

## Mütevazı Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: İşle Bütünleşme ve Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü

### The Effect of Humble Leadership on Task Performance: The Mediating Role of Work Engagement and Self-Efficacy

Ayşe Beste BİLGİN <sup>a</sup> Pelin KARACA KALKAN <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Ankara Bilim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye. [ayse.bilgin@ankarabilim.edu.tr](mailto:ayse.bilgin@ankarabilim.edu.tr)

<sup>b</sup> Ankara Bilim Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye.  
[pelin.karaca.kalkan@ankarabilim.edu.tr](mailto:pelin.karaca.kalkan@ankarabilim.edu.tr)

#### MAKALE BİLGİSİ

#### ÖZET

##### Anahtar Kelimeler:

Mütevazı liderlik  
Görev performansı  
İşle bütünleşme  
Öz yeterlilik

**Amaç** – Bu araştırmanın temel amacı, mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide işle bütünleşme ve öz yeterliliğin aracılık rolünü incelemektir. Bu bağlamda, yüksek çalışma temposu, yoğun ilişkisel etkileşim ve politik baskılarla karakterize edilen bir çalışma ortamında görev yapan milletvekili danışmanları üzerinde yürütülen araştırma aracılığıyla, mütevazı liderlik davranışlarının çalışanların görev performansını nasıl etkilediği ve bu süreçte işle bütünleşme ile öz yeterlilik algılarının rolü analiz edilmektedir.

**Yöntem** – Bu araştırma, nicel araştırma yöntemi çerçevesinde tasarlanmış olup, veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde çalışan milletvekili danışmanları oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 250 kişiye anket gönderilmiş, bunlardan 173'ü geri dönmüş ve geçerli kabul edilerek analizlerde kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) uygulanmış ve analizlerde AMOS programı kullanılmıştır.

Gönderilme Tarihi 8 Haziran 2025

Revizyon Tarihi 17 Ocak 2026

Kabul Tarihi 30 Ocak 2026

**Bulgular** – Yapılan analizler sonucunda, mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde işle bütünleşme ve öz yeterliliğin tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Analiz bulguları, mütevazı liderlik ile görev performansı arasındaki doğrudan yolun istatistiksel olarak anlamlı olmadığını; buna karşılık, işle bütünleşme ve öz yeterlilik üzerinden kurulan dolaylı etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinin söz konusu psikolojik mekanizmalar aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğine işaret etmektedir.

**Tartışma** – Elde edilen bulgulara göre örgütler, mütevazı liderlik davranışlarını teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmali ve liderlik geliştirme programlarında bu konuyu ele almalıdır. İşle bütünleşmeyi artırmak adına çalışanlara özerklik tanıyan, geri bildirim sağlayan ve sosyal destek sunan iş tasarımlarının uygulanması gereklidir. Ayrıca, çalışanların öz yeterlilik algılarını güçlendirmek için eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi ve mentorluk uygulamalarının hayata geçirilmesi önerilmektedir.

##### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

#### ARTICLE INFO

#### ABSTRACT

##### Keywords:

Humble leadership  
Task performance  
Work engagement  
Self-efficacy

**Purpose** – The main purpose of this research is to examine the effect of humble leadership on task performance and the mediating role of work engagement and self-efficacy in this relationship. In this vein, through research conducted on parliamentary advisors working in an environment characterized by a high work pace, intense relational interactions, and political pressures, the study analyzes how humble leadership behaviors influence employees' task performance and the role of work engagement and self-efficacy perceptions in this process.

**Design/methodology/approach** – This study was conducted within the framework of a quantitative research methodology, utilizing a survey method for data collection. The research sample comprises parliamentary advisors working in the Grand National Assembly of Türkiye. Using a convenience sampling method, a questionnaire was distributed to 250 individuals, of which 173 responses were returned, deemed valid, and included in the analysis. Structural equation modeling (SEM) was employed to test the research model, and the AMOS software was used for the analyses.

Received 8 June 2025

Revised 17 January 2026

Accepted 30 January 2026

\*Bu çalışma "Mütevazı Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşle Bütünleşme ve Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü: Milletvekili Danışmanları Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

**ETİK ONAY:** Çalışmanın etik onay izni Ankara Bilim Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı tarafından 21.02.2024 tarihli ve 2024/3 sayılı karar ile alınmıştır.

#### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Bilgin, A.B., Karaca Kalkan, P. (2026). Mütevazı Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: İşle Bütünleşme ve Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 330-344.

**Article Classification:**

Research Article

**Results** – The analysis revealed that work engagement and self-efficacy play a full mediating role in the relationship between humble leadership and task performance. Findings indicate that the direct path from humble leadership to task performance is statistically insignificant, whereas the indirect effects through work engagement and self-efficacy are significant. These results suggest that the impact of humble leadership on task performance is realized indirectly via the aforementioned psychological mechanisms.

**Discussion** – Organizations should cultivate an organizational culture that encourages humble leadership behaviors and address this issue in leadership development programs. To enhance work engagement, job designs should promote autonomy, provide feedback, and ensure social support. Additionally, it is recommended that training and development programs be implemented alongside mentoring practices to strengthen employees' self-efficacy perceptions.

**1. Giriş**

Günümüz örgütleri, giderek daha dinamik, belirsiz ve rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermekte; bu durum, liderlerin karmaşık sorunları tek başına ve hiyerarşik bir otoriteyle çözmesini her geçen gün daha güç hâle getirmektedir. Bu tür bir ortamda, örgütleri yönlendiren liderler için tevazuya dayalı yaklaşımların stratejik bir değer kazandığı vurgulanmaktadır (Morris vd., 2005; Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004). Artan çevresel belirsizlik ve dinamizm, geleneksel “yukarıdan aşağıya” kontrol odaklı liderlik anlayışı yerine; çalışanların katkılarını önceleyen, öğrenme odaklı ve “aşağıdan yukarıya” dinamikleri besleyen mütevazı liderlik biçimlerine yönelimi tetiklemiştir (Owens ve Hekman, 2012: 787). Bu yönelim, yalnızca operasyonel bir etkinlik arayışının sonucu değil, aynı zamanda kurumsal skandallarla ilişkilendirilen narsisizm, kibir ve benmerkezci liderlik anlayışlarına karşı gelişen eleştirel bir refleksin de yansımasıdır. Bu bağlamda tevazu gibi erdemler, çağdaş örgütlerde liderlik karakterinin ve çalışanlarla kurulan ilişkilerin temel bir bileşeni olarak daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Owens vd., 2013: 1517). Dolayısıyla günümüzde liderlik, yalnızca karar alma yetkisiyle değil, çalışanların psikolojik ve ilişkisel kaynaklarını güçlendirme kapasitesiyle de değerlendirilen bir olgu hâline gelmiştir.

