellikle iş başında verilen eğitimlerin,

alışan bağlılığı ve performans üzerindeki olumlu etkisi dikkat çekicidir (Hameed ve Waheed, 2011).

alışan performansını destekleyen bir diğer etkili yöntem ödül ve takdir sistemleridir. Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, onların iş tatminini artırarak organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Maddi ödüllerin yanı sıra, manevi ödüller ve kariyer gelişimi fırsatları sağlamak, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırır (Shahzadi vd., 2014). Ödüllerin yanı sıra katılımcı yönetim uygulamaları da çalışanların performansını artırmada önemli bir role sahiptir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılması, onların iş süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmalarına ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır. Katılımcı yönetim, iş tatminini yükselterek performansa olumlu katkı sağlamaktadır (Atatsi, Stoffers ve Kil, 2019).

Performansı artırmaya yönelik bir diğer yaklaşım ise iş yeniden tasarımıdır. İş görevlerinin yeniden düzenlenmesi, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını ve ilgilerini daha uzun süre korumalarını sağlamaktadır. Bu tür düzenlemeler, çalışanların iş tatminini artırırken aynı zamanda iş yükünü dengeleyerek verimliliği artırır (Burns, 1978). Liderlik yaklaşımları da çalışan performansını artırmada kritik bir faktördür. Özellikle dönüşümcü liderlik, çalışanları motive etme, onların gelişimlerini destekleme ve iş birliğini teşvik etme yoluyla iş tatminini ve verimliliği artırır. Bu tür liderlik altında çalışanlar kendilerini değerli hisseder ve iş hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla gayret gösterirler (Cleavenger ve Munyon, 2013). Son olarak, esnek çalışma düzenlemeleri çalışanların iş-yaşam dengesini korumasına yardımcı olan modern uygulamalardan biridir. Esnek saatler ve uzaktan çalışma imknları, çalışanların stres düzeylerini azaltarak işlerine daha motive bir şekilde odaklanmalarını sağlamaktadır. Özellikle yüksek stresli işlerde bu tür düzenlemeler, iş tatmini ve performansı olumlu yönde etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Kahn, 1990). Geri bildirim, eğitim programları, ödüller, katılımcı yönetim ve esnek çalışma gibi yöntemlerle desteklenen bir iş ortamı, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırarak onların yüksek performans göstermelerine olanak tanımaktadır. Bu stratejilerle desteklenen çalışanlar, hem bireysel başarılarını arttırmakta hem de örgütsel hedeflere ulaşmada kritik katkılar sağlamaktadır (Yeşil, 2015).

2.6. İşe Bağlanma

Günümüz rekabetçi ve hızla değişen iş dünyasında, çalışanların yalnızca fiziksel varlıklarıyla değil, aynı zamanda zihinsel ve duygusal düzeyde de işe katılımları büyük önem taşımaktadır. Bu noktada “işe bağlanma” kavramı, çalışanların işlerine olan tutkulu bağlılıklarını, motivasyon düzeylerini ve işe verdikleri anlamı ortaya koyan kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. İşe bağlanma, bireyin işiyle kurduğu psikolojik ilişkinin derinliğini ve sürekliliğini yansıtarak, hem bireysel performansı hem de örgütsel başarıyı doğrudan etkilemektedir. Bu bölümde, işe bağlanmanın kuramsal temelleri, tanımı, bileşenleri ve bu kavramın örgütler açısından taşıdığı stratejik öneme değinilerek, kavramın çok boyutlu yapısı kapsamlı biçimde ele alınacaktır.

2.6.1. İşe bağlanma kavramı

İşe bağlanma, bir çalışanın işine olan duygusal, bilişsel ve davranışsal bağlılık düzeyini ifade etmektedir. Kahn (1990) bu kavramı, çalışanların işlerine tam anlamıyla katılım gösterdiği, işlerine anlam kattığı ve kendilerini iş yerinde tam anlamıyla ifade ettikleri bir durum olarak tanımlamaktadır. İşe bağlanma, çalışanın işine karşı duyduğu sorumluluk, tutku ve adanmışlık duygusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve genellikle çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını, verimliliklerini ve bağlılıklarını artıran bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu kavram, çalışanların sadece işlerini yapmakla kalmayıp, aynı zamanda işlerine duygusal anlamlar yüklemeleriyle ilgilidir. Kerse ve Karabey (2019) ise örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak çalışanların işlerine olan bağlarını, örgüt içindeki tutumları ve davranışlarıyla değerlendirirler.

İşe bağlanma kavramı, 1990'ların başında Kahn'ın çalışmalarıyla literatüre girmiştir. Kahn (1990) bu kavramı, çalışanların işlerinde fiziksel, duygusal ve bilişsel anlamda aktif katılım göstermeleri olarak tanımlamıştır. Agin (2010) ve Dönmez ve Topaloğlu (2020) gibi araştırmacılar, bu kavramın örgütsel düzeyde önemini ortaya koymuş ve işe bağlanma ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi irdilemişlerdir. İşe bağlanma, zamanla sadece çalışanların bireysel verimliliklerini değil, aynı zamanda organizasyonun başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bu kavram, örgütlerde bireylerin duygusal ve profesyonel bağlılıklarını artırmaya yönelik yönetim stratejilerinin geliştirilmesine yol açmıştır (Çankır, 2019).

İşe bağlanma, organizasyonların başarıları için kritik bir faktördür. Yüksek bağlılık gösteren çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin bir şekilde katkı sağlamakta, iş tatminleri ve genel performansları artmaktadır. Timuroğlu ve Gül (2023) yaptıkları çalışmada, mütevazı liderliğin çalışanların kişisel inisiyatifleri üzerindeki etkisini inceleyerek, bu tür liderlik tarzlarının iş yerinde daha yüksek bir bağlanma düzeyi oluşturduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların işlerine duygusal bağlılıkları arttığında, aynı zamanda örgütsel bağlılıklarının da güçlendiği ve devamsızlık oranlarının düştüğü gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, işe bağlanma, sadece bireysel performansla değil, aynı zamanda organizasyonun uzun vadeli başarılarıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışan bağlılığının artırılması, sadece performansı değil, aynı zamanda organizasyonun iç kültürünü de olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür (Kerse ve Karabey, 2019). Bu nedenle, işe bağlanma örgütsel sürdürülebilirlik açısından da kritik bir faktördür.

2.6.2. İşe bağlanmayı etkileyen faktörler

Çalışanların işe bağlanmalarını etkileyen faktörler çok boyutlu olup, bireysel, sosyal ve örgütsel düzeyde çeşitli unsurlar bu bağlanmayı şekillendirebilmektedir. Çalışan bağlılığının artırılması için bu faktörlerin her birini dikkatle incelemek ve bu unsurlar arasındaki etkileşimleri anlamak önemlidir. İşe bağlanma, çalışanların performansını, tatminini ve örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bireysel faktörler, çalışanların kişisel özellikleri ve içsel motivasyonlarını içermektedir. Koçak (2020) yaptığı çalışmada, çalışanların içsel motivasyonlarının işlerine olan bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Motivasyon, bireylerin işlerine daha fazla odaklanmasını, daha yaratıcı olmalarını ve işlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, bireysel kişilik özellikleri de işe bağlanmayı etkileyen bir diğer faktördür. Örneğin, yüksek öz yeterlilik ve olumlu bir tutum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilmektedir (Eryeşil ve İraz, 2017). Çalışanlar, kendi yeteneklerine güven duyduklarında, işlerine olan bağlılıkları artmakta ve performansları da yükselmektedir. Sosyal faktörler, çalışanların iş yerindeki ilişkilerinden ve çevrelerinden kaynaklanmaktadır. İş yerindeki sosyal etkileşimler, iş arkadaşlarıyla kurulan bağlar ve yönetici desteği, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Koçak (2020) sosyal desteğin, özellikle yönetici desteğinin, çalışan bağlılığını artırmada önemli bir faktör olduğunu

vurgulamaktadır. Çalışanların kendilerini desteklenmiş ve değerli hissettikleri bir ortamda, işe olan bağlılıkları artmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasındaki dayanışma ve iş arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkiler de bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Kuswati, 2020). Bu sosyal bağlar, çalışanların iş yerindeki stresle başa çıkmalarına yardımcı olmakta ve genel iş tatminini arttırmaktadır. Örgütsel faktörler, iş yerinin yapısal unsurlarından, organizasyon kültürüne kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Liderlik tarzı, örgüt kültürü, kariyer gelişim fırsatları ve ödüllendirme sistemleri gibi faktörler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını şekillendiren önemli örgütsel etmenlerdir. Koçak (2020) ile Kerse ve Karabey (2019) mütevazı liderlik tarzının ve adil ödüllendirme sistemlerinin, çalışan bağlılığını artırmada etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanlara sağlanan kariyer gelişim fırsatları, onların işyerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Çalışanlar, gelişim fırsatları sunulan bir organizasyonda daha fazla bağlılık göstermekte ve uzun vadeli örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır. Sosyal destek ve açık iletişim kanalları da örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Timuroğlu ve Gül, 2023). Genel olarak çalışanların işe olan bağlılıklarını etkileyen faktörler, bireysel motivasyondan sosyal etkileşimlere ve örgütsel destekle şekillenen geniş bir faktör yelpazesinde yer almaktadır. Bu faktörlerin yönetilmesi, çalışanların verimliliğini arttırmakta ve genel işyeri tatminini pekiştirmektedir. Örgütsel bağlılık, sadece çalışanların kişisel tatminlerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun uzun vadeli başarısını da desteklemektedir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi ve bu etkide işe bağlanmanın aracı rolünü ortaya koymayı amaçlayan nicel bir çalışmadır. Nicel araştırma, sayısal veriler üzerinden yapılan analizlerle sonuçların ortaya konulmasını hedefleyen bir araştırma türüdür (Büyüköztürk, vd., 2015). Çalışma, ilişkisel tarama modeline dayalı olarak yürütülmüştür. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma tasarımlarıdır (Kıncal, vd., 2010). Bu çalışmada mütevazı liderlik, işe bağlanma ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Kırşehir ilinde çalışan toplam 428 AFAD, UMKE ve 112 personeli oluşturmaktadır. Bu evren, sağlık sektöründe ve AFAD birimlerinde çalışan personelden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Kolayda örnekleme, araştırmacı için ulaşılması en kolay olan katılımcılardan oluşan bir örnekleme yöntemidir (Daşdemir, 2016). Bu yöntem, zamansal kısıtlamalar ve bütçe gibi nedenlerle tercih edilmiştir. Örneklem büyüklüğü, Tabak, Dünya ve Şahin (2022) formülü ile hesaplanmış ve minimum örneklem büyüklüğü 202 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırma, toplamda 240 katılımcıyla yürütülmüş olup, bu sayının evreni temsil edebilecek yeterlilikte olduğu kabul edilmiştir. Araştırma verileri, Mart 2024 ile Eylül 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmada pilot uygulama ise gerekli görülmemiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış üç farklı ölçüm aracından oluşmaktadır. İlk olarak, Mütevazı Liderlik Ölçeği, Owens, Johnson ve Mitchell (2013) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, liderlerin mütevazı liderlik özelliklerini değerlendirmeyi amaçlar ve alçakgönüllülük, açıklık, geri bildirim açıklık ve öz eleştiri gibi liderlik özelliklerini ölçmektedir. Ölçek, liderlerin bu özellikleri nasıl sergilediklerine dair 9 maddeden oluşur. Her madde, katılımcıların ilgili ifadeye ne derece katıldıklarını belirten 5'li Likert tipi bir

formatta puanlanır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Örneğin, liderin hatalarını kabul etme yeteneği, çalışanlardan öğrenmeye açıklık veya çalışanların güçlü yönlerini takdir etme kapasitesi gibi liderlik özellikleri bu ölçekle ölçülür. Kerse, Koçak ve Özdemir (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, Türk kültürüne uygunluğu açısından değerlendirilen geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında başarılı bulunmuştur. Bu ölçek, liderlik ve örgütsel davranış çalışmalarında yaygın olarak kullanılmakta, mütevazı liderliğin çalışan performansı ve bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmede önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Owens, Johnson ve Mitchell, 2013; Kerse, Koçak ve Özdemir, 2020). Ölçek maddeleri Çizelge 2.1’de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Soruları

Ölçek Soruları	
1	Yöneticim aktif olarak geribildirim vermemizi ister.
2	Yöneticim, bir şeyin nasıl yapılacağını bilmediğinde bunu kabullenir/itiraf eder.
3	Yöneticim, çalışanlar kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunda bu durumu kabul eder.
4	Yöneticim, çalışanların güçlü yönlerini dikkate alır.
5	Yöneticim, çalışanları güçlü yönleriyle sık sık över.
6	Yöneticim, çalışanları eşsiz (önemli) katkılarından ötürü takdir eder.
7	Yöneticim, çalışanlardan bir şeyler öğrenme konusunda isteklidir.
8	Yöneticim, çalışanların fikirlerine (düşüncelerine) açıktır.
9	Yöneticim, çalışanların önerilerine açıktır.

İkinci olarak, Çalışan Performansı Ölçeği, Sigler ve Pearson (2010) tarafından geliştirilmiş olup, çalışanların performanslarını ölçmek için kullanılan dört maddelik bir ölçektir. Ölçek, Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geçerliliği kanıtlanmıştır. Her madde, 5’li Likert tipi bir formatta puanlanır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Katılımcılar, "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım" gibi iş performansı ile ilgili ifadelerle yanıt vererek performanslarını değerlendirirler. Bu ölçek, çalışanların iş hedeflerine ulaşma, görev tamamlama ve problem çözme becerilerini değerlendirmek için güvenilir bir araç olarak kabul edilmektedir. Özellikle çalışanların performans değerlendirmelerinde kullanılarak, iş hedeflerine ulaşma ve problem çözme yetenekleri gibi kritik işlevlerin ölçülmesini sağlar. Çöl (2008) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması, ölçeğin Türkiye’deki çalışanlar üzerinde de geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu sayede,

alışan performansını anlamaya yönelik birçok çalışma için temel bir ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır (l, 2008; Sigler ve Pearson, 2010). alışan performansı leğinin soruları izelge 2.2.’de verilmiştir.

Çizelge 2.3. alışan Performansı leğinin Soruları

Ölçek Soruları	
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

nc olarak, İşe Bağlanma leği (UWES-9), Schaufeli vd., (2006) tarafından geliştirilmiş ve iş bağlanmasını ölçmek için kısaltılmış bir versiyonudur. Ölçek, alışanların işlerine olan enerjilerini, adanmışlıklarını ve odaklanma düzeylerini değerlendiren canlılık, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Canlılık boyutu, çalışanların işlerine duyduğu enerji ve dayanıklılığı; adanma boyutu, işlerine verdikleri anlam ve önemi; yoğunlaşma boyutu ise işlerine odaklanma kapasitelerini ler. Her madde, katılımcılar tarafından 5’li Likert tipi bir formatta puanlanır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Bu lek Türkiye’de Eyiusta (2015) ve Kerse ve Karabey (2017) gibi farklı araştırmalarda kullanılmış olup, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizlerinde, ölçeğin Türkçe versiyonu yüksek Cronbach’s alfa değerlerine sahip olduğu için güvenilir bir ölçüm aracı olarak kabul edilmiştir. Ölçek Türkiye’deki çalışanların işe bağlılık düzeylerini ölçmede yaygın olarak kullanılmakta olup, özellikle iş gücü motivasyonu, iş tatmini ve performans ile ilişkili araştırmalarda etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Schaufeli vd., 2006; Eyiusta, 2015; Kerse ve Karabey, 2017). İşe bağlanma leğinin soruları izelge 4’de verilmiştir.

Çizelge 2.4. İşe Bağlanma Ölçeğinin Soruları

Ölçek Soruları	
1	Yaptığım işte kendimi enerji dolu hissedirim.
2	Yaptığım işte kendimi güçlü hissedirim.
3	İşimi coşkuyla yaparım.
4	Yaptığım iş bana ilham verir ve yeni bakış açıları kazandırır.
5	Sabah kalktığımda işe gitme isteği duyarım.
6	Çok çalıştığım zamanlar kendimi mutlu hissedirim.
7	Yaptığım işten gurur duyarım.
8	Kendimi işime kaptırırım.
9	Çalışmaktan büyük heyecan duyarım.