Son yıllarda dikkat çeken liderlik yaklaşımlarından biri olan mütevazı liderlik, liderin kendini merkeze koymak yerine kendi sınırlılıklarını kabul etmesine, çalışanların katkılarını takdir etmesine ve öğrenmeye açık bir tutum sergilemesine dayanmaktadır (Nielsen vd., 2010; Owens ve Hekman, 2012). Literatürde mütevazı liderliğin, çalışanların öz saygı, psikolojik güvenlik ve aidiyet algılarını güçlendirdiği; bunun da çeşitli pozitif örgütsel çıktılara yol açtığı vurgulanmaktadır (Kelemen vd., 2023; Ou vd., 2014). Mütevazı liderliğin olumlu çıktıları bilinmekle birlikte, mütevazı bir liderin çalışan performansını hangi psikolojik süreçler aracılığıyla etkilediği sorusu hala literatürdeki güncelliğini korumaktadır (Kelemen vd., 2023). Özellikle çalışanların öz yeterlilik algıları (Al Wali vd., 2022; Mao vd., 2019) ve işle bütünleşme düzeyleri (Hawamdeh, 2024; Walters ve Diab, 2016) gibi içsel kaynakların bu ilişkide oynadığı rol, bütüncül modeller çerçevesinde yeterince açıklanmamıştır.

Bu çalışmada söz konusu boşluk, mütevazı liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkinin işle bütünleşme ve öz yeterlilik aracılığıyla nasıl şekillendiğini inceleyerek ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler, sosyal mübadele teorisi ve sosyal bilişsel kuram çerçevesinde değerlendirilmektedir. Sosyal mübadele teorisi, bireylerin karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kurma eğiliminde olduğunu ileri sürerek, mütevazı liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından olumlu tutum ve davranışlarla karşılık bulacağına işaret etmektedir (Blau, 1964). Başka bir ifadeyle, liderin sunduğu destek ve takdirin, çalışanda bir karşılıklılık (reciprocation) yaratarak işle bütünleşmeyi ve performansı artırması beklenmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal bilişsel kurama göre bireylerin kendi yetkinliklerine ilişkin inançları, çevreden aldıkları geri bildirimler, model alma süreçleri ve destekleyici sosyal etkileşimler yoluyla şekillenmektedir (Bandura, 1997). Bu bağlamda, mütevazı liderlerin takdir edici, öğrenmeye açık ve hata toleransı yüksek tutumlarının, çalışanların öz yeterlilik algılarını güçlendirmesi beklenmektedir.

Bu araştırma, mütevazı liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkiyi, işle bütünleşme ve öz yeterlilik gibi psikolojik mekanizmalar aracılığıyla açıklayan bütüncül bir model sunarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışma, liderlik–performans ilişkisini yalnızca doğrudan etkiler üzerinden değil, iki farklı psikolojik süreç üzerinden ele almaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, mütevazı liderliğin çalışan performansına etkisini açıklamada psikolojik araçlara odaklanan sınırlı sayıda çalışmaya kuramsal bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Araştırmanın milletvekili danışmanları üzerinde yürütülmesi, çalışmaya

bağlamsal açıdan özgün bir değer kazandırmaktadır. Politik karar alma süreçlerinin merkezinde yer alan, yüksek iş yükü, zaman baskısı ve yoğun sosyal etkileşimle karakterize edilen bu çalışma ortamında liderlik davranışlarının çalışan tutum ve performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesi, liderlik literatürünün çoğunlukla özel sektör odaklı bulgularına alternatif bir perspektif sunmaktadır. Elde edilen bulguların, hem liderlik davranışlarının psikolojik etkilerini daha iyi anlamaya yönelik akademik tartışmalara katkı sağlaması hem de uygulayıcılara yönelik önemli çıkarımlar sunacağı düşünülmektedir. Özellikle örgütlerde liderlik geliştirme programlarının tasarımı, çalışan performansını artırma stratejileri ve daha etkili insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi konularında değerli öneriler sağlanacağı öngörülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

### 2.1. Mütevazı Liderlik

Mütevazı liderlik kavramı, son yıllarda liderlik literatüründe giderek artan bir ilgi görmekte ve örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma konusu haline gelmektedir. Mütevazı liderlik, liderin kendi sınırlarının farkında olmasını, başkalarının katkılarını takdir etmesini ve öğrenmeye açık olmasını içeren bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Owens ve Hekman, 2012: 798). Bu liderlik tarzında yönetici, başarıyı bireysel bir kazanım olarak sahiplenmek yerine, kolektif emeği görünür kılan ve kendi hatalarını gelişimsel birer fırsat olarak kabullenen bir model sunmaktadır (Kerse vd., 2020; Owens ve Hekman, 2012). Mütevazı bir lider, astlarının fikir ve önerilerine değer vererek onlardan öğrenmeye açık bir tutum sergilemekte ve onların gelişimine destek olmaktadır (Karaca-Kalkan, 2023). Bu durum, liderin sadece bir karar verici değil, aynı zamanda çalışanların kapasitelerini keşfeden ve yönlendiren bir rehber olarak konumlanmasını sağlamaktadır.

Mütevazı liderliğin gelişiminde hem bireysel hem de çevresel faktörler rol oynamaktadır. Bireysel olarak, yüksek öz-farkındalık ve empati becerisi, liderin daha mütevazı bir tutum sergilemesini kolaylaştırmaktadır (Nielsen ve Marrone, 2018; Owens ve Hekman, 2012). Benzer şekilde dürüstlük ve etik değerlere bağlılık da liderin mütevazı davranışlar sergilemesini teşvik etmektedir (Caldwell vd., 2017). Buna karşılık narsisizm ve aşırı benmerkezci eğilimler mütevazı bir tutum geliştirmeyi zorlaştırmaktadır (Morris vd., 2005: 1333). Örgütsel düzeyde ise, kolektivist değerlerin ve açık iletişimin hâkim olduğu kültürler, mütevazı liderliğin filizlenmesi için uygun bir zemin sunmaktadır (Argandona, 2015; Oc vd., 2015). Liderin bu içsel ve çevresel kaynaklardan beslenerek sergilediği tevazu odaklı davranışlar, çalışanların psikolojik kaynaklarını harekete geçiren temel bir tetikleyici işlevi görmektedir.

Literatürde mütevazı liderliğin örgütlerde çeşitli pozitif sonuçlar yarattığı gösterilmiştir. Öncelikle, bu liderlik tarzının çalışanların görev performansını artırdığı tespit edilmiştir (Al Wali vd., 2022). Mütevazı lider, astlarının yeteneklerini takdir edip onları destekleyerek onların daha etkin çalışmalarına ve motivasyonlarının yükselmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca mütevazı liderlik, çalışanların görev tanımları dışındaki gönüllü çabalarını teşvik etmektedir; örneğin örgütsel vatandaşlık davranışları ve seslilik (fikirlerini özgürce ifade etme) bu sayede artış göstermektedir (Cho vd., 2021; Ding vd., 2020; Kerse vd., 2020). Bu durum örgütte yenilikçilik ve yaratıcılığın önünü açmakta, değişen koşullara uyumu kolaylaştırmaktadır (Özkan vd., 2022). Bunun yanı sıra mütevazı liderler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmekte ve işlerinden daha fazla memnuniyet duymalarını sağlamaktadır (Owens vd., 2013; Wang vd., 2022; Zhong vd., 2020). Son olarak, mütevazı ve destekleyici bir liderle çalışmak, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltarak örgütte kalma isteğini artırmaktadır (Özer vd., 2021). Bu sayede mütevazı liderlik, yetenekli çalışanların elde tutulmasına ve işgücü devrinin azalmasına yardımcı olmaktadır.

### 2.2. Mütevazı Liderlik ve Görev Performansı İlişkisi

Mütevazı liderler, çalışanlarının yeteneklerini fark ederek ve onların katkılarını takdir ederek, kendilerini geliştirmelerine ve görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, liderlerin çalışanlarına duyduğu güven ve onları destekleyen yaklaşımlarıyla ilişkilendirilmektedir. Özellikle, liderlerin alçakgönüllü davranışları, iş yerinde motivasyonu artırmakta ve çalışanların daha yüksek performans göstermelerine katkıda bulunmaktadır (Al Wali vd., 2022; Mao vd., 2019).

Sosyal mübadele teorisine göre liderin astlarına gösterdiği değer ve pozitif tutum, çalışanlarda karşılıklılık normunu harekete geçirerek onların örgüte katkı verme ve yüksek performans gösterme eğilimini

pekiştirmektedir (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Ayrıca mütevazı liderlerin astlarına sağladıkları yapıcı geri bildirim ve öğrenme fırsatları, çalışanların beceri ve öz güvenlerini artırarak görev performanslarına dolaylı olarak etki edebilmektedir (Owens vd., 2013: 1521). Güven ve aidiyet duygusu artan çalışanlar, görevlerini yerine getirirken ekstra gayret sarf etmekte ve liderin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak davranışlar sergilemektedir (Nielsen vd., 2010). Bu sayede mütevazı liderlik, çalışanların yalnızca zorunlu iş rollerinde değil, gönüllü ekstra rol davranışlarında da artış sağlamaktadır (Cho vd., 2021; Ding vd., 2020). Örneğin güvene dayalı, güçlü ilişki sayesinde çalışanların yenilikçi önerilerini dile getirme, ekip arkadaşlarına yardım etme gibi vatandaşlık davranışlarında artış gözlenmekte, çalışanlar problemleri proaktif şekilde çözerek birim performansına katkı sunmaktadır (Özkan vd., 2022; Ye vd., 2020).

Yang vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, mütevazı liderliğin iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, mütevazı liderlik ile çalışan iş performansı arasındaki ilişkide yönetici-çalışan ilişkisinin aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca, algılanan lider dürüstlüğü, mütevazı liderlik ile amir-çalışan ilişkisi ve iş performansı arasındaki ilişkileri güçlendirdiği görülmüştür. Mütevazı lider davranışlarının, bireysel düzeyde organizasyon temelli öz saygı aracılığıyla bireysel performansla, takım düzeyinde ise takım gücü aracılığıyla takım performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Liu vd., 2022). Sonuç itibarıyla, mütevazı lider ile astlarının karşılıklı güvene ve saygıya dayanan ilişkisi, çalışanların performansını sürdürülebilir biçimde artıran önemli bir mekanizma olarak düşünülebilir. Literatürdeki bu bulgular ışığında, mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H1:** Mütevazı liderlik görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

### 2.3. İşle Bütünleşme ve Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü

Mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi, büyük ölçüde işle bütünleşme ve öz yeterlilik gibi psikolojik süreçler aracılığıyla açıklanabilir. İşle bütünleşme, çalışanın işine fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak dahil olmasını ifade eden olumlu bir iş tutumudur (Kahn, 1990: 694). Bu kavramsallaştırmaya paralel biçimde, daha sonraki çalışmalarda işle bütünleşme; işe istek duyma (vigor), işe adanma (dedication) ve işe yoğunlaşma (absorption) boyutlarıyla ele alınmış ve bu üç boyutun çalışanın işine bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak yatırım yapmasını temsil ettiği vurgulanmıştır (Schaufeli vd., 2002: 74). Bu çerçevede işle bütünleşme, çalışanın yalnızca görevlerini yerine getirmesini değil, aynı zamanda işini anlamlı bulmasını ve yüksek bir içsel motivasyonla sürdürmesini ifade etmektedir. Öz yeterlilik ise bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebileceğine dair inancını yansıtan temel bir psikolojik kaynaktır (Bandura, 1977: 193). Yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanlar zor görevleri başarma konusunda daha kararlı olmakta ve karşılaştıkları engeller karşısında daha dirençli davranmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 255).