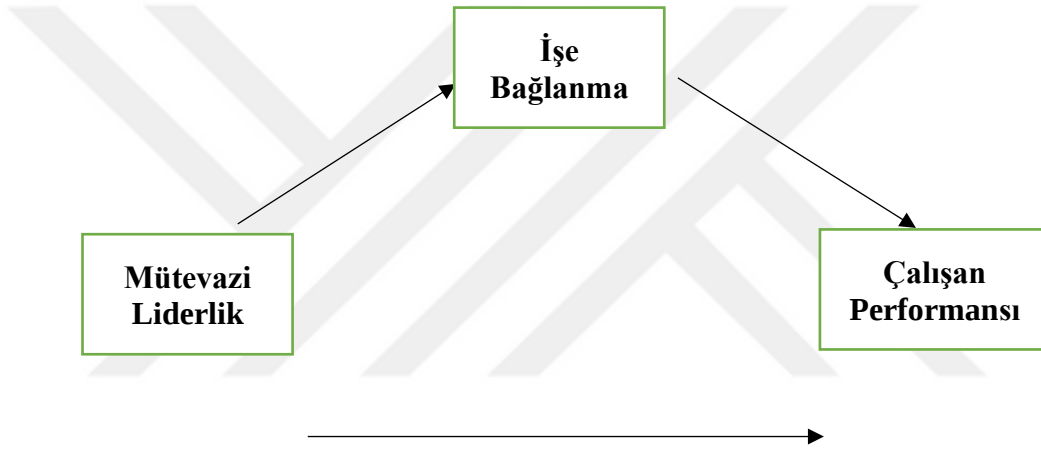
3.4 Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında veriler, Mart 2024 ile Eylül 2024 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılara, araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapıldıktan sonra, veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Anketlerin doldurulması ortalama 15-20 dakika sürmüştür. Anketler, katılımcıların çalışma ortamlarında ya da gönüllü katılımcılar için boş bir odada yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide işe bağlanmanın aracılık rolünü incelemek amacıyla bir model oluşturulmuştur. Model, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri belirlemeye yönelik olarak tasarlanmış olup, kavramsal çerçevede yer alan teorik temellere dayanmaktadır. Araştırma kapsamında, mütevazı liderlik bağımsız değişken, çalışan performansı bağımlı değişken ve işe bağlanma ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma modelinin oluşturulmasında, liderlik ve çalışan davranışları ile ilgili literatürde yer alan kuramsal çerçevelerden yararlanılmıştır. Sosyal değişim teorisi, lider ve çalışan arasındaki etkileşimlerin güven, destek ve karşılıklı bağlılık esasına dayandığını öne sürerek, mütevazı liderliğin çalışanların iş motivasyonu ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Benzer şekilde, sosyal öğrenme teorisi liderlerin sergilediği davranışların çalışanlar tarafından gözlemlenerek içselleştirildiğini ve bu sürecin işe bağlanmayı artırarak çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini öngörmektedir. Araştırma modeli, mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca işe bağlanmanın bu ilişkideki aracılık rolü

incelenerek, mütevazı liderliğin çalışan performansına etkisinin tamamen mi yoksa kısmen mi aracılık edildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Model kapsamında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de aracı değişken üzerinden dolaylı olarak analiz edilmiştir. Araştırma modeli, Process makro kullanılmıştır. Bu kapsamda, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak değişkenlerin ölçek geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Modelin uygunluğu çeşitli uyum indeksleri (TLI, RMSEA, SRMR) kullanılarak değerlendirilecek ve sonuçlar hipotezler doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır. Aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla Hayes'in Process Macro yöntemi kullanılacak ve aracılık analizinde Bootstrap yöntemi uygulanmıştır. Araştırma modeli Şekil 2.1'de verilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde mütevazı liderliğin etkileri farklı kuramsal çerçeveler altında değerlendirilmiş ve çeşitli bağlamsal faktörler aracılığıyla şekillendiği ortaya konulmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Walumbwa, vd., 2008). Bu bağlamda aşağıda, mütevazı liderlik üzerine yapılan güncel çalışmalara dair detaylı bir literatür incelemesi sunulmaktadır. Bu anlamda araştırmanın hipotezleri ise şu şekildedir;

H1: Mütevazı liderlik, çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

H2: Mütevazı liderlik, işe bağlanmayı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

H3: İşe bağlanma, çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

H4: Mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracı rolü vardır.

3.6.1. Mütevazı liderlik algısının ile çalışan performansı arasındaki ilişki

Liderlik, örgütlerde çalışanların motivasyonu, verimliliği ve performansı üzerinde doğrudan etkili olan kritik bir faktördür. Özellikle son yıllarda, geleneksel otoriter liderlik anlayışının yerini, çalışanların katılımını teşvik eden, empatiye dayalı ve destekleyici liderlik yaklaşımlarına bıraktığı görülmektedir. Bu bağlamda mütevazı liderlik, liderin alçakgönüllülük, geri bildirimlere açıklık ve çalışanların güçlü yönlerini takdir etme gibi temel özellikleri ile çalışan performansını artıran önemli bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır (Owens ve Hekman, 2012; Halbesleben, vd., 2014; Eryeşil ve İraz, 2017).

Diğer taraftan çalışan performansı, örgütsel verimliliği artıran kritik faktörlerden biri olarak görülmektedir ve mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örneğin, Ye (2019) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, mütevazı liderliğin çalışan performansını artıran bir unsur olduğu ve çalışanların öğrenme yönelimlerini teşvik ettiği belirlenmiştir. Çalışmada, mütevazı liderliğin görev yeterliliği, uyumluluk ve proaktiflik gibi çalışan performansı bileşenleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve öğrenme yönelimi aracılığıyla bu etkilerin güçlendiği ortaya konulmuştur. Zhang vd. (2024) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, mütevazı liderliğin çalışanların adaptif performanslarını artırdığı ve bu etkinin öz-belirleme aracılığıyla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Benzer bir çalışmada, Wu vd. (2025), mütevazı liderliğin çalışanların örgütsel sosyalleşme süreçlerini nasıl etkilediğini incelemiş ve proaktif sosyalleşmenin bu ilişkiyi güçlendiren önemli bir faktör olduğunu belirlemiştir. Çalışmada, hem liderin hem de çalışanın mütevazı özellikler taşımasının, adaptif performansı artırdığı vurgulanmıştır.

Owens ve Hekman (2012) mütevazı liderlerin çalışanlarıyla daha güçlü bağlar kurarak, onların iş performanslarını artırdığını ortaya koymuştur. Aynı şekilde, Nielsen ve Marrone (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, mütevazı liderlik tarzının çalışanların psikolojik güvenlik algısını güçlendirdiği ve bunun da çalışan performansı üzerinde pozitif etkiler yarattığı belirlenmiştir. Ayrıca, Wang vd. (2018), mütevazı

liderlerin çalışanların inovatif iş davranışlarını artırarak, örgütsel verimliliğe önemli katkılar sunduğunu göstermiştir. Liu vd. (2024) tarafından yapılan araştırmada, mütevazı liderliğin çalışanların yaratıcı performanslarını artırdığı ve bu etkinin içsel motivasyon ve iş bağlılığı aracılığıyla gerçekleştiği bulunmuştur.

Mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan kuramsal çerçevelerden biri Sosyal Bilgi İşleme Kuramıdır (Social Information Processing Theory, Salancik ve Pfeffer, 1978). Bu kuram, bireylerin çevrelerinden edindikleri bilgileri yorumlayarak davranışlarını şekillendirdiğini öne sürmektedir. Liderler, çalışanların iş ortamında nasıl algılar geliştireceği ve nasıl davranış sergileyeceği konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Mütevazı liderler, çalışanların örgüt içinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak, işlerine daha fazla bağlılık duymalarına ve dolayısıyla performanslarını artırmalarına katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar, mütevazı liderlerin sergilediği alçakgönüllü, şeffaf ve destekleyici tutumları gözlemleyerek, kendi iş tutumlarını ve performanslarını bu doğrultuda şekillendirmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978).

Sosyal Bilgi İşleme Kuramı, liderin davranışlarının örgütsel bağlam içinde çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve bu algıların çalışanların performansına nasıl yansıdığını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bunun yanı sıra, Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory, Blau, 1964) de mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan diğer önemli kuramsal dayanaklardan biridir. Bu teori, bireyler arasındaki ilişkilerin karşılıklı fayda prensibine dayandığını ve güven, bağlılık ve destek sağlandığında bireylerin örgüte daha fazla katkı sunduğunu ileri sürmektedir. Örneğin Yang vd. (2022) tarafından yapılan bir araştırma, mütevazı liderliğin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini açıklamak için sosyal değişim teorisi kullanmıştır. Çalışmada, lider ile çalışan arasındaki ilişkinin (guanxi) ve liderin algılanan dürüstlüğüne, mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulunmuştur.

Yukarıda yer alan literatür çerçevesinde bu araştırmada da benzer bir ilişkinin ortaya çıkması beklenmektedir. Mütevazı liderlerin çalışanlarına yönelik sergilediği destekleyici ve iş birliğine dayalı yönetim anlayışının, çalışanların iş performanslarını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Benzer şekilde Sosyal Bilgi İşleme Kuramı ve Sosyal Değişim Teorisi bağlamında sunulan, çalışanların mütevazı liderler

tarafından sağlanan güven ortamı ve destekleyici iş atmosferini algılamalarının, onların daha yüksek iş performansı sergilemelerine neden olacağı düşünülmektedir. Söz konusu literatür ve kuramsal temeller doğrultusunda araştırmada test edilecek hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Mütevazı liderlik, çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

3.6.2. Mütevazı liderlik ve işe bağlanma arasındaki ilişki

Daha önce de belirtildiği gibi liderlik, çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Değişen örgütsel ve sosyal koşullar, liderlik yaklaşımlarının sürekli olarak yenilenmesini ve yenilikçi iş davranışlarını ön plana çıkarmıştır (Pazarbaş, 2012; Canbolat, 2016; Alimoğlu Özkan vd., 2022). Günümüz liderlik anlayışında, mütevazı liderlik giderek daha fazla önem kazanmakta ve örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon gibi kritik iş tutumlarını etkileyen bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır (Owens ve Hekman, 2012). Mütevazı liderler, çalışanlarını destekleyen, onların güçlü yönlerini takdir eden ve kendilerini örgüt içinde güvende hissetmelerini sağlayan liderlerdir. Bu tür liderlerin sergilediği yönetim anlayışı, çalışanların işe duydukları bağlılığı artırarak onların iş süreçlerine daha fazla katılım göstermelerine katkı sağlayabilir.

Literatürde yapılan çalışmalar, mütevazı liderlik ile işe bağlanma arasındaki olumlu ilişkiyi desteklemektedir. Wang vd., (2018) mütevazı liderlerin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirdiğini ve bunun da çalışanların iş süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarına yol açtığını belirlemiştir. Ayrıca Rego ve diğerleri (2019) yaptıkları çalışmada, mütevazı liderlerin sağladığı destekleyici ortamın çalışanların işe olan motivasyonlarını artırdığını ortaya koymuştur. Damar vd., (2024) tarafından yapılan bir çalışmada, mütevazı liderliğin çalışanların işe bağlanma düzeylerini artırdığı belirlenmiştir. Nielsen ve Marrone (2018) ise mütevazı liderlik tarzının, çalışanların işe olan psikolojik yatırımını güçlendirdiğini ve böylece örgütsel bağlılık düzeylerini yükselttiğini göstermiştir.

Bu araştırmada da benzer bir ilişkinin ortaya çıkması beklenmektedir. Mütevazı liderlerin çalışanlarına yönelik sergilediği destekleyici ve iş birliğine dayalı yönetim anlayışının, çalışanların işe bağlılıklarını artıracakları öngörülmektedir. Sosyal Bilgi

İşleme Kuramı ve Sosyal Değişim Teorisi bağlamında, çalışanların mütevazı liderler tarafından sağlanan güven ortamı ve destekleyici iş atmosferini algılamalarının onların işe olan bağlılıklarını güçlendireceği düşünülmektedir.

Bu literatür ve kuramsal temeller doğrultusunda araştırmada test edilecek hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H2: Mütevazı liderlik, işe bağlanmayı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

3.6.3. İşe bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişki

Örgütlerin başarısında çalışan performansı kritik bir rol oynamakta olup, çalışanların işlerine olan bağlılıkları performanslarını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. İşe bağlılık, çalışanların işlerine yönelik duyduğu tutku, motivasyon ve enerjiyi içeren bir kavramdır (Schaufeli vd., 2002). Çalışanların işe bağlı olmaları, onların daha yüksek düzeyde üretkenlik sergilemelerini, işlerine daha fazla odaklanmalarını ve iş tatmini hissetmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle işe bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisini anlamak, örgütlerin yönetim stratejileri açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel davranış literatürü, işe bağlılık ile çalışan performansı arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyen birçok çalışma içermektedir. Bakker ve Demerouti (2008) işe bağlılığın çalışanların iş tatminini artırarak örgütsel performansa katkı sunduğunu göstermiştir. Saks (2006) tarafından yapılan bir araştırmada, işe bağlılığın çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir. Halbesleben ve Wheeler (2008) ise işe bağlılığı yüksek çalışanların daha düşük tükenmişlik yaşadıklarını ve daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Bu araştırmada da benzer bir ilişkinin ortaya çıkması beklenmektedir. İşe bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işlerine daha fazla odaklanarak daha yüksek performans sergileyecekleri öngörülmektedir.

Yukarıda yer alan literatür doğrultusunda araştırmada test edilecek hipotez şu şekilde önerilmiştir:

H3: İşe bağlanma, çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

3.6.4. Mütevazı liderliğin çalışan performansına etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü

Liderlik, çalışan performansını doğrudan etkileyebildiği gibi bu ilişkinin işe bağlılık gibi aracı değişkenler üzerinden dolaylı olarak da gerçekleşebileceği öne sürülmektedir. Mütevazı liderlik, çalışanların örgütsel aidiyet duygularını güçlendirerek onların işe olan bağlılıklarını artırmakta ve dolayısıyla çalışan performansı üzerinde dolaylı bir etki yaratmaktadır. Bu bağlamda, işe bağlılığın, mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide nasıl bir aracılık rolü oynadığı teorik çerçeve içinde ele alınmalıdır.

Araştırma literatüründe, işe bağlılığın liderlik ve çalışan performansı arasındaki aracılık rolünü destekleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Rego vd., (2019), mütevazı liderlerin çalışanların işe bağlılıklarını artırarak dolaylı olarak iş performanslarını güçlendirdiğini göstermiştir. Ayrıca Wang vd., (2018), mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin işe bağlılık üzerinden dolaylı olarak daha güçlü hale geldiğini bulmuştur.

Bu çalışmada da benzer bir ilişkinin ortaya çıkması beklenmektedir. Mütevazı liderlerin çalışanlarına yönelik sergilediği destekleyici ve iş birliğine dayalı yönetim anlayışının, çalışanların işe olan bağlılıklarını artırarak performanslarını yükselteceği öngörülmektedir. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı ve Sosyal Değişim Teorisi bağlamında mütevazı liderlerin çalışanlarına sunduğu çalışma ortamı, onların örgüte olan bağlılığını artırmakta ve bu durum performanslarına olumlu şekilde yansımaktadır.

Bu kuramsal temeller ve literatür doğrultusunda çalışmada test edilecek hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H4: Mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracı rolü vardır.

3.7. Verilerin Analizi

Toplanan veriler, SPSS 25.0, AMOS ve Proce Makro programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan istatistiksel yöntemler, elde edilen verilerin anlamlılık düzeyini ve hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacıyla çeşitli tekniklerle

gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, tanımlayıcı istatistikler yardımıyla verilerin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Bu analiz, örneklemdaki katılımcıların demografik özelliklerini ve temel eğilimlerini ortaya koymak için kullanılmıştır.

Güvenilirlik testi kapsamında, kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa, ölçeklerin güvenilir olup olmadığını test etmek için kullanılan bir ölçüttür ve elde edilen yüksek alfa değerleri,

ölçeklerin güvenilirliğini kanıtlamaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Bu analiz, mütevazi liderlik, çalışan performansı ve işe bağlanma gibi değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri incelemek için yapılmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkileri daha detaylı incelemek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmış, değişkenler arasındaki ilişki düzeyi bu katsayı ile belirlenmiştir.

Son olarak, mütevazi liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracı rolünü test etmek amacıyla PROCESS MACRO kullanılmıştır. Bu analiz, aracılık etkisinin varlığını ve boyutunu inceleyerek, işe bağlanmanın mütevazi liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığını değerlendirmiştir.

3.8. Etik Kurul Onayı

Araştırmanın yürütülmesi için Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır. Araştırmaya katılan tüm bireylerden bilgilendirilmiş gönüllü onam formu imzalatılmış ve katılımcıların kişisel bilgilerinin gizliliği korunmuştur. Katılımcılar, çalışmaya katılma ya da istedikleri anda çekilme konusunda tamamen özgür bırakılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Bilgilerin Dağılımı

Katılımcıların demografik bilgileri dağılımı frekans analizi ile incelenmiştir (Çizelge 4.1.).

Çizelge 4.1. Demografik Bilgilerin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	145	60,4
	Erkek	95	39,6
	Total	240	100,0
Yaş	18-25	23	9,6
	26-34	115	47,9
	35-45	68	28,3
	46-55	34	14,2
	Total	240	100,0
Eğitim	Lise	30	12,5
	Ön Lisans	93	38,8
	Lisans	87	36,3
	Y.Lisans	25	10,4
	Doktora	5	2,1
	Total	240	100,0
Meslek yılı	0-1	15	6,3
	2-5	82	34,2
	6-10	59	24,6
	11-15	38	15,8
	15+	46	19,2
	Total	240	100,0
Meslek	ATT	76	31,7
	AABT	59	24,6
	Afet	49	20,4
	Ebe/Hemşire	48	20,0
	Doktor	8	3,3
	Total	240	100,0
Birim	112	115	47,9
	UMKE	35	14,6
	112 ve UMKE	30	12,5
	AFAD	60	25,0
	Total	240	100,0

Araştırmaya katılan toplam 240 kişinin cinsiyet dağılımına bakıldığında, kadınların sayıca daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların %60,4'ü kadın (n=145) ve %39,6'sı erkek (n=95) olup, bu durum sağlık ve afet yönetimi gibi meslek gruplarında

kadın istihdamının yaygınlığını yansıtmaktadır. Bu dağılım, literatürde sağlık sektörünün kadın çalışan ağırlıklı olduğu yönündeki bulgularla da örtüşmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, örneklemin büyük bir kısmının genç ve orta yaş gruplarından oluştuğu gözlemlenmiştir. En yüksek oran %47,9 ile 26–34 yaş grubuna aittir (n=115), bu grubu %28,3 ile 35–45 yaş (n=68) ve %14,2 ile 46–55 yaş aralığı (n=34) takip etmektedir. En düşük temsil oranı ise %9,6 ile 18–25 yaş grubundadır (n=23). Bu bulgular, çalışanların büyük ölçüde iş yaşamının aktif döneminde bulunduğunu ve görevde edinilen tecrübelerin araştırma açısından yeterli olasılık düzeyinde dağıldığını göstermektedir.

Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük bölümünün yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %38,8'i ön lisans (n=93), %36,3'ü lisans (n=87) ve %10,4'ü yüksek lisans mezunudur (n=25). Lise mezunlarının oranı %12,5 (n=30) iken, doktora düzeyinde eğitim almış katılımcıların oranı oldukça düşüktür (%2,1; n=5). Bu dağılım, araştırmanın yürütüldüğü sağlık ve afet yönetimi alanlarının çoğunlukla meslek yüksekokulu ve lisans düzeyinde mezunlardan oluştuğuna işaret etmektedir. Ayrıca, lisansüstü eğitim oranının düşüklüğü, ilgili kurumlarda akademik gelişimin sınırlı olabileceğini düşündürmektedir.

Katılımcıların mesleki deneyim süresi açısından dağılımı da dikkat çekicidir. En yoğun grup %34,2 ile 2–5 yıl arası deneyime sahip bireylerdir (n=82). Bunu %24,6 ile 6–10 yıl (n=59), %19,2 ile 15 yıl üzeri (n=46) ve %15,8 ile 11–15 yıl arası (n=38) takip etmektedir. Göreve yeni başlayan 0–1 yıl deneyimli bireylerin oranı ise %6,3'tür (n=15). Bu bulgular, örnekleme görev süresi açısından dengeli bir dağılım olduğunu ve hem yeni başlayan hem de deneyimli personelin temsil edildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, analizlerde mesleki kıdemin liderlik algısı, işe bağlılık ve performans gibi değişkenler üzerindeki etkisinin yorumlanmasına olanak tanımaktadır.

Meslek gruplarına göre dağılımda ise en fazla temsil edilen grubun %31,7 ile acil tıp teknisyenleri (ATT) olduğu görülmektedir (n=76). Bu grubu %24,6 ile ambulans ve acil bakım teknikeri (AABT) (n=59), %20,4 ile afet yönetimi personeli (n=49), %20,0 ile ebe ve hemşireler (n=48) ve %3,3 ile doktorlar (n=8) izlemektedir. ATT ve AABT

gibi sahada aktif görev yapan meslek gruplarının yüksek oranı, mütevazı liderliğin ve işe bağlılığın doğrudan etkilerini gözlemlemeyi kolaylaştıracak bir örneklem yapısı sunmaktadır. Doktorların düşük oranı ise yönetsel pozisyonda olanların temsiliyetinin sınırlı olabileceğini göstermektedir. Son olarak, çalışılan birimlere ilişkin dağılıma bakıldığında, katılımcıların %47,9'unun 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde (n=115), %25,0'nın AFAD birimlerinde (n=60), %14,6'sının UMKE'de (n=35) ve %12,5'inin ise hem 112 hem UMKE bünyesinde görev yaptığı anlaşılmaktadır (n=30). Bu dağılım, araştırma kapsamındaki afet müdahale birimlerinin geniş bir perspektifle ele alındığını ve çeşitli görev alanlarının temsil edildiğini ortaya koymaktadır. Böylece, liderlik algısı ve çalışan performansı gibi örgütsel değişkenlerin farklı kurumsal bağlamlarda nasıl algılandığı karşılaştırmalı biçimde analiz edilebilmektedir.

4.2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Testi

Bu bölümde çalışmada kullanılan ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler ve normallik testi sonuçları sunulmaktadır. Tanımlayıcı istatistikler kapsamında, değişkenlere ilişkin ortalama (M), standart sapma (SD) değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, değişkenlerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri değerlendirilmiştir. Literatürde normal dağılımın bir göstergesi olarak çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer alması gerektiği ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Elde edilen analiz sonuçları, çalışmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin önerilen sınırlar içinde yer aldığını ve değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir. Söz konusu tanımlayıcı istatistikler ve normallik testi sonuçları sunulmuştur (Çizelge 4.2.).

Çizelge 4.2. Normal Dağılım Test Sonuçları

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Mütevazı Liderlik	3,17	,90	-0,01	0,08
İşe Bağlanma	2,95	,64	-0,02	-0,30
Çalışan Performansı	3,52	,91	-0,13	-0,68

Çizelge 4.2’da sunulan revize edilmiş tanımlayıcı istatistiklere göre, üç temel değişken olan Mütevazı Liderlik, İşe Bağlanma ve Çalışan Performansı ölçeklerinin aritmetik ortalamaları, her biri 1-5 arası puanlamaya indirgenmiş biçimde değerlendirilmiştir. Mütevazı Liderlik Ölçeği, 3.17 ortalama ve 0.90 standart sapma ile katılımcıların bu liderlik tarzını orta seviyenin biraz üzerinde algıladıklarını göstermektedir. Bu değer, örneklemdaki bireylerin yöneticilerini genel olarak alçakgönüllü, katkıları takdir eden ve geri bildirimine açık liderler olarak değerlendirdiğini ortaya koymaktadır.

İşe Bağlanma Ölçeği için hesaplanan 2.95’lik aritmetik ortalama ve 0.64’lük düşük standart sapma, katılımcıların işe olan bağlılık düzeylerinin orta seviyeye yakın olduğunu, ancak dağılımın homojen olduğunu göstermektedir. Bu durum, sağlık sektörü ve afet yönetimi gibi yoğun stresli iş alanlarında çalışan bireylerin işe olan duygusal ve bilişsel angajmanlarının genel olarak istikrarlı olduğunu ve fazla uç değer içermediğini düşündürmektedir.

Çalışan Performansı Ölçeği ise 3.52 gibi görece daha yüksek bir ortalama ve 0.91 standart sapma ile dikkat çekmektedir. Bu bulgu, çalışanların kendi performans düzeylerine yönelik olumlu bir algıya sahip olduklarını ve görevlerini etkili bir biçimde yerine getirdiklerine dair öz-yeterlik inançlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Çarpıklık (skewness) değeri -0,02 ile sıfıra oldukça yakındır; bu da dağılımın simetrik olduğunu ve pozitif ya da negatif yönde belirgin bir kaymanın olmadığını göstermektedir. Basıklık (kurtosis) değeri ise -0,30 olup normal dağılıma oldukça yakın, hafifçe basık bir dağılım yapısını işaret etmektedir. Bu bulgular, işe bağlılık değişkeninin normal dağılım varsayımını karşıladığını ve parametrik analizler için uygun olduğunu göstermektedir.

4.3. Mütevazı Liderlik, İşe Bağlanma ve Çalışan Performansı Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri

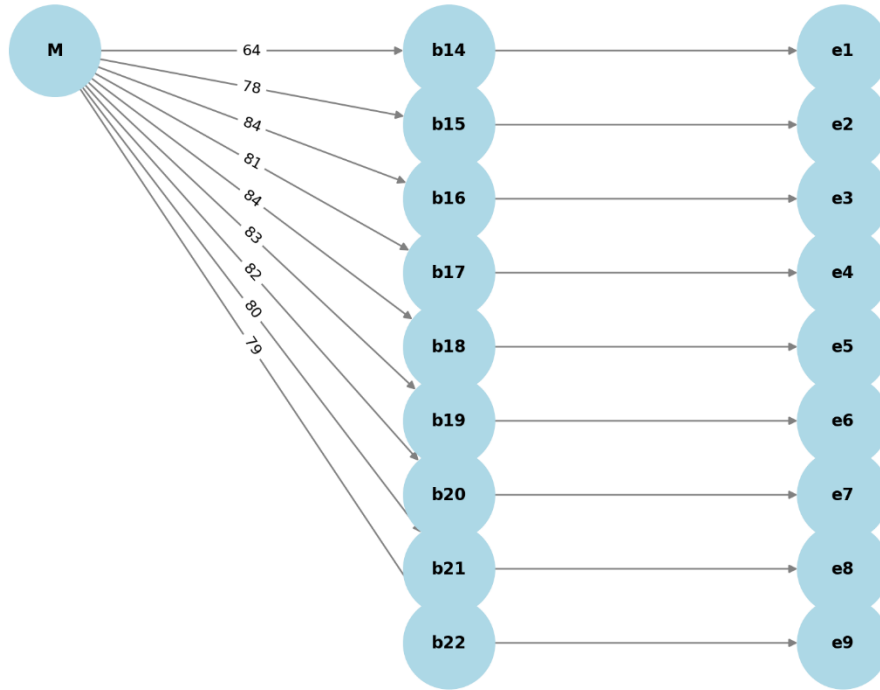
Bu araştırmada kullanılan Mütevazı Liderlik, İşe Bağlanma ve Çalışan Performansı ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlilik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

4.3.1. Mütevazi liderlik ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizleri

Araştırmada kullanılan Mütevazi Liderlik Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenirliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplamaları gerçekleştirilmiştir.

4.3.1.1. Mütevazi liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi

Bu analiz önceki çalışmalarda kullanılmış ölçeklerin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılmaktadır. Söz konusu ölçeklerin doğruluğu faktör yüklerinin 0,40 ve üstünde bir değer olması kabul görmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016; Yaşlıoğlu, 2017). Bu bağlamda ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için Amos 16.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada en yüksek olabilirlik kestirim (*maximum likelihood*) tekniği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan ölçek maddelerini faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 4.1. Mütevazi Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Mütevazi Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, modelin genel olarak kabul edilebilir düzeyde bir uyum sağladığını göstermektedir. Modelin uyumunu değerlendirmek amacıyla çeşitli uyum indeksleri hesaplanmış ve elde edilen

sonuçlar incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri gösterilmiştir (Çizelge 4.3.).

Çizelge 4.3. Mütevazi Liderlik Ölçeğinin Uyum İndeksi Sonuçlar

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Referans Değeri	Analiz Sonucu
χ^2/sd	5	3.745
GFI	$\geq 0,90$	0,936
AGFI	$\geq 0,90$	0,914
TLI	$\geq 0,90$	0,941
RMSEA	$\leq 0,08$	0,077
RMR	$< 0,10$	0,091

Mütevazi Liderlik değişkeninin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kapsamında modelin uyumunu değerlendirmek amacıyla hesaplanan uyum indeksleri incelendiğinde, modelin genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen χ^2/sd değeri 3.745 olup, literatürde kabul edilebilir sınır olarak belirtilen < 5 değerinin biraz üzerinde kalmıştır. Ancak, büyük örneklem büyüklüklerinde χ^2 değerinin katı kurallar çerçevesinde değerlendirilmemesi gerektiği belirtilmektedir (Kline, 2015). Literatürde, modelin iyi uyum gösterdiğini belirlemek için GFI, AGFI, TLI, RMSEA ve RMR gibi temel indeksler kullanılmaktadır. GFI (0,936) ve AGFI (0,914) değerleri 0,90'ın üzerinde olup, modelin genel uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. TLI değeri (0,941) ile modelin uyumunun güçlü olduğu görülmektedir. Hata indekslerinden RMSEA (0,077) ve RMR (0,091) değerleri incelendiğinde, RMSEA'nın kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

4.3.1.2. Mütevazi liderlik ölçeğinin güvenirlilik analizi

Bir ölçeğin güvenilir olup olmadığını belirlemek için en yaygın kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alpha (α) katsayısıdır. Literatürde, Cronbach Alpha katsayısının 0,70 ve üzeri olması, ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994) (Çizelge 4.4.).

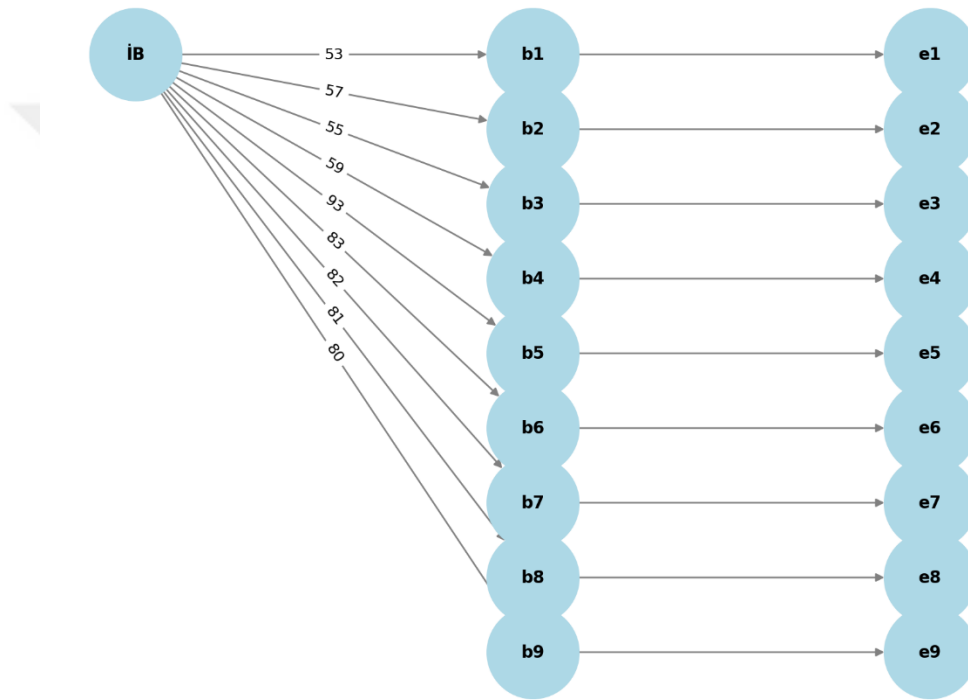
Çizelge 4.4. Mütevazi Liderlik Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Mütevazi Liderlik	0,924	9

Çizelge 8’de yer alan analizler Mütevazı Liderlik değişkeninin güvenilirlik analizi kapsamında hesaplanan Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,924 olarak bulunmuştur. Elde edilen 0,924 Cronbach Alpha değeri, Mütevazı Liderlik değişkeninin son derece yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4.3.2. İşe bağlanma ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizleri

Araştırmada kullanılan İşe Bağlanma değişkeninin geçerlilik ve güvenirliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplamaları gerçekleştirilmiştir.



Şekil 4.2. İşe Bağlanma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İşe Bağlanma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, modelin faktör yapısının genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelin uyumunu değerlendirmek için çeşitli uyum indeksleri incelenmiş ve ölçeğin geçerliliğini destekleyen Çizelge 4.5.’deki bulgular elde edilmiştir.