Mütevazı bir liderin astlarının katkılarını takdir etmesi, geri bildirimlere açık olması ve öğrenmeye dayalı bir ilişki kurması, çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı algılamalarına ve işlerine daha güçlü biçimde bağlanmalarına olanak tanımaktadır. Mütevazı liderin sergilediği destekleyici ve hata toleransı yüksek tutumlar, çalışanlar açısından psikolojik güven ortamı yaratarak işle bütünleşme düzeyini artırabilmektedir (Owens ve Hekman, 2012). Mütevazı liderlerin etkisiyle işe daha çok bağlanan ve kendine güveni artan çalışanlar görevlerinde hem daha verimli hem de daha yaratıcı olmaktadır (Özkan vd., 2022; Ye vd., 2020). Örneğin, bir araştırmada, mütevazı liderliğin çalışan öz yeterliliğini artırdığı ve bu artışın çalışanların görev performansını yükseltmede kısmi aracı rol oynadığı gözlemlenmiştir (Mao vd., 2019: 361). Sosyal mübadele teorisi perspektifinden bakıldığında, çalışanlar kendilerine yatırım yapan mütevazı liderlere daha yüksek düzeyde çaba, sadakat ve başarı ile karşılık verme eğilimi gösterirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005). İşle bütünleşme düzeyi yükselen çalışanlar, işlerine hem bilişsel hem duygusal olarak daha fazla yatırım yaptıkları ve bunun performanslarına pozitif yansıdığı literatürde tutarlı biçimde ortaya konulmuştur (Schaufeli ve Bakker, 2004; Shantz vd., 2013).

Benzer biçimde, mütevazı liderlik çalışanların öz yeterlilik algılarını da güçlendirebilmektedir. Sosyal bilişsel kuram çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireylerin öz yeterlilik inançları; çevresel geri bildirimler, model alma süreçleri ve destekleyici sosyal etkileşimler yoluyla şekillenmektedir (Bandura, 1997). Bu bağlamda, liderin kendi sınırlılıklarını kabul etmesi ve hatalarını dürüstçe paylaşması, çalışanlar açısından güvenli bir öğrenme ve gelişim ortamı oluşturarak deneme, hata yapma ve öğrenme

süreçlerini teşvik etmektedir (Owens ve Hekman, 2012: 794). Ayrıca mütevazı liderlerin çalışanlarını gelişime teşvik etmesi, geri bildirimlere açık olması ve çalışanların güçlü yönlerini görünür kılması, sosyal bilişsel kuramda vurgulanan sözel ikna ve model alma mekanizmaları aracılığıyla çalışanların kendi yetkinliklerine yönelik inançlarını pekiştirmektedir (Wang vd., 2018). Bu etkileşimler sonucunda mütevazı liderlik uygulamaları, çalışanların öz yeterlilik inançlarını besleyen ve sürdüren destekleyici bir örgütsel iklim yaratmaktadır.

Araştırma bağlamını oluşturan Türkiye Büyük Millet Meclisi danışmanlığı, bu mekanizmaların işleyişi açısından özgün ve kritik bir zemin sunmaktadır. Milletvekili danışmanlığı, yoğun iş temposu, çoklu paydaşlarla eş zamanlı etkileşim, hızlı karar alma zorunluluğu ve yüksek itibar riskinin bulunduğu bir çalışma alanıdır. Bu tür bağlamlarda çalışanların hem işle bütünleşme düzeylerinin hem de öz yeterlilik algılarının lider davranışlarından daha güçlü biçimde etkilenmesi beklenmektedir. Dolayısıyla mütevazı liderlik, bu tür yüksek baskılı ve ilişkisel yoğunluğu yüksek ortamlarda çalışanların psikolojik kaynaklarını güçlendiren kritik bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

Literatürdeki ilgili çalışmalar doğrultusunda işle bütünleşme ve öz yeterliliğin mütevazı liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünü incelemeyi amaçlayan aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

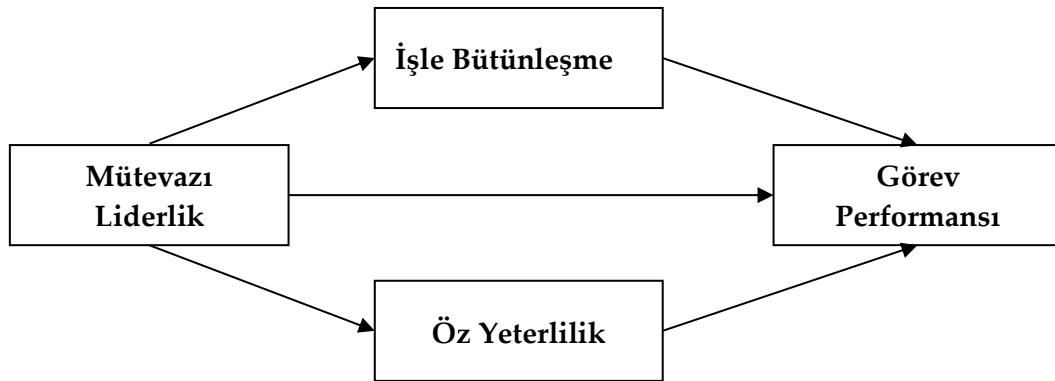
**H2:** İşle bütünleşme, mütevazı liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

**H3:** Öz yeterlilik, mütevazı liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide işle bütünleşme ve öz yeterliliğin aracılık rolünü ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 3.2. Örneklem

Bu araştırma kapsamında, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde görev yapan milletvekili danışmanlarından veri toplanmıştır. Millet meclisinde toplam 1800 danışman (her milletvekili için 3 danışman olmak üzere) görev yapmaktadır. Araştırma bağlamı olarak milletvekili danışmanlarının seçilmesi, çalışmanın değişkenleri açısından kavramsal olarak anlamlı bir zemin sunmaktadır. Milletvekilliği, yüksek düzeyde sorumluluk ve sürekli değişen politik gündemlerle karakterize edilen bir görev alanıdır. Bu bağlamda milletvekili danışmanlarının; yoğun iş yükü, zaman baskısı, politik hassasiyetler ve yüksek beklentiler altında çalışması söz konusudur. Bu yönüyle örneklem, mütevazı liderlik davranışlarının işle bütünleşme ve öz yeterlilik gibi psikolojik kaynaklar aracılığıyla görev performansına nasıl yansıdığını incelemek için uygun ve özgün bir araştırma bağlamı sunmaktadır.

Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, zaman ve maliyet kısıtları dikkate alındığında, araştırmacıya erişilebilir ve gönüllü katılımcılara ulaşma imkânı sağlamaktadır. (Büyüköztürk vd., 2015). Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş; katılımcılara araştırmacının amacı hakkında bilgi verilmiş ve bilgilendirilmiş onamları alınmıştır. Bunun yanı sıra, katılımcıların kişisel bilgilerinin gizliliği korunmuş ve araştırma verilerinin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı konusunda güvence sağlanmıştır.