Çizelge 4.5. İşe Bağlanma Ölçeğinin Uyum İndeksi Sonuçlar

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Referans Değeri	Analiz Sonucu
χ^2/sd	<5	3,324
GFI	>0,90	0,947
AGFI	>0,90	0,922
TLI	>0,90	0,934
RMSEA	<0,08	0,079
RMR	<0,10	0,074

İşe Bağlanma değişkeninin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kapsamında modelin uyumunu değerlendirmek için hesaplanan uyum indeksleri, değişkenin faktör yapısının genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda elde edilen χ^2/sd değeri 3,324 olup, literatürde önerilen <5 sınırı içinde kalmaktadır. Bu, modelin makul bir uyum sağladığını göstermektedir. GFI (0,947) ve AGFI (0,922) değerleri 0,90'ın üzerinde olup, modelin genel olarak iyi bir uyum gösterdiğini ifade etmektedir. TLI (0,934) ve Hata indekslerinden RMSEA değeri 0,079 olup, literatürde kabul edilebilir sınır olan 0,08'in hemen altında yer almaktadır. Bu, modelin genel hata payının düşük olduğunu göstermektedir. RMR değeri 0,074 olup, 0,10 sınırının altında olduğu için modelin artık hata varyansının düşük olduğunu ve kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

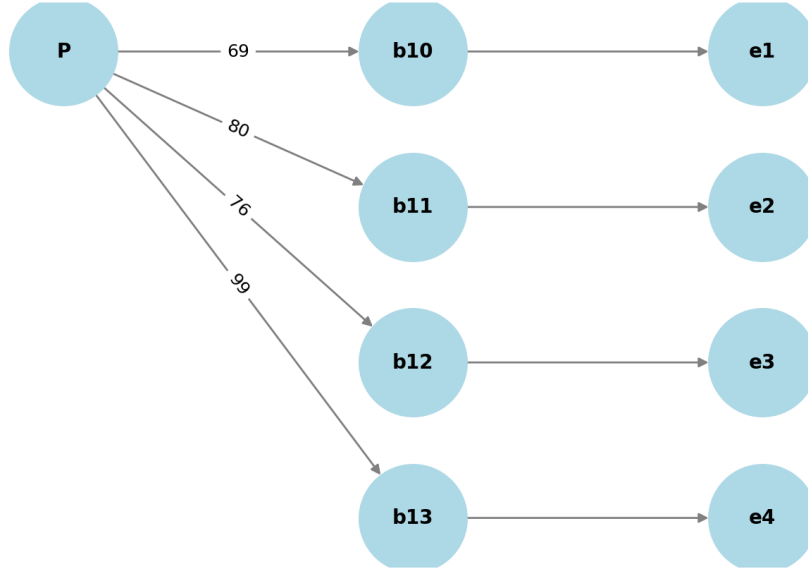
Çizelge 4.6. İşe Bağlanma Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
İşe Bağlanma	0,884	9

İşe Bağlanma değişkeninin güvenilirlik analizi kapsamında hesaplanan Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,884 olarak bulunmuştur. Elde edilen 0,884 Cronbach Alpha değeri, İşe Bağlanma değişkeninin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

4.3.3. Çalışan performansı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Bu araştırmada, Çalışan Performansı değişkenin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile birlikte Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Bu analizler, değişkeni ölçmek istediği yapıyı ne derece başarılı bir şekilde yansıttığını ve maddeler arasındaki tutarlılığı değerlendirir.



Şekil 4.3. Çalışan Performans Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışan Performansı Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, ölçeğin faktör yapısının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelin uyum indeksleri analiz edilerek değişkenin yapısal geçerliliği değerlendirilmiştir. Çalışan Performansı Uyum İndeksi Sonuçları Çizelge 4.7.'de yer almaktadır.

Çizelge 4.7. Çalışan Performansı Ölçeğinin Uyum İndeksi Sonuçları

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Referans Değeri	Analiz Sonucu
χ^2/sd	<5	2.714
GFI	>0,90	0,955
AGFI	>0,90	0,908
TLI	>0,90	0,909
RMSEA	<0,08	0,079
RMR	<0,10	0,081

Analiz sonucunda GFI (0,955) ve AGFI (0,908) değerleri 0,90'ın üzerinde olduğundan, modelin genel olarak iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir. TLI (0,909) değeri, değişkenin doğrulayıcı faktör analizinde önerilen değerlerin üzerinde çıkmıştır. Hata indekslerinden RMSEA (0,079) ve RMR (0,081) değerleri incelendiğinde, RMSEA'nın 0,08 sınırının altında olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.8. Çalışan Performansı Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Çalışan Performansı	0,841	4

Çalışan Performansı değişkeninin güvenilirlik analizi kapsamında hesaplanan Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,841 olarak bulunmuştur. Elde edilen 0,841 Cronbach Alpha değeri, Çalışan Performansı değişkeninin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Değişkende toplam 4 madde bulunduğu göz önüne alındığında, bu güvenilirlik katsayısı ölçeğin homojen ve tutarlı olduğunu ifade etmektedir.

4.4. Değişkenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu kısmında verilerin normal dağılmasından dolayı bağımsız örneklem T testi incelenmiştir. Söz konusu analizlere Çizelge 4.9.'da yer verilmiştir.

Çizelge 4.9. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız T Testi Analizi

Değişken	Kadın Ort (SS)	Erkek Ort (SS)	t-değeri	p-değeri
Mütevazı Liderlik	3,16 (0,94)	3,18 (0,84)	-0,2	0,841
İşe Bağlanma	3,67 (0,8)	3,5 (0,76)	1,66	0,098
Çalışan Performansı	3,54 (0,95)	3,49 (0,85)	0,43	0,665

Mütevazı liderlik açısından kadınların ortalaması 3,16, erkeklerin ortalaması ise 3,18 olarak hesaplanmış ve bu fark anlamlı çıkmamıştır ($p=0,841$). Bu sonuç, kadın ve erkek sağlık personellerinin yöneticilerinin mütevazı liderlik davranışlarını benzer düzeyde algıladıklarını göstermektedir. İşe bağlanma düzeyinde ise kadınların ortalaması 3,67, erkeklerin ortalaması 3,50 olup, kadınların ortalaması daha yüksek olmakla birlikte bu fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,098$). Çalışan performansı açısından da kadınların ortalaması 3,54, erkeklerin ortalaması 3,49 olarak hesaplanmış ve anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ($p=0,665$).

4.5. Değişkenlerin Yaşa Göre Değişimi

Değişkenlerin yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile Çizelge 4.10.'da incelenmiştir.

Çizelge 4.10. Değişkenlerin Yaşa Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Mütevazı Liderlik	18-25	23	3,4541	,94987	1,332	0,265
	26-34	115	3,1961	,96172		
	35-45	68	3,1193	,79669		
	46-55	34	2,9869	,85533		
	Total	240	3,1694	,90375		
İşe Bağlanma	18-25	23	3,6473	1,03293	2,058	0,107
	26-34	115	3,5121	,77439		
	35-45	68	3,5964	,67706		
	46-55	34	3,8889	,81420		
	Total	240	3,6023	,78746		
Çalışan Performansı	18-25	23	3,5870	1,15209	1,287	0,279
	26-34	115	3,4196	,93221		
	35-45	68	3,5404	,75014		
	46-55	34	3,7574	,95244		
	Total	240	3,5177	,91275		

Araştırmada, Mütevazı Liderlik değişkeninde, yaş grupları arasında fark olup olmadığını test etmek için yapılan ANOVA analizinde $F(3, 236) = 1.332$, $p = 0.265$ bulunmuştur. P değeri 0.05'ten büyük olduğu için, yaş grupları arasında mütevazı liderlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında, 18-25 yaş grubunun (3,4541) mütevazı liderliği en yüksek algılayan grup olduğu, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. İşe Bağlanma, Çalışan Performansı ve Mütevazı Liderlik değişkenlerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları F değeri (F) ve anlamlılık düzeyi (p) üzerinden değerlendirilerek yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir. İşe Bağlanma değişkeninde, yaş grupları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için yapılan ANOVA sonucunda $F(3,236) = 2,058$, $p = 0,107$ değeri elde edilmiştir. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için yaş grupları arasında işe bağlanma açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Çalışan Performansı değişkeninde, yaş grupları arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(3,236) = 1,287$, $p = 0,279$ bulunmuştur. P değeri 0,05'in

üzerinde olduğu için yaş grupları arasında çalışan performansı açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında, 46-55 yaş grubunun (3,7574) en yüksek çalışan performansı ortalamasına sahip olduğu, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.6. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Değişkenlerin eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve Çizelgede gösterilmiştir (Çizelge 4.11.).

Çizelge 4.11. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Mütevazı Liderlik	Lise	30	3,3519	,84322	1,260	0,287
	Ön Lisans	93	3,2270	,90637		
	Lisans	87	3,0089	,92656		
	Y.Lisans	25	3,2356	,92536		
	Doktora	5	3,4667	,36345		
İşe Bağlanma	Lise	30	3,5556	,82221	0,940	0,442
	Ön Lisans	93	3,5114	,83408		
	Lisans	87	3,6488	,73408		
	Y.Lisans	25	3,8311	,76182		
	Doktora	5	3,6222	,70536		
	Total	240	3,6023	,78746		
Çalışan Performansı	Lise	30	3,5083	,92495	0,492	0,742
	Ön Lisans	93	3,4409	,94653		
	Lisans	87	3,5402	,85409		
	Y.Lisans	25	3,7200	,98245		
	Doktora	5	3,6000	1,03983		
	Total	240	3,5177	,91275		

Mütevazı Liderlik değişkeninde farklı eğitim seviyelerine sahip bireyler arasındaki farkı belirlemek için yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(4, 235) = 1.260$, $p = 0.287$ bulunmuştur. p değeri 0,05'ten büyük olduğu için, eğitim düzeyine göre mütevazı liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında, en yüksek mütevazı liderlik algısı 3,46 ile doktora mezunlarında, en düşük ortalama ise 3,00 ile lisans mezunlarında görülmektedir. İşe Bağlanma ölçeğinde farklı eğitim seviyelerine sahip bireyler arasındaki farkı

belirlemek için yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(4, 235) = 0,940$, $p = 0,442$ bulunmuştur. p değeri 0,05'ten büyük olduğu için, eğitim düzeyine göre işe bağlanma algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında, en yüksek işe bağlanma ortalamasına 3,64 ile yüksek lisans mezunları sahipken, en düşük ortalamaya 31,60 ile ön lisans mezunları sahiptir. Ancak bu fark anlamlı düzeyde değildir. Çalışan Performansı değişkeninde eğitim seviyelerine göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(4, 235) = 0,492$, $p = 0,742$ bulunmuştur. p değeri 0,05'in üzerinde olduğu için, eğitim grupları arasında çalışan performansı açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında, en yüksek çalışan performansı ortalamasına 3,72 ile yüksek lisans mezunları sahipken, en düşük ortalamaya 3,44 ile ön lisans mezunları sahiptir.

4.7. Değişkenlerin Tecrübeye Göre Değişimi

Değişkenlerin meslek süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve Çizelge 4.12.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.12. Değişkenlerin Meslek Süresine Göre Değişimi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Mütevazı Liderlik	0-1	15	3,2296	1,03336	1,580	
	2-5	82	3,1816	,81864		
	6-10	59	3,3333	,98261		
	11-15	38	3,1959	,92474		
	15+	46	2,8961	,85920		
İşe Bağlanma	0-1	15	3,3704	1,05465	7,173	
	2-5	82	3,3686	,71879		
	6-10	59	3,5047	,78114		
	11-15	38	3,8421	,74631		0,0089
	15+	46	4,0217	,64390		0,029
	Total	240	3,6023	,78746		
Çalışan Performansı	0-1	15	3,4833	1,09163	2,673	
	2-5	82	3,3293	,84791		
	6-10	59	3,4449	,85358		
	11-15	38	3,6711	1,04317		
	15+	46	3,8315	,85644		0,0011
	Total	240	3,5177	,91275		

Değişkenlerin meslek süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, İşe Baılanma ve Çalışan Performansı değişkenleri meslek süresine göre anlamlı farklılıklar olduğu, ancak Mütevazı Liderlik değişkeninde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Mütevazı Liderlik değişkeninde yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(4, 235) = 1,580$, $p = 0,180$ bulunmuştur ve p değeri 0,05'ten büyük olduğu için meslek süresi açısından mütevazı liderlik algısı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında, meslek süresi arttıkça mütevazı liderlik algısında belirgin bir eğilim gözlenmemektedir.

Çalışan Performansı değişkeninde yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(4, 235) = 2,673$, $p = 0,033$ bulunmuştur ve p değeri 0,05'ten küçük olduğu için meslek süresi açısından çalışan performansı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.13. İşe Baılanma Değişkeni İçin Tukey Testi Sonuçları

Gruplar	Ortalama Fark	p Değeri	Anlamlılık Durumu
2-5 yıl – 15+ yıl	-0,6531	0,029*	Anlamlı
0-1 yıl – 15+ yıl	-0,6513	0,028*	Anlamlı
6-10 yıl – 15+ yıl	-0,5170	0,045*	Anlamlı
11-15 yıl – 15+ yıl	-0,1796	0,210	Anlamlı değil
Diğer çiftler	-	>0,05	Anlamlı değil

Tukey HSD testi sonucuna göre, hizmet süresi 15 yıl ve üzeri olan çalışanların işe baılanma düzeyleri, 0-1 yıl, 2-5 yıl ve 6-10 yıl arasında hizmet süresi olan çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir ($p < 0,05$). Ancak 11-15 yıl ile 15+ yıl grubu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ayrıca diğer grup çiftleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Çizelge 4.14. Çalışan Performansı için Tukey Testi Sonuçları

Gruplar	Ortalama Fark	p Değeri	Anlamlılık Durumu
2-5 yıl – 15+ yıl	-0,502	0,042*	Anlamlı
0-1 yıl – 15+ yıl	-0,348	0,060	Anlamlı değil
6-10 yıl – 15+ yıl	-0,387	0,053	Anlamlı değil
11-15 yıl – 15+ yıl	-0,160	0,240	Anlamlı
Diğer tüm çiftler	-	>0,05	Anlamlı

Tukey HSD testi sonucuna göre, sadece 2-5 yıl hizmet süresine sahip çalışanların performans puanları, 15 yıl ve üzeri çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha düşüktür ($p < 0,05$). Diğer gruplar arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.8. Değişkenlerin Mesleğe Göre Değişimi

Değişkenlerin mesleğe göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir (Çizelge 4.15.).

Çizelge 4.15. Değişkenlerin Mesleğe Göre Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Mütevazı Liderlik	ATT	76	3,1155	,96753	0,523	0,893
	AABT	59	3,1751	,70249		
	Afet	49	3,3197	1,01014		
	Ebe/Hemşire	48	3,0833	,92750		
	Doktor	8	3,2361	,86564		
İşe Bağlanma	ATT	76	3,4912	,74132	8,578	
	AABT	59	3,2881	,55253		0,001
	Afet	49	3,7347	,90518		
	Ebe/Hemşire	48	4,0741	,73357		
	Doktor	8	3,3333	,90851		
	Total	240	3,6023	,78746		
Çalışan Performansı	ATT	76	3,4046	,85046	4,457	0,178
	AABT	59	3,2839	,73028		0,026
	Afet	49	3,6429	1,06800		
	Ebe/Hemşire	48	3,9219	,86010		
	Doktor	8	3,1250	1,21743		
	Total	240	3,5177	,91275		

$p < .05$, $p < .01$, $p < .001$

Mütevazı Liderlik değişkeninde yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(4, 235) = 0,523$, $p = 0,719$ bulunmuş olup, p değeri $0,05$ 'ten büyük olduğu için meslek grupları arasında mütevazı liderlik algısı açısından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

İşe Bağlanma değişkeninde yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(4, 235) = 8,578$, $p = 0,000$ bulunmuştur ve p değeri $0,05$ 'ten küçük olduğu için meslek grupları arasında işe bağlanma açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Çalışan Performansı değişkeninde yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(4, 235) = 4,457$, $p = 0,002$ bulunmuş olup, p değeri $0,05$ 'ten küçük olduğu için meslek grupları arasında çalışan performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.16. İşe Bağlanma Değişkeni İçin Tukey Testi Sonuçları

Gruplar	Ortalama Farkı	p Değeri	Anlamlılık Durumu
ATT – AABT	0,2031	0,080	Anlamlı değil
ATT – Afet	-0,2435	0,045*	Anlamlı
ATT – Ebe/Hemşire	-0,5829	0,001**	Anlamlı
ATT – Doktor	0,1579	0,400	Anlamlı değil
AABT – Afet	-0,4466	0,002**	Anlamlı
AABT – Ebe/Hemşire	-0,7860	0,000***	Anlamlı
AABT – Doktor	-0,0452	0,850	Anlamlı değil
Afet – Ebe/Hemşire	-0,3394	0,090	Anlamlı değil
Afet – Doktor	0,4014	0,070	Anlamlı değil
Ebe/Hemşire – Doktor	0,7088	0,005**	Anlamlı

Çizelge 4.17. Çalışan Performansı Değişkeni İçin Tukey Testi Sonuçları

Gruplar	Ortalama Farkı	p Değeri	Anlamlılık Durumu
ATT – AABT	0,1207	0,140	Anlamlı değil
ATT – Afet	-0,2383	0,030*	Anlamlı
ATT – Ebe/Hemşire	-0,5173	0,002**	Anlamlı
ATT – Doktor	0,2796	0,210	Anlamlı değil
AABT – Afet	-0,3590	0,020*	Anlamlı
AABT – Ebe/Hemşire	-0,6380	0,000***	Anlamlı
AABT – Doktor	0,1590	0,400	Anlamlı değil
Afet – Ebe/Hemşire	-0,2789	0,110	Anlamlı değil
Afet – Doktor	0,5179	0,060	Anlamlı değil
Ebe/Hemşire – Doktor	0,7969	0,003**	Anlamlı

Çalışmamızda meslek gruplarına göre yapılan varyans analizleri sonucunda, mütevazı liderlik değişkeninde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Ancak işe bağlanma ve çalışan performansı değişkenlerinde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Tukey testi bulgularına göre, işe bağlanma düzeyi en yüksek grup ebe ve hemşirelerden oluşmaktadır. Afet personeli de yüksek işe bağlılık sergilemektedir. Buna karşın ATT, AABT ve doktor gruplarında işe bağlılık düzeyleri

anlamli biçimde daha düşük bulunmuştur. Benzer şekilde, çalışan performansı değişkeninde de ebe/hemşire ve afet personelinin performans algılarının, diğer gruplara kıyasla anlamli biçimde yüksek olduğu belirlenmiştir. ATT, AABT ve doktor gruplarında ise çalışan performansı algısı daha düşük seviyede kalmıştır. Bu bulgular, bakım hizmetlerinde görev yapan sağlık personelinin hasta sonuçlarını doğrudan gözlemleyebilmesi, birebir bakım ilişkisi kurabilmesi ve ekip dinamikleri içerisinde çalışmasının işe bağlılık ve performans algısını artırabileceğini göstermektedir. Ayrıca afet personelinin de organize, eğitim odaklı ve operasyonel hazırlığa dayalı görev yapması performans algısını olumlu etkileyebilir.

4.9. Değişkenlerin Çalışılan Birime Göre Değişimi

Değişkenlerin çalışılan birime göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamli olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir (4.18.).

Çizelge 4.18. Değişkenlerin Çalışılan Birime Göre Değişimi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Mütevazı Liderlik	112	115	3,1217	,88840	1,175	0,320
	UMKE	35	3,2444	,68800		
	112 ve UMKE	30	2,9741	1,13187		
	AFAD	60	3,3148	,91239		
	Total	240	3,1694	,90375		
İşe Bağlanma	112	115	3,5295	,79326	0,922	0,431
	UMKE	35	3,5841	,67551		
	112 ve UMKE	30	3,6370	,70992		
	AFAD	60	3,7352	,86963		
	Total	240	3,6023	,78746		
Çalışan Performansı	112	115	3,4022	,91449	2,421	0,009
	UMKE	35	3,6857	,66792		
	112 ve UMKE	30	3,3500	,98611		0,030
	AFAD	60	3,7250	,96078		
	Total	240	3,5177	,91275		

Mütevazı Liderlik değişkeninde yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(3, 236) = 1,175$, $p = 0.320$ bulunmuş olup, p değeri 0,05'ten büyük olduğu için çalışılan birime göre mütevazı liderlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamli bir fark olmadığı belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında, AFAD biriminde çalışanların ($M=3,31$) mütevazı liderlik algısının en yüksek olduğu, 112 ve UMKE'de birlikte

Çalışanların (M=2,97) ise en düşük mütevazı liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir.

İşe Bağlanma değişkeninde yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(3, 236) = 0,922$, $p = 0,431$ bulunmuş olup, p değeri $0,05$ 'ten büyük olduğu için çalışılan birime göre işe bağlanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında, AFAD biriminde alışanların (M=3,73) işe bağlanma düzeyinin en yüksek olduğu, 112 alışanlarının (M=3,52) ise en düşük olduğu görülmektedir.

alışan Performansı değişkeninde yapılan ANOVA analizi sonucunda $F(3, 236) = 2,421$, $p = 0,067$ bulunmuş olup, p değeri $0,05$ 'in hemen üzerinde olmasıyla istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında, AFAD (M=3,72) ve UMKE (M=3,68) birimlerinde çalışanların en yüksek performansa sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.19. alışan Performansı Değişkeni İçin Tukey Testi Sonuçları

Gruplar	Ortalama Farkı	p Değeri	Anlamlılık Durumu
112 – UMKE	-0,2835	0,045*	Anlamlı
112 – 112 ve UMKE	0,0522	0,680	Anlamlı değil
112 – AFAD	-0,3228	0,031*	Anlamlı
UMKE – 112 ve UMKE	0,3357	0,027*	Anlamlı
UMKE – AFAD	-0,0393	0,720	Anlamlı değil
112 ve UMKE – AFAD	-0,3750	0,018*	Anlamlı

Tukey testi sonuçları incelendiğinde, çalışan performansı değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Özellikle 112 grubu ile AFAD grubu arasında; ayrıca 112 ve UMKE birlikte görev yapanlar ile hem UMKE hem de AFAD grupları arasında anlamlı farkların olduğu belirlenmiştir. UMKE ve AFAD gruplarının performans ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu ve bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, AFAD ve UMKE personelinin çalışan performansı algılarının, diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir. Buna karşın, 112 ve 112+UMKE gruplarında yer alan personelin performans algıları daha düşük seviyede kalmıştır. Bu farklılığın temelinde; UMKE ve AFAD personelinin daha planlı ve düzenli operasyonel görevler yürütmesi, eğitim odaklı faaliyetlere ağırlık vermesi ve operasyonel hazırlık

düzeylerinin yüksek olması etkili olabilir. Öte yandan, 112 çalışanlarının yoğun saha vakalarıyla karşı karşıya kalması, sürekli yüksek tempolu çalışma ortamı, iş yükü ve stres faktörlerinin performans algısını olumsuz yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, mütevazı liderlik ve işe bağlanma değişkenlerinde anlamlı bir farklılık saptanmamış; ancak çalışan performansı değişkeninde özellikle AFAD ve UMKE personelinin lehine anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

4.10. Mütevazı Liderlik, İşe Bağlanma ve Performans Ölçekleri Arası İlişki

Mütevazı Liderlik, İşe Bağlanma ve Performans ölçekleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve Çizelge 4.20.'deki pearson korelasyon katsayısı elde edilmiştir.

Çizelge 4.20. Değişkenlerin Arası Korelasyon Analizi

		İşe Bağlanma	Çalışan Performansı	Mütevazı Liderlik
Mütevazı Liderlik	r	0,470**	0,494**	1
	p	0,000	0,000	
İşe Bağlanma	r	1	0,800**	0,470**
	p		0,000	0,000
Çalışan Performansı	r	0,470**	1	0,494**
	p	0,000		0,000

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, İşe Bağlanma, Çalışan Performansı ve Mütevazı Liderlik değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları (r) ve anlamlılık düzeyleri (p) değerlendirildiğinde, tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,001$) belirlenmiştir. İşe Bağlanma ile Çalışan Performansı arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0,800$ olup, bu iki değişken arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Mütevazı liderlik ve çalışan performansı arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0,494$ olup, orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, mütevazı liderlik algısı yüksek olan çalışanların iş performanslarının da daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Mütevazı liderlik ve işe bağlanma arasındaki korelasyon katsayısı

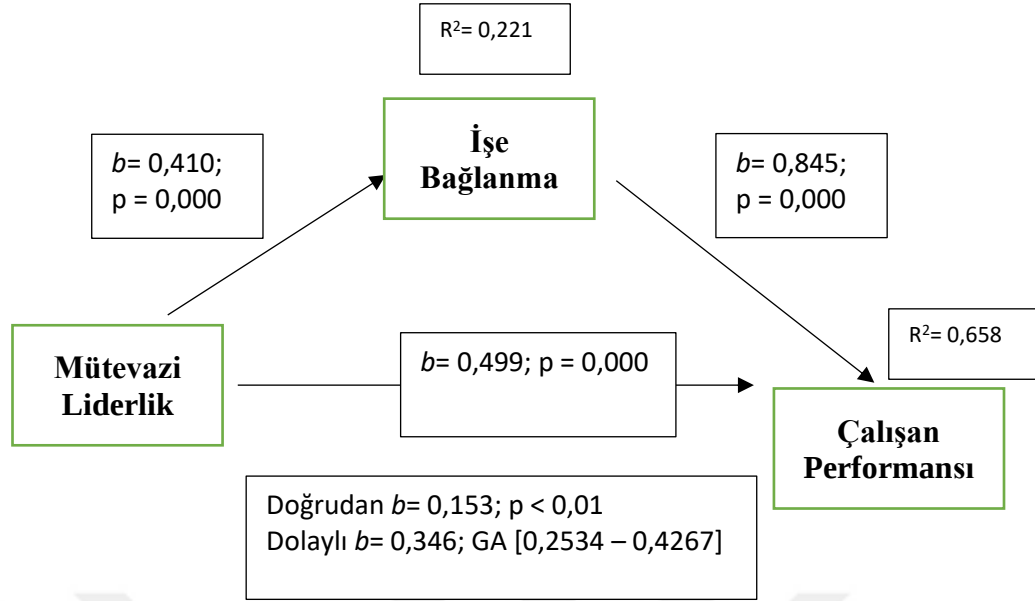
ise $r = 0,470$ olup, bu iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görölmektedir.

4.11. Mütevazı Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Bağlanmanın Aracılık Etkisi

Mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş bağlanmanın aracılık rolünü incelemek amacıyla, araştırmada mütevazı liderlik bağımsız değişken, çalışan performansı bağımlı değişken ve iş bağlanma ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Hayes (2013) tarafından SPSS ve SAS için geliştirilen PROCESS makrosu, aracılık, düzenleyicilik ve koşullu süreç analizinin hesaplanmasını basitleştirir. Doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin tahminlerini sağlar ve dolaylı etkiler için bootstrap güven aralıklarını içerir.

Araştırmacı, PROCESS makrosunu kullanarak verilerini girebilir ve bağımsız değişkeni (liderlik), aracıyı (işe bağlılık) ve bağımlı değişkeni (performans) belirleyebilir. Makro daha sonra aracılık etkisinin önemini ve gücünü belirlemek için bootstrap güven aralıklarıyla birlikte doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri hesaplar. Sonuç olarak örgütsel araştırmalarda aracılık analizi, değişkenlerin sonuçları etkilediği süreçlere dair içgörü sağlayan kritik bir metodolojik yaklaşımdır. Araştırmacılar, işe bağlılık gibi araçları tanımlayıp test ederek, çalışan performansını yönlendiren mekanizmalar hakkında daha ayrıntılı bir anlayış geliştirebilir ve daha etkili liderlik ve örgütsel uygulamalara bilgi sağlayabilir.

Aracılık etkisinden bahsedebilmek için; ilk adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin anlamlı olması, ikinci adımda aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması, üçüncü adımda ise bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aynı anda incelendiğinde; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ilk adımdaki etkiye göre azalması durumunda kısmi aracılık etkisinden, etkinin anlamsız olması halinde ise tam aracılık etkisinden bahsedilebilir.



Şekil 4.4. Araştırma Analizleri

Şekildeki bulgulardan mütevazi liderlik ve işe bağlanmanın çalışan performansındaki toplam değişimin yaklaşık % 65’ini ($R^2=0,658$) açıkladığı tespit edilmiştir. Mütevazi liderliğin işe bağlanma üzerindeki etkisi incelendiğinde (a yolu) etkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir ($b=.410$; $p<.05$). Bu bulgu “H1: mütevazi liderliğin işe bağlanma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Mütevazi liderliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisinin (c’ yolu) pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b=0,153$; $p<0,01$). Bu durum “H2: Mütevazi liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

İşe bağlanmanın çalışan performansına etkisine ilişkin bulgular ise ($b=.0845$; $p<0,05$) etkinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla da “H3: İşe bağlanmanın çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Aracı hipoteze ilişkin dolaylı etkiye bakıldığında ise mütevazi liderliğin çalışan performansını dolaylı olarak etkilediği ($b=.346$) ve bu etkinin anlamlı olduğu (% 95 CI [$0,2534 - 0,4267$]) belirlenmiştir. Bu etkinin anlamlı olduğu güven aralıklarındaki (GA veya CI) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Bu bulgular sonucunda; “H4: Mütevazi liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracı rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda hipotez sonuçlarının özeti şu şekilde sunulmuştur.

Çizelge 4.21. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Mütevazi liderlik, çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.	Kabul
H ₂ : Mütevazi liderlik, işe bağlanmayı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.	Kabul
H ₃ : İşe bağlanma, çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.	Kabul
H ₄ : Mütevazi liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracı rolü vardır.	Kabul

5. TARTIŞMA

Bu çalışmanın bulguları, mütevazı liderliğin çalışan performansını anlamlı düzeyde etkilediğini ve bu etkinin büyük oranda iş bağlılığı aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Medyasyon analizi sonuçlarına göre, mütevazı liderlik ile çalışan performansı arasındaki pozitif ilişki, çalışanların işe bağlanma düzeyi aracılığıyla kısmen/önemli ölçüde iletilmiştir. Örneğin, Luo (2022) mütevazı liderlik ile işe bağlılık arasında anlamlı pozitif korelasyonlar ($\rho \approx 0,40$) ve mütevazı liderlik ile görev performansı arasında daha zayıf fakat yine de anlamlı bir korelasyon ($\rho \approx 0,33$) rapor edilmiştir. Bu çerçevede, bulgularımız bu ilişki modelini desteklemektedir: mütevazı liderler, çalışanların işe yönelik motivasyon ve katılımlarını artırmakta, bu yolla onların iş performanslarını yükseltmektedir. Elde edilen sonuç, benzer şekilde Eryılmaz ve Doğan (2021) tarafından da gözlemlenmiş; bu çalışmada mütevazı liderlik ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ($r=0,334$) ancak doğrudan etkinin başka araçlar devreye girince anlamsızlaştığı bildirilmiştir. Yani, hem bu çalışma hem de literatürdeki meta-analitik çalışmalar, mütevazı liderliğin çalışanların iş bağlılığını artırdığını, bunun sonucunda da performansın yükseldiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, önceki çalışmalarla büyük oranda uyumludur. Mütevazı liderlik üzerine yapılan çalışmalar, bu tarz liderlerin takipçiler üzerinde güven, memnuniyet, psikolojik güvenlik ve motivasyon gibi olumlu tutumları desteklediğini göstermiştir. Örneğin Owens ve ark. (2013) öncü çalışmalarında, liderin mütevazı davranışlarının çalışanların iş doyumu, güveni ve ekstra rol davranışlarını olumlu etkilediğini bulmuş; benzer şekilde Ma ve ark. (2019) ile Nguyen ve ark. (2020) araştırmalarında, mütevazı liderlik ile iş bağlılığı arasında anlamlı pozitif ilişkiler rapor edilmiştir. Bu sonuçlarımız, Zhu ve arkadaşlarının (2024) yaptığı meta-analitik çalışmanın öngörülerini de desteklemektedir; onlar, sosyal değişim ve sosyal bilişsel teorileri entegre ederek, mütevazı liderliğin çalışan performansına olan katkısının lider-çalışan ilişkisindeki güçlenme ve çalışanın kendine inancındaki artış aracılığıyla gerçekleştiğini ileri sürmüşlerdir. Dahası, meta-analitik sentezler mütevazı liderlik ile işe bağlılık arasındaki korelasyonun $\rho=0,40$, mütevazı liderlik ile görev performansının ise $\rho=0,33$ seviyesinde olduğunu göstermiştir. Bu değerler, bizim çalışmamızdaki bulgularla tutarlıdır; mütevazı liderliğin çalışanları motive ettiği ve onların işe olan bağlılıkları üzerinden performansı yükselttiği görülmektedir.

Elde edilen medyatör etkisi, hem sosyal bilişsel teori hem de sosyal değişim teorisi bağlamında yorumlanabilmektedir. Sosyal bilişsel teoriye göre (Bandura, 1986, 2001), bireyler çevrelerinden model alarak öğrenir ve bu süreçte öz-yeterlik inançları güçlenmektedir. Mütevazı liderler, hatalarını kabul etme, geri bildirimlere açık olma ve çalışanlarının güçlü yönlerini takdir etme gibi davranışlar sergiledikçe, çalışanlar bu davranışları gözlemler ve kendi yetkinliklerine dair inançları artmaktadır. Bu durum, öz-yeterlik algısını ve dolayısıyla motivasyonu yükselterek iş bağlılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Asghar, vd., 2022). Aslında sosyal bilişsel yaklaşım, liderin rol model rolünü vurgulamakta; biz de bulgularımızda liderin alçakgönüllü tutumunun çalışanların işe sarılma motivasyonunu artırdığını gözlemlenmiştir. Örneğin literatürde, mütevazı liderlerin çalışanlarda öz-yeterliği ve yaratıcılığı artırdığı gösterilmiş; bu da çalışanların hedeflerine daha güçlü bir bağlılıkla yaklaşmasını sağlamaktadır (Chen ve ark., 2001; Mao ve ark., 2019). Bu çerçevede, çalışmamızda elde ettiğimiz aracı etki, mütevazı liderliğin çalışanların kendine güvenini yükselterek iş bağlılığını, dolayısıyla performansı artırdığını göstermektedir. Diğer yandan, sosyal değişim teorisi de bu bulgulara açıklık kazandırmaktadır. Sosyal değişim kuramı (Blau, 1964) karşılıklılık ilkesine dayanır; kişi ya da taraflardan biri diğerine değerli bir kaynak sunduğunda, diğerinin buna karşılık bir şekilde yanıt vermesi beklenmektedir. Mütevazı liderler, çalışanlarının katkılarını öne çıkararak, onların güçlü yönlerini takdir ederek ve öğrenmelerini teşvik ederek güven ve yakınlık oluşturmaktadır. Nielsen ve arkadaşları (2010) ile bu çalışma da göstermiştir ki, bu tür davranışlar lider-çalışan arasındaki sosyal bağı (örneğin Çin kültüründe gūanxì olarak adlandırılan samimi ilişkiyi) güçlendirmektedir. Güçlü bir lider-çalışan ilişkisi ise çalışanların sevdikleri bu lider davranışlarını karşılık bekleyerek onlara geri döndürmelerini sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar mütevazı liderlerinden aldıkları destek ve ilgi karşısında minnettarlık duyarak işlerine daha fazla angaje olurlar ve performanslarını yükseltmektedir. Elde ettiğimiz bulgular da tam bu sosyal değişim süreciyle uyumludur: mütevazı liderlikle başlayan olumlu sosyal ilişkiler, çalışanların iş bağlılığı üzerinden performans artışına dönüşmüştür. Özetle, sosyal bilişsel bakışa göre liderin örnekliği ve çalışanın kendine yönelik tutumu (öz-yeterlik), sosyal değişim bakışına göre ise liderle kurulan karşılıklı güven ve saygı ilişkisi (lamek) anahtar rol oynamaktadır.