Veri toplama sürecinde 250 danışmana anket gönderilmiş ve 173 danışmandan analiz edilebilir geri dönüş alınmıştır. Dolayısıyla araştırmacının geri dönüş oranı %69 (173/250) olarak gerçekleşmiştir. Bell vd. (2022) sosyal araştırmalar için 100-200 kişilik bir örneklemin yeterli olduğunu belirtmektedir. Bir başka yaklaşımda, minimum örneklem büyüklüğünün ankette yer alan toplam ifade sayısının en az beş katı kadar olması gerektiği aktarılmaktadır (Hair vd., 2014). Bu yaklaşıma göre araştırmada kullanılan anket 32 ifadeden oluşmakta ve 173 kişilik örneklem büyüklüğünün 160'tan büyük olması sebebiyle yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Örneklemin %59.5'inin (n = 103) erkek, %40.5'inin (n = 70) kadın olduğu görülmüştür. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun (%43.4, n = 75) 18-30 yaş aralığında olduğu, bunu sırasıyla 31-40 yaş aralığı (%25.4, n = 44), 41-50 yaş aralığı (%22.5, n = 39) ve 51 yaş ve üzeri (%8.7, n = 15) grubunun izlediği belirlenmiştir. Eğitim düzeyi açısından, katılımcıların %42.2'si (n = 73) lisans, %29.5'i (n = 51) ön lisans, %24.3'ü (n = 42) yüksek lisans ve %4.0'ü (n = 7) doktora derecesine sahiptir. Medeni durum dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %50.3'ünün (n = 87) bekar, %49.7'sinin (n = 86) evli olduğu görülmüştür. Katılımcıların mevcut iş yerlerindeki çalışma süreleri değerlendirildiğinde, %39.9'unun (n = 69) 3 yıldan az, %31.8'inin (n = 55) 3-10 yıl, %16.8'inin (n = 29) 11-19 yıl ve %11.6'sının (n = 20) 20 yıl ve üzeri süredir aynı yerde çalıştığı belirlenmiştir. Toplam çalışma hayatı süresi açısından ise, katılımcıların %29.5'i (n = 51) 20 yıl ve üzeri, %27.2'si (n = 47) 3 yıldan az, %24.3'ü (n = 42) 3-10 yıl ve %19.1'i (n = 33) 11-19 yıl iş deneyimine sahiptir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, çevrimiçi olarak hazırlanan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların demografik bilgilerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, bulunduğu yerdeki çalışma süresi, çalışma hayatındaki toplam çalışma süresi) içeren sorulardan oluşmaktadır. Anketin diğer bölümlerinde ise beşli Likert tipi (1- Kesinlikle Katılmıyorum,... 5- Kesinlikle Katılıyorum) ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler sırasıyla şöyledir:

**Mütevazı Liderlik Ölçeği:** Owens vd. (2013) tarafından geliştirilen mütevazı liderlik ölçeği, Kerse vd. (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Söz konusu ölçek, tek boyutlu olup dokuz ifadeden oluşmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,954$  olarak belirlenmiştir.

**Görev Performansı Ölçeği:** Goodman ve Syvante (1999) tarafından geliştirilen görev performansı ölçeği, Bağcı (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, tek boyutlu olup dokuz ifadeden oluşmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,888$  olarak hesaplanmıştır.

**Ultra Kısa İşle Bütünleşme Ölçeği:** Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilen ultra kısa işle bütünleşme ölçeği, Bilginoğlu ve Yozgat (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek tek boyutlu ve üç ifadeden oluşmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,78$  olarak belirlenmiştir.

**Öz Yeterlilik Ölçeği:** Jerusalem ve Schwarzer (1992) tarafından geliştirilen öz yeterlilik ölçeği, Erci (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Öz yeterlilik ölçeği tek boyutlu olup 10 ifadeden oluşmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,89$  olarak hesaplanmıştır.

**Demografik Bilgi Formu:** Araştırmacı tarafından hazırlanan demografik bilgi formunda, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, bulundukları yerdeki çalışma süresi, çalışma hayatındaki toplam süresi ve medeni durumuna ilişkin toplam altı soru yer almaktadır.

Bu araştırma için Ankara Bilim Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı tarafından 21.02.2024 tarihli 2024/3 sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada toplanan verinin analizi kapsamında çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Öncelikle, ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliği, Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilerek güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve faktör yapılarının uygunluğu incelenmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Son olarak, araştırma modelinin bütüncül olarak test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 1'de araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları sunulmaktadır. Bulgular, mütevazı liderlik, işle bütünleşme, öz yeterlilik ve görev performansı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayılarının genel olarak orta ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Matrisi

| Değişkenler          | Ort. | SS   | 1      | 2      | 3      | 4 |
|----------------------|------|------|--------|--------|--------|---|
| 1. Mütevazı Liderlik | 3,69 | 0,89 | 1      |        |        |   |
| 2. İşle Bütünleşme   | 3,99 | 0,89 | .559** | 1      |        |   |
| 3. Öz Yeterlilik     | 4,11 | 0,65 | .492** | .583** | 1      |   |
| 4. Görev Performansı | 4,26 | 0,62 | .430** | .623** | .814** | 1 |

Not: N = 173. Köşegen altı değerler Pearson korelasyon katsayılarını göstermektedir.

p < .05 için \*\*, p < .01 için \*\*\* işareti kullanılmıştır.

Ort. = Ortalama, SS = Standart Sapma.

### 4.2. Ölçeklerin Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini incelemek üzere her bir ölçek için DFA gerçekleştirilmiştir. DFA'da test edilen ölçüm modelinin uyum iyiliğini değerlendirmek için  $\chi^2/df$ , CFI, TLI, RMSEA ve SRMR değerleri incelenmiştir. Uyum indeksleri için genel kabul görmüş kriterler şu şekildedir (Schumacker ve Lomax, 2004; Kline, 2011):

- $\chi^2/df$  indeksi için <5 değeri kabul edilebilir uyumu gösterirken, <3 değeri mükemmel uyumu göstermektedir.
- CFI ve TLI indeksleri için >.90 değeri kabul edilebilir uyumu gösterirken, >.95 değeri mükemmel uyumu göstermektedir.
- RMSEA için <.08 kabul edilebilir uyumu, <.05 ise mükemmel uyumu göstermektedir.
- SRMR için <.10 değeri kabul edilebilir uyumu, <.05 değeri ise mükemmel uyumu göstermektedir.

Tablo 2'de bu çalışmada kullanılan değişkenlerin DFA sonuçları gösterilmektedir. DFA ile uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Mütevazı liderlik ve işle bütünleşme ölçeği için gerçekleştirilen DFA sonucunda ulaşılan uyum iyiliği indekslerinin istenilen sınırlarda olduğu görülmüştür. Görev performansı ölçeği için gerçekleştirilen ilk DFA sonucunda RMSEA değeri istenilen sınırlarda olmadığından (0.090) modifikasyon indeksleri incelenmiş ve 3 ile 4 numaralı ifadelerin hata terimleri ilişkilendirilerek analiz tekrar edilmiştir. İkinci analiz sonucunda ulaşılan uyum iyiliği indekslerinin istenilen sınırlarda olduğu görülmüştür. Öz yeterlilik ölçeği için gerçekleştirilen ilk DFA sonucunda ise, RMSEA değeri istenilen sınırlarda olmadığından (0.105) modifikasyon indeksleri incelenmiş ve 9 ile 10 numaralı ifadelerin hata terimleri ilişkilendirilerek analiz tekrar edilmiştir. İkinci analiz sonucunda ulaşılan uyum iyiliği indekslerinin istenilen sınırlarda olduğu görülmüştür. Bunun yanında, tüm maddelerin standardize regresyon ağırlıklarının .40'ın üzerinde ve anlamlı (p < .001) olduğu tespit edilmiştir (Ford vd., 1986). Bu sonuçlar, mevcut araştırma örnekleminde elde edilen verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Ölçeklerin DFA Uyum İndeks Değerleri Sonuçları

| İNDEKSLE<br>R      | MÜKEMME<br>L UYUM | KABUL<br>EDİLEBİLİ<br>R UYUM | MÜTEVAZ<br>I<br>LİDERLİK | GÖREV<br>PERFORMANS<br>I | İŞLE<br>BÜTÜNLEŞM<br>E | ÖZ<br>YETERLİLİ<br>K |
|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|
| P                  | .05≤p≤1           | .01≤p≤.05                    | =.007                    | =.006                    | <.001                  | <.001                |
| X <sup>2</sup> /df | >3                | >5                           | 1.787                    | 1.833                    | .878                   | 2.022                |
| CFI                | >.95              | >.90                         | .981                     | .977                     | .991                   | .968                 |
| TLI                | >.95              | >.90                         | .975                     | .969                     | .995                   | .958                 |
| RMSEA              | <.05              | <.08                         | .068                     | .070                     | .064                   | .077                 |
| SRMR               | <.05              | <.10                         | .033                     | .020                     | .013                   | .024                 |

#### 4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini incelemek üzere Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Ölçeklerin Güvenilirlik (Cronbach Alfa) Katsayıları

| Ölçek                    | İfade Sayısı | Cronbach Alpha |
|--------------------------|--------------|----------------|
| Mütevazı Liderlik Ölçeği | 9            | 0,937          |
| Görev Performansı Ölçeği | 9            | 0,922          |
| İşle Bütünleşme Ölçeği   | 3            | 0,837          |
| Öz Yeterlilik Ölçeği     | 10           | 0,928          |

Tablo 3'te görüldüğü üzere, Mütevazı Liderlik Ölçeği'nin (9 madde) yüksek düzeyde içsel tutarlılık gösterdiği bulunmuştur ( $\alpha = 0,937$ ). Benzer şekilde, Görev Performansı Ölçeği (9 madde) de yüksek güvenilirlik sergilemiştir ( $\alpha = 0,922$ ). İşle Bütünleşme Ölçeği, daha az madde içermesine rağmen (3 madde) iyi düzeyde güvenilirlik göstermiştir ( $\alpha = 0,837$ ). Son olarak, Öz Yeterlilik Ölçeği'nin (10 madde) de yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha = 0,928$ ).

Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin, Nunnally (1978) tarafından önerilen 0,70 eşik değerinin üzerinde güvenilirlik katsayılarına sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, ölçeklerin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ve araştırma değişkenlerini güvenilir bir şekilde ölçtüğünü ortaya koymaktadır.

#### 4.4. Normal Dağılım Analizi

Araştırmada toplanan verilerin normal dağılıma uyum gösterip göstermediğini değerlendirmek üzere değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Normal Dağılım Analizi Sonuçları

| Değişken          | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------|-----------|----------|
| Mütevazı Liderlik | -0.511    | -0.316   |
| Görev Performansı | -1.168    | 2.346    |
| İşle Bütünleşme   | -1.04     | 1.315    |
| Öz Yeterlilik     | -0.935    | 2.47     |

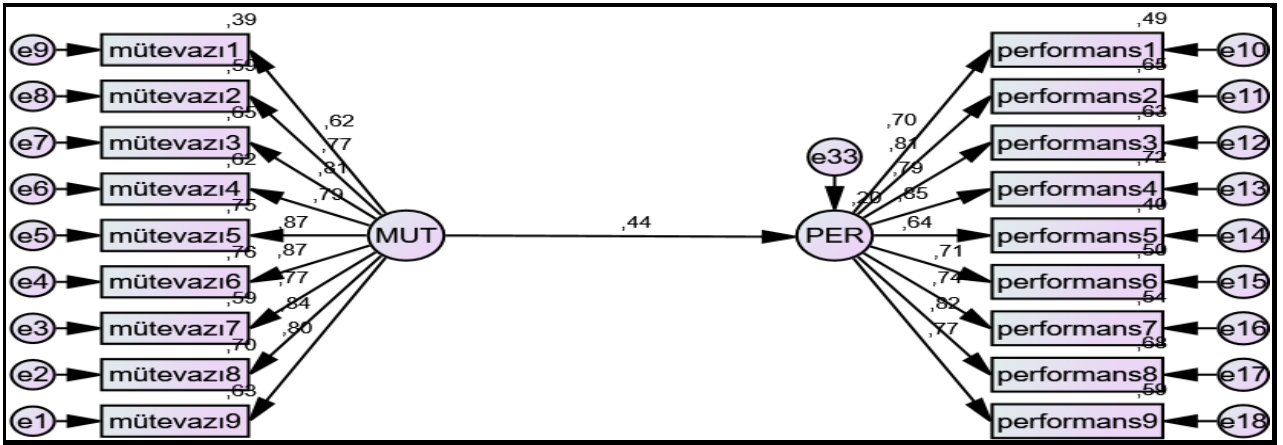
Çarpıklık ve basıklık katsayıları, bir veri setinin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan istatistiksel ölçümlerdir. Çarpıklık katsayısı, veri dağılımının simetriden sapma derecesini göstermektedir. Basıklık katsayısı ise dağılımın sivri veya basık olma durumunu ifade etmektedir. Genel olarak, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 aralığında olması halinde verilerin normal dağılıma uyduğunun kabul edilebileceği belirtmektedir (Kline, 2008).