Elde edilen aracılık bulgularının uygulamaya yönelik çıkarımları da dikkat çekicidir. Sonuçlar, organizasyonların liderlik gelişim programlarında mütevazı davranışları teşvik etmesi gerektiğine işaret etmektedir. Lider eğitimlerinde yöneticilere hataları kabul etme, geri bildirim alma, ekip üyelerinin başarılarını aktif biçimde takdir etme gibi alçakgönüllü tutumlar kazandırılabilir. Araştırmalara göre bu tür davranışlar, lider-çalışan güvenini ve yakınlığını artırarak sosyal değişim sürecini güçlendirmektedir. Daha yüksek güven bağlamında çalışanlar kendilerini daha değerli hissedeceğinden, işe bağlanma düzeyleri yükselecek ve performansları olumlu yönde etkilenecektir. Ayrıca, iş süreçlerinin tasarımında çalışana yetki devri, rol çeşitliliği ve anlamlılık kazandıracak gelişim fırsatları sunmak, çalışanların işe angajmanını doğrudan artıracak ve dolaylı yoldan performansı destekleyecektir. Bir diğer pratik çıkarım da demografik farklılıklar ile ilgilidir: Çalışmamızda yaş ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin etkisi sınırlı düzeyde çıkmıştır. Literatürde de görüldüğü üzere, örneğin daha yaşlı çalışanlar genelde liderlere daha olumlu bakmakta ve onlara daha yüksek düzeyde bağlılık gösterebilmektedir (Sturman, 2003; McCann ve Holt, 2009). Benzer şekilde, cinsiyet rolleri kaynaklı farklı beklentiler liderlik algısını etkileyebilmektedir. Çalışmamızda bu değişkenler tam olarak öne çıkmasa da, gelecekteki liderlik programları tasarlanırken nesiller arası farklılıklar ve cinsiyetle ilgili algı farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, daha genç çalışanların motivasyonunu artırmak için eğitim ve kariyer fırsatlarına odaklanmak, daha yaşlı çalışanların ise deneyimlerine değer verildiğini göstermek faydalı olabilir. Bu bağlamda, meta-analitik araştırmalar da yaş ve cinsiyetin mütevazı liderliğin etki mekanizmalarını kısmi olarak sınırlandırabildiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma mütevazı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini açıklamada iş bağlılığının kritik bir aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Hem sosyal bilişsel hem sosyal değişim teorileri çerçevesindeki analizlerimiz, liderin alçakgönüllü tutumunun çalışanların motivasyon ve bağlılığını artırdığını, bu da performansı yükselttiğini göstermektedir. Bu kapsamda, mütevazı liderlik çalışan-örgüt ilişkisinde güven temelli bir değişim süreci başlatırken, aynı zamanda çalışanların kendine güvenini ve işe olan özverisini de pekiştirmektedir. Uygulamada, liderlik seçim ve eğitim süreçlerinde bu iki mekanizmanın güçlendirilmesine dönük stratejiler (örneğin lider geri bildirimlerine açıklık, çalışanların başarılarını ödüllendirme ve işlerini anlamlılaştırma uygulamaları) benimsendiğinde, iş bağlılığı aracılığıyla genel

performansın iyileşmesi beklenebilmektedir. Bulgular ayrıca, demografik özelliklerin rolü konusunda da organizasyonların esnek yaklaşımlar geliştirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Genel olarak, çalışma sonuçları literatüre yeni bir katkı sunarak mütevazı liderliğin önemini ve çalışan bağlılığıyla kurduğu ilişkiyi vurgulamış, pratik açıdan lider davranışlarının işe bağlılığa ve performansa olan etkisini artıracak müdahalelere rehberlik etmiştir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, işe bağlılık, çalışan performansı ve mütevazı liderlik arasındaki ilişkileri derinlemesine inceleyerek, örgütsel davranışın önemli unsurlarını ortaya koymaktadır. Çalışmanın bulguları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çalışanların işyerindeki motivasyonunu ve performansını etkileyen pek çok faktörü kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Bu bulgular, örgütsel stratejiler geliştiren yöneticilere, liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmaları gerektiğini, ayrıca meslek süresi ve türünün bu faktörlere etkisini dikkate alarak daha etkili bir yönetim anlayışı geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Çalışmanın başlıca sonuçlarından biri, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyinin çalışan bağlılığı, performansı ve mütevazı liderlik düzeyleri arasında anlamlı farkın olmadığını ortaya koymasıdır. Bu bulgu, önceki literatürle karşılaştırıldığında, bazı demografik faktörlerin işyerindeki davranışsal sonuçları etkileyebileceği düşüncesine karşı bir karşıt görüşü gündeme getirmektedir. Çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyinin, işe bağlılık ve performans üzerinde belirgin bir etki yaratmadığı gözlemi, sektöre özgü dinamiklerin ve çalışan deneyimlerinin daha belirleyici olduğunu düşündürmektedir.

Özellikle cinsiyetin işe bağlılık ve performans açısından bir farklılık göstermemesi kadın ve erkek çalışanlar arasında işlerine bağlılık ve performans düzeylerinin eşit olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuç, kadın ve erkeklerin aynı seviyede motivasyonla çalıştıkları ve işyerindeki başarılarının eşit derecede önemli olduğu bir organizasyon kültürünün inşa edilebileceğini göstermektedir. Aynı şekilde, yaşın ve eğitim düzeyinin de bu faktörler üzerinde belirgin bir fark yaratmaması, çalışanların deneyimlerinin ve sektöre özgü iş yapma biçimlerinin performans ve bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Meslek süresinin ve meslek türünün çalışan bağlılığı ve performansı açısından elde edilen farklılık ise bu çalışmanın en belirgin bulgularındandır. Meslek süresinin işe bağlılık ve çalışan performansı üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Özellikle 11-15 yıl ve 15+ yıl süreyle çalışan bireylerin, daha kısa süre çalışanlara kıyasla daha yüksek bağlılık ve performans sergilediği bulunmuştur. Bu, deneyimin ve işyerinde geçirilen zamanın, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve

performanslarını artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Uzun süreli çalışanların, işyerindeki süreçlere, kültüre ve görevlerine dair derin bir anlayış geliştirdikleri ve bu nedenle daha motive oldukları söylenebilir. Bu bağlamda, deneyimin çalışan bağlılığı ve performansı üzerinde önemli bir katkı sağladığı sonucuna varılabilir.

Meslek türünün de çalışan bağlılığı ve performansı açısından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle ebe/hemşirelerin ve afet birimlerinde çalışanların, diğer meslek gruplarına kıyasla daha yüksek bağlılık ve performans düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, meslek türlerinin çalışanın işine olan bağlılık ve performans düzeyleri üzerinde etkili olduğunu ve farklı mesleklerde farklı motivasyon kaynaklarının bulunabileceğini göstermektedir. Ayrıca afet biriminde çalışanların, mütevazi liderlik etkisiyle daha fazla bağlandıkları ve performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgular, farklı meslek gruplarında çalışanların işlerine bağlılıklarını artıran faktörlerin değişebileceğini ve bunun da işyerindeki liderlik ve örgütsel kültürle sıkı bir bağlantısı olduğunu göstermektedir.

Bir diğer önemli bulgu, mütevazi liderliğin çalışan performansı üzerinde etkili bir rol oynadığıdır. Çalışma, mütevazi liderliğin, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak, dolaylı yoldan performanslarını etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, mütevazi liderliğin çalışanları daha iyi bir şekilde yönlendirme ve motive etme kapasitesine sahip olduğunu ve bu sayede performanslarını artırdığını gösterir. Bu sonucun, liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerindeki etkisini anlamada önemli bir katkı sağladığı söylenebilir. Mütevazi liderlerin, çalışanlarının güçlü yönlerini fark etme ve bu yönleri teşvik etme konusundaki becerileri, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirirken, aynı zamanda performanslarını da artırmaktadır.

Araştırmanın bulguları, mütevazi liderliğin işe bağlanma üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve işe bağlanmanın, mütevazi liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini kısmi olarak aracılık ettiğini göstermektedir. Bu, mütevazi liderliğin çalışan bağlılığını artıran bir etken olduğunu ve bu bağlılığın da çalışan performansı üzerinde daha güçlü bir etki yaratmasına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan bağlılığı ile performans arasındaki güçlü ilişki, mütevazi liderliğin bu ilişkiyi nasıl güçlendirdiğini anlamada önemli bir ipucu sunmaktadır.

Bu bulgular, liderlik tarzlarının ve çalışan bağlılığının örgütsel başarıyı nasıl etkileyebileceğini anlamada önemli bir katkı sağlamaktadır. Mütevazi liderliğin, çalışan bağlılığını artırarak bu bağlılık üzerinden çalışan performansını artırıcı bir etki yaratması liderlik stratejilerinin etkinliğini artırma konusunda yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca, bu bulgular, organizasyonların liderlik anlayışlarını gözden geçirmelerine ve mütevazi liderlik tarzlarını benimsemelerine teşvik edici niteliktedir.

Elde edilen bulgular, örgütsel davranışlar ve liderlik teorileri açısından önemli katkılar sunmaktadır. Çalışan bağlılığı ve performansı arasındaki ilişkilerin anlaşılması, organizasyonların çalışanlarının motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerinde yol gösterici olacaktır. Özellikle mütevazi liderlik tarzının, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak dolaylı olarak performanslarını etkileyebileceği bulgusu, liderlik tarzlarının örgütsel başarıyı nasıl etkilediğini daha iyi anlamamıza olanak tanımaktadır. Ayrıca, meslek süresi ve türünün, çalışanların bağlılık ve performans seviyelerini şekillendiren önemli faktörler olduğu, organizasyonların bu faktörleri dikkate alarak çalışanlarını daha etkili bir şekilde yönetebileceklerini göstermektedir.

Araştırma, mütevazi liderliğin, çalışan bağlılığını ve performansını artırma konusundaki etkisini anlamada önemli bir katkı sağlamaktadır. Organizasyonlar, çalışan bağlılığını ve performansını artırma stratejilerini oluştururken, liderlik tarzlarına ve sektöre özgü faktörlere odaklanmalıdır. Liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı ve destekleyici bir yaklaşım benimsemeleri, örgütsel başarıyı güçlendirecek ve çalışanların uzun vadeli verimliliğini artıracaktır.

Bu çalışmanın bulguları, mütevazi liderliğin, işe bağlanmanın ve çalışan performansının arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymuş olup, örgütsel stratejiler geliştiren yöneticiler için önemli dersler sunmaktadır.

Çalışmanın bulguları, mütevazi liderliğin çalışan bağlılığını artırarak dolaylı olarak performansı yükseltme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Organizasyonlar, liderlik tarzlarını gözden geçirerek mütevazi liderlik özelliklerini benimsemelidir. Liderlerin çalışanlarının güçlü yönlerini teşvik etmeleri, onları daha çok takdir etmeleri ve desteklemeleri, iş yerindeki bağlılığı ve performansı artıracaktır. Bu tür liderlik yaklaşımları çalışanların motivasyonunu artırarak işyerindeki

verimliliği ve başarıyı güçlendirebilir.

Çalışanların meslek süresinin ve deneyiminin, işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Organizasyonlar, deneyimli çalışanları daha fazla sorumluluk ve liderlik fırsatlarıyla ödüllendirerek, deneyimlerinden faydalanabilirler. Ayrıca çalışanların uzun yıllar boyunca şirkette kalmalarını teşvik etmek için kariyer geliştirme planları, eğitim programları ve mentorluk fırsatları sunulmalıdır. Bu stratejiler, organizasyonun sürdürülebilir başarısını sağlamak adına önemli bir rol oynayacaktır.

Farklı meslek türlerinde çalışanların performansları üzerinde farklı etkilerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle organizasyonlar, çalışan bağlılığı ve performansını artırmak için meslek türlerine özgü stratejiler geliştirmelidir. Örneğin, afet birimlerinde çalışanlara yönelik özel liderlik eğitimleri ve motivasyonel destek programları düzenlenebilir. Çalışanların mesleklerine özgü motivasyon kaynakları dikkate alındığında, genel bağlılık ve performans düzeylerinin artırılması mümkün olacaktır.

Çalışan bağlılığının, performansı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu göz önünde bulundurularak, organizasyonlar, çalışanlarıyla güçlü bir iletişim ağı kurmalıdır. Liderler, çalışanların görüş ve önerilerini dinleyerek, onların ihtiyaçlarını karşılayan bir organizasyon kültürü oluşturmalıdır. Çalışanlara, işlerine olan bağlılıklarını artıracak bir güven ortamı sağlanmalı, performanslarının takdir edilmesi gerektiği mesajı net bir şekilde verilmelidir.

Meslek süresi ile performans arasındaki ilişki, deneyim kazanmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, organizasyonlar, çalışanlarının sürekli eğitim alabilecekleri gelişim fırsatları sunmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyecek eğitim programlarına yatırım yapmalı ve bu süreçleri kariyer planlamasıyla entegre etmelidir.

Çalışan performansını ölçmek ve artırmak için organizasyonlar, objektif ve veriye dayalı değerlendirme yöntemlerine başvurmalıdır. Çalışan bağlılığı ve performansı arasında güçlü bir ilişki bulunduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışan bağlılığını etkileyen faktörler düzenli olarak izlenmeli ve iyileştirilmesi gereken alanlar

belirlenmelidir. Anketler, performans değerlendirmeleri ve geri bildirim oturumları gibi araçlar, bu süreçte etkin bir şekilde kullanılabilir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyinin çalışan bağlılığı ve performansı arasında bir fark bulunmamakla birlikte, bu faktörler yine de örgütsel stratejilerde göz önünde bulundurulmalıdır. Çeşitli demografik özelliklere sahip çalışanlar için eşit fırsatlar ve destek sağlayarak, organizasyonlar farklı geçmişlere sahip bireylerin katkılarından daha fazla fayda sağlayabilirler. Çalışanların demografik özelliklerine saygı gösterilmesi, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı açısından önemlidir.

Çalışma, mütevazi liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ele alırken, gelecekte bu konuda yapılacak araştırmaların daha fazla meslek türü, sektör ve organizasyon yapısı dikkate alınarak genişletilmesini önermektedir. Bu tür araştırmalar, liderlik tarzlarının sektöre özgü farklı etkilerini ortaya koyarak, daha kapsamlı stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Organizasyonlar, mütevazi liderliğin etkilerini güçlendirmek ve çalışan bağlılığını artırmak için sağlıklı ve destekleyici bir organizasyon kültürü oluşturmalıdır. Liderlerin, çalışanlarıyla güven ve saygıya dayalı ilişkiler kurmaları, örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca, alışanlara yönelik takdir ve ödüllendirme sistemlerinin etkinleştirilmesi, örgütsel kültürün güçlenmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, B. ve Kıran, S. (2020). Birinci basamak sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü ve işe bağlanma özelliklerinin değerlendirilmesi, Zonguldak merkez ilçe örneği. *Batı Karadeniz Tıp Dergisi*, 4(2), 59-70.
- Agin, Ö. (2010). İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli.
- Ahsan, M. J., ve Khalid, M. H. (2023). Laissez-faire leadership. In *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism* (pp. 61-72). IGI Global.
- Aktuğ, S. (2016). Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi ve algılanan çalışan performansı üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Akyürek, M. İ. (2022). Yenilikçi Okul ile Yöneticilerin Demokratik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 1-11.
- Ali, M., ve Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6).
- Alimoğlu Özkan, S., Ardiç, K., ve Özsoy, E. (2022). Mütevazı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 1179-1191.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of business ethics*, 132, 63-71.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Asghar F, Mahmood S, Iqbal Khan K, Gohar Qureshi M, Fakhri M. Eminence of Leader Humility for Follower Creativity During COVID-19: The Role of Self Efficacy and Proactive Personality. *Front Psychol.* 2022 Jan 7;12:790517. doi: 10.3389/fpsyg.2021.790517. PMID: 35069376; PMCID: PMC8776629.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., ve Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329-351.

Atıgan, F., ve Özkan, P. (2023). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 23-45. Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005).

Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. Aydın, M., ve Karaman, A. (2022).

Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 265-277.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 87-99.

Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7).

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.

Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46.

Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, (23-28), 2.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.

Bandura, A., ve Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

- Baron, R. M., ve 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.
- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bayır, Ş. ve Harmancı, Y. (2021). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisi: Kayseri’de bulunan özel hastanelerde bir araştırma. *Erciyes Akademi*, 35(4), 1689-1720.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brayfield, A. H., ve Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31-38.
- Briker, R., Walter, F., ve Cole, M. S. (2021). Hurry up! The role of supervisors’ time urgency and self-perceived status for autocratic leadership and subordinates’ well-being. *Personnel Psychology*, 74(1), 55-76.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Bulut, A., ve Şengül, H. (2020). Bir vakıf üniversitesi öğrencilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi: bir nitel çalışma. *Turkish Studies*, 15(5), 2229-2252
- Burns, J. M. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18-23.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., ve Çakmak, E. K. (2015). Bilimsel araştırma yöntemleri.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. routledge.
- Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head’s performance. *Public Performance ve Management Review*, 43(4), 918-941.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*, Yüksek lisans Tezi Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Cengiz, E., Acuner, T., ve Baki, B. (2006). Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 421-433.
- Ceylan, A., ve Yöndem, G. (2021). Kriz yönetiminde liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(79).
- Chancellor, J., and Lyubomirsky, S. (2013). Humble beginnings: Current trends, stateperspectives, and hallmarks of humility. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(11), 819–833.
- Chemers, M. M. (2014). *An integrative theory of leadership*. Psychology Press.
- Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., ve 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.
- Cleavenger, D. J., ve Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56(3), 351-360.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Çakır, Y. (2022). Okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik öğretmen görüşlerinin farklı değişken türleri açısından incelenmesi: İzmir ili örneği. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 27-38.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 155-177.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çetin, M. ve Kırıl, B. (2018). Okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(26), 281-310. doi:10.29329/mjer.2018.172.15
- Çevrik, M., ve Koçak, S. (2022). Karizmatik liderlik ile kolektif öğretmen yeterliğinin okul etkililiği üzerindeki rolü. *Gelecek Vizyonlar Dergisi*, 6(3), 1-15.
- Çınar, Ö ve Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 349-369.

- Çiftçi, İ. (2020). *Spor yöneticilerin liderlik stilleri*. Akademisyen Kitabevi.
- Damar, A., Güney, A., ve Eskiler, E. (2024). Mütevazı Liderlik ile İşe Angaje Olma İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 505-523.
- Daşdemir, İ. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Derin, N., Demirtaş, Ö., ve Doğan, T. G. B. (2020). Vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel destek aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: psikolojik rahatlığın düzenleyici rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 550-562.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği* (Master's thesis, Balıkesir University (Turkey)).
- Diamantidis, A. D., ve Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International journal of productivity and performance management*, 68(1), 171-193.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dönmez, F. G., ve Topaloğlu, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 311-324.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Erdem, O., ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdirencelebi, M. ve Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 267-284.

- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Ersan, E. (2020). Vizyoner Liderlik Özellikleriyle Mustafa Necati Bey. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(Özel Sayı-1), 58-64.
- Eryeşil, K., ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler meslek yüksekokulu dergisi*, 20(2), 129-139.
- Eryılmaz, G., Demirci, İ., ve Özdemir, F. (2022). Yiyecek-içecek işletmelerinde vizyoner liderlik modelinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Adana ili örneği. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 43- 62.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., and Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Exline, J. J., and Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3(2), 95-114.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Goleman, D., Boyatzis, R., ve McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gökçe, Ş. S., ve Yıldız, S. (2025). Mütevazı Liderliğin İş Performansı Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(56), 714-737.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi* (Vol. 51). Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti..

- Gün, İ., ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, (Ek 1), 21-34.
- Güney, S. (2021). *Dünden bugüne liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, T., ve Polat, Ü. (2022). Liderlik Yaklaşımlarının Sağlık Hizmetlerinde Kalite Üzerine Etkili Çalışan Davranışları ile İlişkisi. *Unika Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(1), 248-257.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem- Analiz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., and Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Halis, M., Çoban, M., Şafak, B., ve Şahin, H. (2007). *Stratejik liderlik*. Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1.
- Hameed, A., ve Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).
- Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, 1(6), 12-20.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Houldsworth, E., ve Jirasinghe, D. (2006). *Managing and measuring employee performance*. Kogan Page Publishers.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., and Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Islam, R., ve bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3).
- İnce, A.R., ve Topcu, M. K. (2017). Girişimcilik yöneliminin işe bağlanma üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 1-27.

- İraz, R. ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 14(1-2).
- Jaafar, S. B., Zambı, N. M., ve Fathıl, N. F. (2021). Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire. *ASEAN Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 1-7.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kalkan, P. K. (2023). Mütevazı Liderlik. *Güncel Örgütsel Davranış Yaklaşımları*, 249.
- Kalkan, P. K. (2023). Mütevazı Liderlik. *Güncel Örgütsel Davranış Yaklaşımları*, 249.
- Kamal, F., ve Kesuma, T. A. R. P. (2024). Laissez-Faire Leadership: A Comprehensive Systematic Review for Effective Education Practices. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(4), 1460-1467.
- Kayalı, S. K. A. G. B. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20).
- Kazan, A., ve Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin okul gelişimine etkisi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 4(1), 175-194.
- Kerse, G., Koçak, D., ve Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi: Kuşak farklılığının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1769-1787.
- Kerse, G., ve Karabey, C. N. (2019). Örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 83-108.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass: Does the transactional transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?. *Journal of leadership studies*, 1(3), 7-25.
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Kıncal, R., Şahin, Ç., Köse, E., Yeşil, R., Genç, S. Z., Özerbaş, A., ... ve Özbek, R. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Kiliç, B. (2018). *İşyerinde yalnızlık ve işyerinde dışlanma sarmalında presenteeism: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Koçak, D. (2020). İş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişki: Kişi-iş uyumunun aracı ve algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 699 – 718.
- Koçer, M. (2021). Demokratik liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 46(206), 87–108.
- Koçer, M. C. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 119-143.
- Korkmaz, O., ve Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4).
- Koşar, D., ve Gürer, G. T. (2023). Atasözleri bağlamında Türk kültüründe liderlik. *Milli Folklor*, 18(138), 189-205.
- Kruse, E., Chancellor, J., Ruberton, P. M., and Lyubomirsky, S. (2014). An upward spiral between gratitude and humility. *Social Psychological and Personality Science*, 5(7), 805–814.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
- Küçük, K., ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532.
- Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw Hill.

- Liu, C. (2016). Does Humble Leadership Behavior Promote Employees' Voice Behavior?— A Dual Mediating Model. *Scientific Research Publishing*(4), 731-740.
- Liu, W., ve He, J. (2024). Humble Leadership and Creative Performance: The Role of Intrinsic Motivation and Work Engagement. *Journal of Business Research*, 78, 456-472.
- Lord, R. G., and Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.
- Lundmark, R., Richter, A., ve Tafvelin, S. (2022). Consequences of managers' laissez-faire leadership during organizational restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58.
- Luo Y, Zhang Z, Chen Q, Zhang K, Wang Y and Peng J (2022) Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Front. Psychol.* 13:980322. doi: 10.3389/fpsyg.2022.980322
- Luqman, R., Fatima, S., Ahmed, S., Khalid, I., ve Bhatti, A. (2020). The Impact of autocratic leadership style on counterproductive work behavior: The mediating role of employee commitment and moderating role of emotional exhaustion. *Pollster Journal of Academic Research*, 6(01), 22-47.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- McCann, J., and Holt, R. (2009). Ethical leadership and organizations: an analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale. *J. Bus. Ethics* 87, 211–220. doi: 10.1007/s10551-008-9880-3
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., ve Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323- 1350.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., ve Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Explorinthe humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Nielsen, R., ve 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.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Ololube, N. P. (2018). Does core qualities of principled leaders regulate educational leadership and management (ELM). *Encyclopedia of institutional leadership, policy and management*, 28-51.

- Opalo, K. O., ve Smith, L. (2021). Ideology and succession politics in Ethiopia: Autocratic leadership turnover and political instability. *Democratization*, 28(8), 1463-1482.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., ve Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Owens, B. P., ve 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., ve 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., ve 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.
- Özcan, A. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin ve eğitim denetmenlerinin liderlik stilleri* (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Özer, Ö., Özkan, O., Özmen, S. ve Üzümcü, F. (2021). Mütevazı liderlik işten ayrılma niyetini etkiler mi? Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 455-469.
- Öztırak, M. (2022). *Örgütsel davranışta psikolojik güçlendirme, öz liderlik ve proaktif kişilik*. Efe Akademi Yayınları.
- Pazarbaşı, M. (2012). Liderlik ve otorite: Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma. Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmış doktora tezi, Konya.
- Pearce, C. L., ve Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polatoğlu, Y. (2020). Demokratik liderlik bakış açısıyla: Tefik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 53-65.
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments ve computers*, 36, 717-731.

- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... ve 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.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., and e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of BusinessResearch*, 65(3), 429-437.
- Robert, V., ve Vandenberghe, C. (2021). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551.
- Rosing, F., Boer, D., ve Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in psychology*, 13, 904605.
- Rowatt, W. C., Powers, C., Targhetta, V., and Comer, J. (2006). Development and initial validation of an implicit measure of humility. *The Journal of Positive Psychology*, 1(4), 198-211.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salancik, G. R., and Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224- 253.
- Sancı, H., ve Koçak, S. (2023). Karizmatik liderlik davranışlarının kolektif öğretmen yeterliği üzerindeki rolü. *EKEV Akademi Dergisi*, (95), 147-163.
- Sarı, E. (2020). Vizyoner liderlik: Mithat Paşa örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(Özel Sayı 2), 75-86.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger ve R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). Jossey-Bass.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schriesheim, C. A., and Murphy, C. J. (1976). Relationships between leader behavior and subordinate satisfaction and performance: A test of the path-goal theory. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 45–52.
- Sendjaya, S., and Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., ve Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma* (Master's thesis, Anadolu University (Turkey)).
- Squires, V. (2016). Leadership: Theory and Practice. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, 91-94.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *J. Manage.* 29, 609–640. doi: 10.1016/S0149-2063_03_00028-X
- Şeker, E. Ö., ve Büyükyılmaz, O. (2021). KOBİ Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1-14. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.930499>
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82.
- Taylor, C., J. Cornelius, C., ve Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership ve Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204.
- Tekin, Y. (2007). Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Akdeniz Üniversitesi. Erişim adresi: <https://acikerisim.akdeniz.edu.tr>

- Tengilimoğlu, D., Yiğit A., (2005), “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3.
- Timuroğlu, K., ve Gül, E. (2023). Mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif ilişkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 621-638.
- Topal, A., ve Gülle, M. (2021). Öğretmenlerin liderlik tipleri ve inovasyonel yaklaşımlarının incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 76-86.
- Tortumlu, M. (2023). Empatik liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 535-565.
- Tunçbilek, A., and Kaya, E. (2020). Demokratik liderlik davranışlarının çalışan performansına etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 665–678.
- Turner, J. B. (1995). Economic context and the health effects of unemployment. *Journal of health and social behavior*, 213-229.
- Utin, N. H., ve Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69.
- Uzunbacak, H. H., Erhan, T., ve Karagöz, Ş. (2023). Psikolojik Dayanıklılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Öz-Şefkatin ve İçsel Motivasyonun Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(2), 267-282.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., and Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., ve Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Vera, D., and Rodriguez-Lopez, A. (2004). Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408.
- Vroom, V. H., ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

- Wang, H., ve Liu, J. (2024). The Role of Leader-Member Exchange and Core Self Evaluations in the Relationship Between Humble Leadership and Innovative Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 287-305.
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J., ve Shi, L. (2018). Who displays humility, when does it matter, and how does it feel? Exploring the antecedents, contingencies, and affective impact of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019-1038.
- Wood, R., and Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Wu, C., ve Zhang, Y. (2025). The Impact of Humble Leadership on Employee Adaptability: The Moderating Role of Proactive Socialization. *Frontiers in Psychology*, 15, 1278755.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yeşil, Y. (2015). *Kobilerde eğitim ve geliştirmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde bir araştırma* (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yumuşak, H., ve Korkmaz, M. (2021). Liderlik ve okul etkililiği düzeyleri arasındaki ilişki: Bir meta analiz çalışması. *Erciyes Journal of Education*, 5(2), 121-148.

EKLER

EK-1: Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ TEZ DEĞERLENDİRME FORMU		
Öğrencinin Adı Soyadı:		Evet
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapakta ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi ☐ APA 7 ☐ CMS ☐ İSNAD		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşlukları ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	

Danışman Adı Soyadı

İmza

EK-2: AFAD Bilimsel Araştırma Mürakat Formu

AFAD®

T.C.
KIRŞEHİR VALİLİĞİ
İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü



Sayı : E-78046440-044-966331

28.05.2024

Konu : Bilimsel Araştırma Mürakat Formu

Sayın Büşra SAVAS

İlg : 20.05.2024 tarihli başvurunuz.

İlgide kayıtlı talebinize istinaden, "Mütevazı Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü" başlıklı tezinizin saha çalışması kapsamında, Müdürlüğümüze bağlı personele anket uygulanmış olup; anket çalışmasına ait formlar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Uğur OLGUN
İl Afet ve Acil Durum Müdürü

Ek: Anket Formu (26 Adet, 78 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 4BB76DD6-2E3F-48AD-BABC-6A49AA98E45A

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/afad-cbys>

Nasuhde Mah. Kiliik Cad. NO:6 Merkez/ KIRŞEHİR
Telefon No: (386) 213 27 15 Belge Geçer No: 0 (386) 213 82 14
e-posta: kirschimdr@afad.gov.tr internet adresi: kirschir.afad.gov.tr
KEP Adresi : kirschirafad@hs01.kep.tr

Bilgi için: Gülsinem SUNGUR
Sosyal Çalışmacı



EK-3: İl Sağlık Müdürlüğü Çalışma İzni



T.C.
KIRŞEHİR VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-42884709-020-248457825
Konu : Bilimsel Çalışma İzni (Büşra SAVAŞ)

11.07.2024

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Büşra SAVAŞ 'ın ekte sunmuş olduğu " Mütevazı Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü " konulu yüksek lisans tezi statüsünde çalışma yapmayı talep etmektedir. Adı geçeninin çalışma talebi 10.07.2024 tarihinde Bilimsel Çalışmaları Değerlendirme Komisyonu değerlendirmiş olup, söz konusu komisyonca Bilimsel Araştırma Talepleri Değerlendirme Formu düzenlenerek Etik Kurul'dan izin alındıktan sonra çalışmaya başlanması uygun görülmüştür.

İlgili çalışmanın "Etik Kurul İzni" alındıktan sonra Müdürlüğümüze bağlı İl Ambulans Servisi Başhekimliği bünyesinde yapılması hususunu,

Takdir ve tensiplerinize arz ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan DULKADİR
Sağlık Hizmetleri Başkanı

OLUR
Dr. Ertan DEĞİRMENCİOĞLU
İl Sağlık Müdürü

Ek:

- 1 - Bilimsel araştırma
- 2 - Tarama 11.07.2024

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: 38443D03-213E-49C7-AE8B-9B4836B85196

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Nasuhdede Mahallesi 472. Sokak No: 2 40100
Telefon No: 03862131096 Faks No : 03862134455
e-Posta: kirsehir@saglik.gov.tr İnternet Adresi: <https://kirsehirism.saglik.gov.tr/>
Kep Adresi: kirsehirism@hs01.kep.tr

Bilgi için: Gözde KARABACAK
Veri Giriş Personeli
Telefon No: 03862131096





T.C.
KIRŞEHİR VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-42884709-010.05-248717499
Konu : Bilimsel Çalışma Tebliği (Büşra SAVAŞ)

16.07.2024

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 09.05.2024 tarihli ve 243376878 sayılı başvurunuz.