Tablo 4'te sunulan normal dağılım analizi sonuçlarına göre, Mütevazı Liderlik ölçeği için çarpıklık katsayısı -0.511 ve basıklık katsayısı -0.316 olarak hesaplanmıştır. Görev Performansı ölçeği için çarpıklık katsayısı -1.168 ve basıklık katsayısı 2.346 olarak bulunmuştur. İşle Bütünleşme ölçeği için çarpıklık katsayısı -1.04 ve basıklık katsayısı 1.315 olarak hesaplanmıştır. Son olarak, Öz Yeterlilik ölçeği için çarpıklık katsayısı -0.935 ve basıklık katsayısı 2.47 olarak bulunmuştur. Tüm değişkenler için çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 aralığında olduğu belirlendiğinden, araştırmada toplanan verilerin normal dağılıma uygun olduğu ve bu çerçevede parametrik testler için normallik varsayımının karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.5. Hipotez Testleri

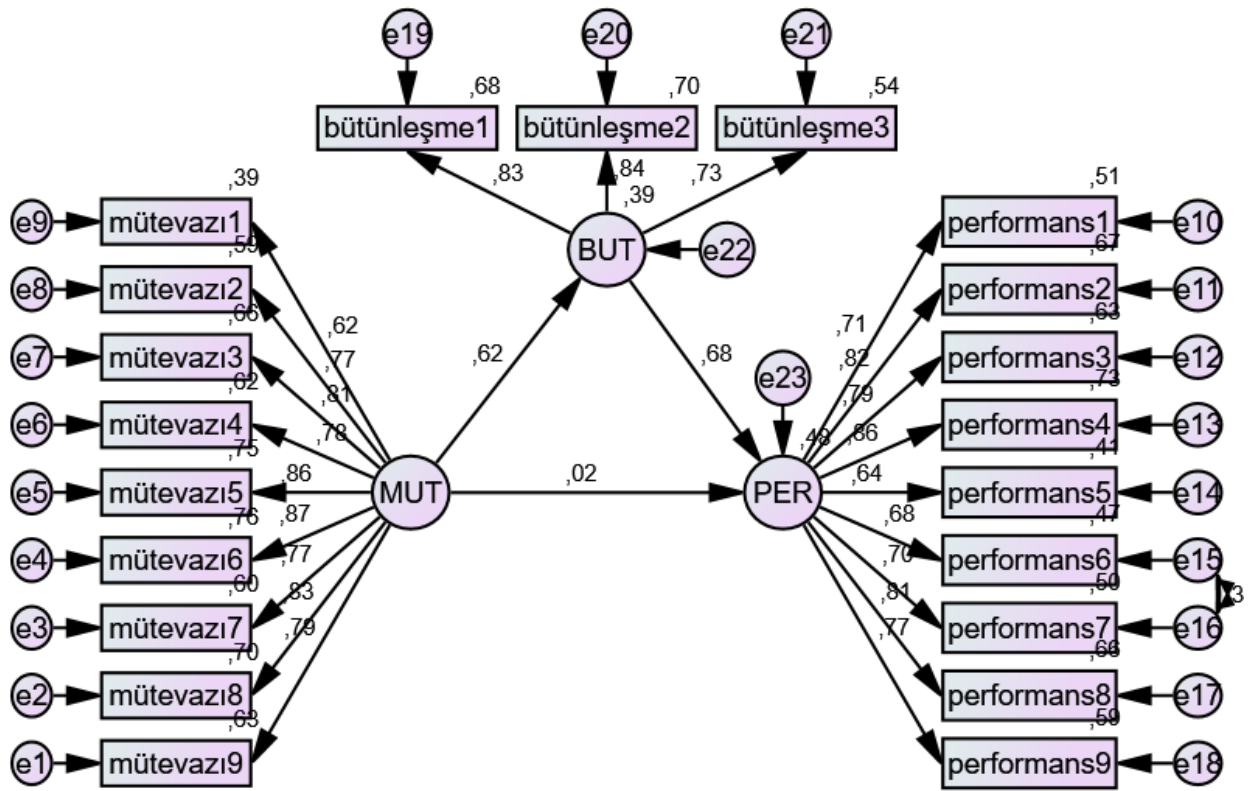
Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde YEM kullanılarak yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkileri, yol katsayıları ve model uyum indeksleri üzerinden değerlendirilmiştir. Yol analizlerinde test edilen modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için  $\chi^2/df$ , CFI, TLI, RMSEA ve SRMR değerleri incelenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi "H1: Mütevazı liderlik, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir" şeklindedir. Bu hipotezi test etmek üzere gerçekleştirilen yol analizi sonuçları Şekil 2'de gösterilmektedir.