Müdürlüğümüze yapmış olduğunuz " Mütevazı Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlamanın Aracı Rolü " başlıklı bilimsel çalışma başvurunuz, Bilimsel Çalışmaları Değerlendirme Komisyonu Başkanlığımızca gündeme alınmış, 11.07.2024 tarih ve 248457825 sayılı Müdürlük Makamı Oluruna istinaden bahsi geçen çalışmanızın, Kırşehir Eğitim Araştırma Hastanesi Başhekimliğinizde yürütülmesine, ilgi dilekçenizin eklerinde arz etmiş olduğunuz "...araştırmamı Müdürlüğünüzün izin verdiği süre içerisinde yürüteceğimi, araştırmamın uzaması halinde Müdürlüğünüzden ilave süre için yazılı olarak izin talep edeceğimi, Müdürlüğünüzün müsaade etmediği verileri yayınlamayacağımı, elde edilen verileri sadece bu çalışmada kullanacağımı ve çalışma bittikten sonra, çalışmam bilimsel makale olarak yayınlanırsa, yayınlanmış tam metni yazılı olarak Müdürlüğünüze arz edeceğimi..." taahhüdünüz göz önünde bulundurularak söz konusu başvurunuzdaki bahsi geçen çalışmanızın "Etik Kurul İzni" alındıktan sonra Müdürlüğümüze bağlı İl Ambulans Servisi Baştabipliği bünyesinde yapılabileceğinin bilinmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim

Dr. Ertan DEĞİRMENCİOĞLU
İl Sağlık Müdürü

Ek: Bilimsel Çalışma İzni (Büşra SAVAŞ)

Gereği:
Büşra SAVAŞ

Bilgi:
Kırşehir İl Ambulans Servisi Başhekimliğine

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: 0D350B17-826A-4FEF-8D66-48576F579949

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Nasuhdede Mahallesi 472. Sokak No: 2 40100
Telefon No: 03862131096 Faks No : 03862134455
e-Posta: kirsehir@saglik.gov.tr İnternet Adresi: <https://kirsehirism.saglik.gov.tr/>
Kep Adresi: kirsehirism@hs01.kep.tr

Bilgi için: Gözde KARABACAK
Veri Giriş Personeli
Telefon No: 03862131096



EK-4: Tez Öneri Formu Yönetim Kurulu Kararı

	T.C. AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÖNETİM KURULU KARAR ÖRNEĞİ	Doküman No	KYS-FRM-102	
		İlk Yayın Tarihi	30.04.2018	
		Revizyon Tarihi	30.04.2018	
		Revizyon No	00	
		Sayfa No	2/2	

Tarih	Toplantı Sayısı	Karar No	Saat	Özü
21.03.2024	11		11.00	

Karar No: 2024/11-02

Acil Yardım ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı'nın, 18.03.2024 tarih ve 931307 sayılı yazısına istinaden, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 222817403 numaralı öğrencisi **Büşra SAVAŞ'ın**, tez öneri formu ve tez konusu görüşüldü.

Acil Yardım ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı'nın, 18.03.2024 tarih ve 931307 sayılı yazısına istinaden, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 222817403 numaralı öğrencisi **Büşra SAVAŞ'ın**, tez danışmanı Doç.Dr.Şefik ÖZDEMİR'in önerisi, Anabilim Dalı Başkanının uygun görüşü ile "**Mütevazı Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü**" konulu tez önerisinin kabulünün uygun olduğuna ve öğrencinin tez önerisini Ulusal Tez Merkezi tez veri giriş bölümüne yüklemesine katılanların oy birliğiyle karar verilmiştir.

EK-5: Ulusal Tez Merkezi Tez Giriş Formu

30.04.2024 15:12

Ulusal Tez Merkezi | Tez Form Yazdır

T.C.
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

[Ljava.lang.String;@273ac3d

Referans No	10634659
Yazar Adı / Soyadı	BUSRA SAVAS
Orcid	
T.C.Kimlik No	16309025354
Telefon	5072783034
E-Posta	Burayukseel06@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Mutevazi Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü
Tezin Tercümesi	Mutevazi Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü
Konu	Sağlık Kurumları Yönetimi - Health Care Management
Üniversite	Aksaray Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Ana Bilim Dalı	Acil Yardım ve Afet Yönetimi Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı	Afet Yönetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2024
Sayfa	0
Tez Danışmanları	DOÇ. ŞEHİK ÖZDEMİR
Dizin Terimleri	
Özetler Dizin Terimleri	LİDERLİK, MÜTEVAZİ LİDERLİK, AFET YÖNETİMİ

30.04.2024

İmza:

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezFormYazdir.jsp?sira=0>

1/1

EK-6: Etik Kurul Kararı



Başvurunuz Hk.

**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

Sayın: Şefik ÖZDEMİR

“Mütevazi Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü” başlıklı 2024/01-20 protokol numaralı başvuru 28.02.2024 tarihli toplantıda kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Eyup AKIN
Aksaray Üniversitesi
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Bşk.

ŞEFİK ÖZDEMİR

“Mütevazi Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü” başlıklı 2024/01-20 protokol numaralı başvuru 28.02.2024 tarihli toplantıda kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Eyup AKIN
Aksaray Üniversitesi
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

EK-7: Tez Öneri Formu

		T.C. AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÖNERİ FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ			
Öğrenci No	222817413		
Adı ve Soyadı	BÜŞRA SAVAŞ		
Anabilim Dalı	Acil Yardım ve Afet Yönetimi		
Yarıyılı	2023 / 2024 ☐ Güz ☐ Bahar		
Telefon/e-mail			
Adres			
Tez Başlığı	MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞE BAĞLANMANIN ARACI ROLÜ		
Danışman	Doç. Dr.ŞEFİK ÖZDEMİR		
ORCID No			
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE			
Sayı:..		.../02/2024	
Yukarıda adı geçen öğrencinin ekte çalışma programı bulunan Yüksek Lisans Tezinin danışmanlığını yapabileceğini bilgilerinize arz ederim.			
Tez Danışmanı	Unvan Ad-Soyad	Doç. Dr.Şerik Özdemir	İmza
	Bilim Dalı		
İkinci Tez Danışmanı	Unvan Ad-Soyad	-	İmza
	Kurumu	-	
	Anabilim Dalı	-	
	Bilim Dalı	-	
A.B.D Başkanı	Unvan Ad-Soyad	Prof. Dr. Abbas MOL	İmza
YÜKSEK LİSANS TEZ YÖNETMELİĞİNİN 37. MADDESİNİN 1. FİKRASI-(Öğrenci, derslerini başarıyla tamamlandıktan sonra buza atığı tez öneri formunu danışmanına sunar. Bu form danışman ve Anabilim/Anasanat Dalı Başkanının onayından sonra tebliğ edilmektedir. Tez Önerisi Enstitü Yürütme Kurulu kararı ile kesimleşir. Tez ÖNERİLERİ 1- Yüksek Lisans Tez Önerisi (2 Sayfa) 2- Tez Etik Kurul Raporu (1 Sayfa)			

2- Tez Etik Kurul Raporu (1 Sayfa)

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖNERİSİ RAPORU

Aksaray Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kampüs Yerleşkesi, AKSARAY

Tel: 0382 288 2721 Faks: 0382 288 2713 e-posta: sbe@aksaray.edu.tr web: sbe.aksaray.edu.tr

Tezin Önemi

Bu çalışma, önceki çalışmalarda mütevazı liderliğin bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu etkilerine dair yapılan bulguları gözden geçirecek ve literatürdeki boşlukları belirleyecektir. Ardından, mütevazı liderliğin çalışan performansına olan etkisini anlamak için geliştirilen araştırma modeli üzerinden anket aracılığıyla veri toplanacaktır. Sonuçlar, mütevazı liderliğin organizasyonlardaki liderlik stratejileri açısından kritik bir rol oynayabileceğini göstererek, liderlik alanındaki literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu araştırma, liderlik ve performans ilişkilerini daha iyi anlamak isteyen araştırmacı ara. yöneticilere ve organizasyon liderlerine pratik içgörüler sunabilir. Yapılmış çalışmalar bu çalışmanın yapılmasına olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Örneğin, Kerse, Koçak, & Özdemir (2020) Mütevazı Liderlik Ölçeği'nin Türkçe uyarlamasını yaparak, mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada, mütevazı liderlik kavramının Türkçe kültüre uygunluğunu sağlamak ve liderlik tarzının etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır. Araştırma, kuşak farklılıklarının mütevazı liderlik ile seslilik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını da göz önünde bulundurmıştır. Diğer bir çalışmada Özer, Özkan Özmen & Üzümcü (2021) mütevazı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini hemşireler üzerinde araştırmışlardır. Bu çalışma mütevazı liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Hemşirelerin işten ayrılma niyeti, liderlik tarzının etkisi altında nasıl değişebileceğini anlamak amacıyla yapılan bu araştırma, mütevazı liderliğin çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini nasıl etkileyebileceğini anlamak için önemli bir katkı sağlamaktadır. Yine Karacaoğlu & Satır (2019), çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılarının performansları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma örneklendirilmiştir. Araştırma, liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Otantik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu, bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bunlara ek olarak Kalkan (2023) mütevazı liderlik konusunu ele almış ve bu liderlik tarzının özelliklerini, etkilerini ve önemini tartışmıştır. Çalışmada güncel örgütsel davranış yaklaşımları bağlamında mütevazı liderliğin işletme yönetimindeki rolü üzerinde durulmuştur. Mütevazı liderlik kavramının örgüt kültürüne ve çalışanların davranışlarına olan etkileri incelenmiştir. Bu çalışma, liderlik literatürüne mütevazı liderlik kavramının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Tezin Amacı

Mütevazı liderliğin çalışan performansına etkisini inceleyen bu araştırma, liderlik literatürüne önemli bir katkı sağlamak üzere tasarlanmıştır. Araştırma, mütevazı liderlik kavramını ele alarak, bu liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkilerini anlamak ve işe bağlanmanın bu ilişkideki potansiyel aracı rolünü ortaya koymak amacını taşımaktadır. Sosyal değişim teorisi ve Sosyal bilgi işleme kuramından da yararlanacak olan bu çalışma mütevazı liderliğin takipçilerin çalışma performansını nasıl ve ne zaman teşvik ettiğini açıklamak için bir aracılık modeli önermektedir. Mütevazı liderlik, liderin alçakgönüllülük, açıklık, empati ve öz eleştiri gibi özelliklere sahip olması ve bu özellikleri liderlik pratiğine entegre etmesi anlamına gelmektedir. Çalışma kapsamındaki değişkenlerin ölçümünde daha önceden psikometrik özellikleri sınanmış mütevazı liderlik işe bağlanma ve çalışma performansı ölçeği kullanılmıştır. Araştırma Kırşehir ilimizde faaliyet gösteren AFAD, UMKE ve 112 personellerinin katılımıyla gerçekleştirilecektir. Elde edilecek sonuçlar, mütevazı liderliğin çalışan performansı ve işe bağlanma üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olacak ve bu liderlik tarzının organizasyonlardaki rolünü vurgulayacaktır. Ayrıca, işe bağlanmanın mütevazı liderliğin etkilerindeki aracılık rolünü anlamak, liderlik literatürüne yeni bir katkı ve bakış açısı sunacaktır. Bu nedenle, araştırma, hem teorik hem de pratik açıdan önemli katkılar sağlayarak liderlik ve performans ilişkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

Tezin Yöntemi

Mütevazı Liderliğin çalışan performansına olan etkilerini ve bu etkileşimde işe bağlanmanın aracı rolünün belirlenmesine yönelik yürütülen çalışmada nicel analiz teknikleri kullanılacaktır. Nicel araştırmalar olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Çalışmada nicel araştırma yapmak için anket tekniği tercih edilecektir. Elde edilen nicel bulgular çerçevesinde araştırmanın bulguları ortaya konulacaktır.

Tezin Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kırşehir'de faaliyet gösteren AFAD, UMKE ve 112 personeli oluşturmaktadır. Söz konusu evren 428 kişiden oluşmaktadır. Hizmet üretiminde önemli bir yere sahip olan sağlık sektörü ve AFAD'ta zaman baskısı çok yoğun olmaktadır. Burada yöneticilerin tüm süreçlerde kesintisiz bir şekilde maksimum verimlilikte sonuçlar alabilmek için yoğun çaba harcamaktadırlar. Diğer bir deyişle liderler örgütlerinin en önemli bileşeni olan çalışanlarından performans ve verimliliklerini en üst seviyede tutmasını beklemektedir. Bu sebeple örgütlerin beklentisi doğrultusunda çalışanların performansının ve işe bağlanmalarının mütevazı liderlikle ilişkilerinin belirlenmesi önemli görülmüştür. Evrenden örneklem

Aksaray Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kampüs Yerleşkesi, AKSARAY

Tel: 0382 288 2721 Faks: 0382 288 2713 e-posta: sbe@aksaray.edu.tr web: sbe.aksaray.edu.tr

seçilmesinde her bir katılımcının örnekleme girme şansının eşit olduğu kolayda örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Olasılıklı olmayan bu örnekleme yöntemi zamanın kısıtlı olmasından, katılımcı sayısının artırılmak istenmesinden ve daha ekonomik olmasından dolayı tercih edilecektir. Araştırmada örnekleme büyüklüğü, örnekleme belileme formülü kullanılarak (Tabrik, Dünya ve Şahin, 2022) 202 kişi olarak hesaplanmış ve bu sayı ile evrimi temsil edebilecek yeterli örnekleme ulaşılabacağı tespit edilmiştir. Bu bağlamda süreçteki tüm işlemler titizlikle yapılarak araştırmanın genel geçerliliği ve sonuçlarının örgütsel bağlamdaki anlamının artırılması amaçlanmaktadır.

Tezin Veri Toplama Araçları

Kayna Araştırmada üç adet ölçek kullanılacaktır. Bunlar

Mutavazı Liderlik Ölçeği: Mutavazı liderlik algısı, Owens, Johnson ve Mitchell (2013) tarafından geliştirilen ve Kerse Koçak ve Özdemir (2020) tarafından da Türkçe'ye uyarlanması yapılmış, geçerli ve güvenilir olan ölçek ile ölçülecektir.

Çalışan Performansı Ölçeği: Katılımcıların performans çabalarını ölçmek için Sigler ve Pearson (2010) tarafından hazırlanan ve Çel (2008) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 4 ifade ve tek boyutlu çalışan ölçek kullanılacaktır.

İşe Bağlanma Ölçeği: Çalışanların işe bağlanma düzeyini ölçmek için Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) geliştirdiği Utrecht İşe Bağlanma Ölçeğinin (UWES) Schaufeli vd. (2006) tarafından kısaltılmış olan 9 maddelik versiyonu kullanılmıştır. Bu üç boyut: canlılık, adanma ve yoğunlaşma boyutlarıdır. Ölçeğin güvenilir olduğu Eyiusta'nın (2015) ve Kerse ve Karabey (2017) araştırmalarıyla da desteklenmiştir. Johnson ve Mitchell (2013) tarafından geliştirilen ve Kerse Koçak ve Özdemir (2020) tarafından da Türkçe'ye uyarlanması yapılmış, geçerli ve güvenilir olan ölçek ile ölçülecektir.

*Tez Öneri Rapor Formu, tezin amacını, önemini, yöntemini, çalışmaya planını ve temel literatür bilgisini içermeli ve en fazla 2 sayfa olacak şekilde hazırlanmalıdır.

EK-8: Anket Formu

Ek-1

"Mütevazı Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü"

Değerli katılımcı ;

Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Çalışmanın sağlıklı olabilmesi için samimi ve doğru cevaplar veriniz. Anketin yapılmasında gerekli tüm resmi izinler alınmıştır. Anketi doldururken lütfen isim belirtmeyiniz. İlginizden dolayı teşekkür ederim.

1) Cinsiyetiniz

a) KADIN b) ERKEK

2) Yaşınız

a) 18-25 b) 26-34 c) 35-45 d) 46-55 e) 55 üzeri

3) Eğitim Durumunuz

a) Lise b) Önlisans c) Lisans d) Y. Lisans e) Doktora

4) Meslek Yılıınız

a) 0-1 b) 2-5 c) 6-10 d) 11-15 e) 16 ve üzeri

5) Mesleğiniz

a) ATT b) AABT c) Doktor d) Ebe/Hemşire e) Afet

6) Çalıştığınız Birim

a) AFAD b) 112 c) UMKE d) Hem UMKE Hem de 112

	ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

	İŞE BAĞLANMA ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
	Yaptığım işte kendimi enerji dolu hissedirim.					
	Yaptığım işte kendimi güçlü hissedirim.					
	İşimi coşkuyla yaparım.					
	Yaptığım iş bana ilham verir ve yeni bakış açıları kazandırır.					
	Sabah kalktığımda işe gitme isteği duyarım.					
	Çok çalıştığım zamanlar kendimi mutlu hissedirim.					
	Yaptığım işten gurur duyarım.					
	Kendimi işime kaptırırım.					
	Çalışmaktan büyük heyecan duyarım.					

	MÜTEVAZİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
	Yöneticim aktif olarak geribildirim vermemizi ister.					
	Yöneticim, bir şeyin nasıl yapılacağını bilmediğinde bunu kabullenir/itiraf eder.					
	Yöneticim, çalışanlar kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunda bu durumu kabul eder.					
	Yöneticim, çalışanların güçlü yönlerini dikkate alır.					
	Yöneticim, çalışanları güçlü yönleriyle sık sık över.					
	Yöneticim, çalışanları eşsiz (önemli) katkılarından ötürü takdir eder.					

	Yöneticim, çalışanlardan bir şeyler öğrenme konusunda isteklidir.					
	Yöneticim, çalışanların fikirlerine (düşüncelerine) açıktır.					
	Yöneticim, çalışanların önerilerine açıktır.					



*En güzel düşünün
yereli gazeten...*