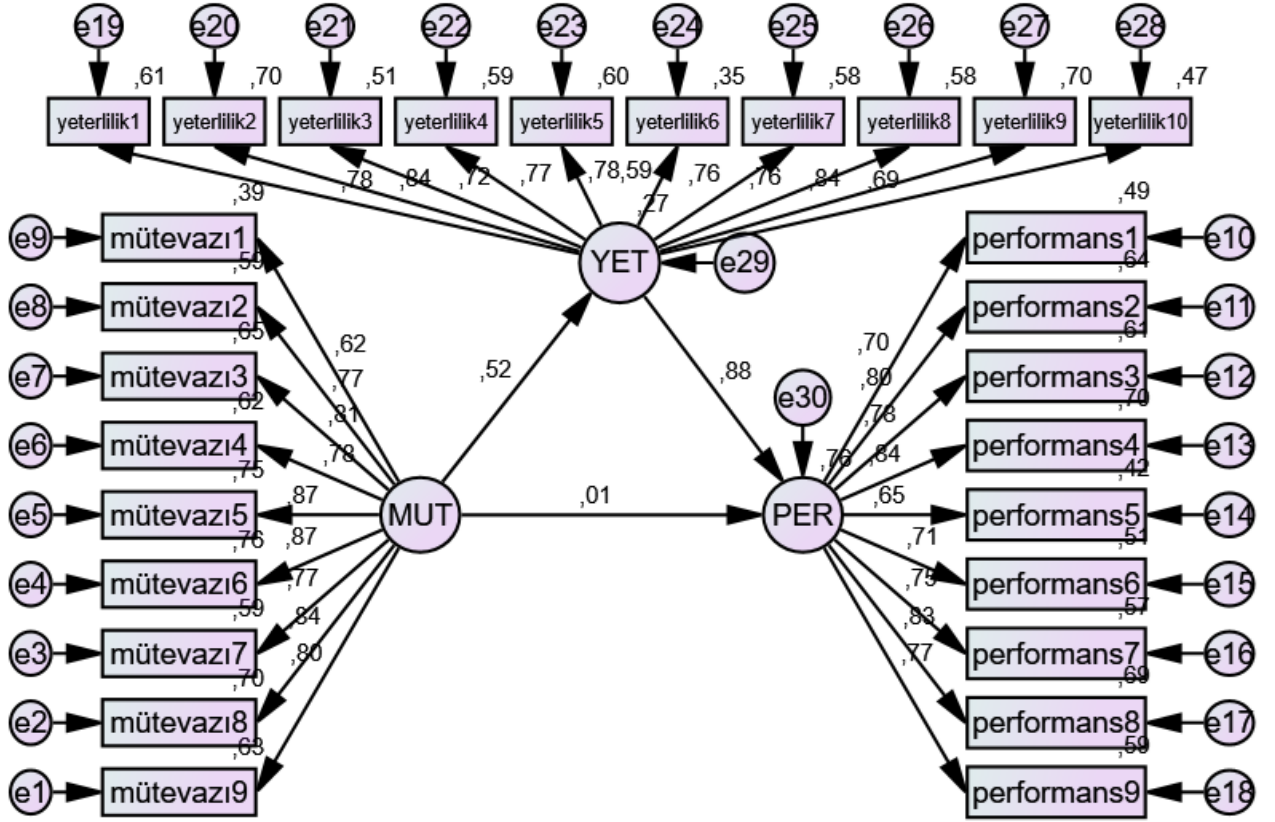
Şekil 2. Mütevazı Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Analiz sonucuna göre, mütevazı liderliğin görev performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = .442$ ;  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Modelin, görev performansındaki varyansın %20,4'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Bunun yanında, modelin uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/df = 2.049$ , CFI = .935, TLI = .926, RMSEA = .078, SRMR = .049) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 3. İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Şekil 3'te sunulan yol analizi sonuçlarına göre, mütevazı liderliğin işle bütünleşme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = .624$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bunun yanında, işle bütünleşmenin de görev performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = .680$ ,  $p < .001$ ) belirlenmiştir. Mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta = .018$ ,  $p = .841$ ). Ancak, mütevazı liderliğin işle bütünleşme üzerinden görev performansı üzerindeki dolaylı etkisi ( $\beta = .424$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, işle bütünleşmenin mütevazı liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Modelin, görev performansındaki varyansın %47,8'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bunun yanında, modelin uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/df = 2.082$ , CFI= .922, TLI= .912, RMSEA= .079, SRMR= .054) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4. Öz Yeterliliğin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Şekil 4’te gösterilen yol analizi sonuçları incelendiğinde, mütevazı liderliğin öz yeterlilik üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = .519$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bunun yanında, öz yeterliliğin de görev performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = .875$ ,  $p < .001$ ) belirlenmiştir. Mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta = .011$ ,  $p = .849$ ). Ancak, mütevazı liderliğin öz yeterlilik üzerinden görev performansı üzerindeki dolaylı etkisi ( $\beta = .454$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, öz yeterliliğin mütevazı liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Modelin, görev performansındaki varyansın %75,6’sını açıkladığı belirlenmiştir. Bunun yanında, modelin uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/df=1.894$ , CFI= .913, TLI= .905, RMSEA= .072, SRMR= .044) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, mütevazı liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkiyi, işle bütünleşme ve öz yeterlilik olmak üzere iki temel psikolojik mekanizma aracılığıyla eş zamanlı olarak ele alarak literatüre kuramsal bir katkı sunmaktadır. Elde edilen bulgular, liderlikte tevazu olgusunun performans üzerindeki dönüştürücü gücünü, iki farklı kuramsal çerçeveyi bütünleştiren kapsayıcı bir modelle doğrulamaktadır.

Araştırmada öncelikle mütevazı liderliğin görev performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki bazı araştırmaların bulgularıyla tutarlılık göstermektedir (Cho vd., 2021; Mao vd., 2019; Wang vd., 2022). Spesifik olarak mütevazı liderliğin, iş performansı (Soyalın, 2023; Yang vd., 2022), takım performansı (Liu vd., 2022; Peng vd., 2020) ve yaratıcı performans (Zheng ve Ahmed, 2024) gibi farklı performans türleri üzerinde olumlu etki de bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar olduğu görülmektedir. Sosyal mübadele teorisi ışığında bu bulgu, çalışanların liderlerinden gördükleri destek, takdir ve alçakgönüllülüğü, daha yüksek düzeyde çaba ve performansla karşılık verme eğilimiyle yanıtladıklarını göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise, mütevazı liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide işle bütünleşme ve öz yeterliliğin aracılık rolüdür. Elde edilen sonuçlar, bu araştırma modeli ve örneklemini sınırları dâhilinde, söz konusu değişkenler arasında tam aracılık ilişkisinin varlığına işaret etmektedir.

Başka bir deyişle, mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi, büyük oranda danışmanların işlerine duydukları bağlılık ve kendi yetkinliklerine olan inançlarının artması kanalıyla gerçekleşmektedir. Bu bulgular literatürde benzer aracılık ilişkilerini inceleyen çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Al Wali vd., 2022; Mao vd., 2019; Walters ve Diab, 2016). Sosyal mübadele teorisi perspektifinden bakıldığında, liderlerin çalışanlarına karşı destekleyici, takdir edici bir tutum ve hatalara karşı tolerans göstermesi, çalışanlar tarafından değer ve güven sinyali olarak algılanmakta; bu algı, çalışanların işlerine daha güçlü biçimde bağlanmalarını ve daha yüksek performansla karşılık verme eğilimini beraberinde getirmektedir. Öte yandan sosyal bilişsel kuram çerçevesinde, mütevazı liderlik davranışlarının çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı sunması, geri bildirim ve model alma süreçlerini desteklemesi yoluyla öz yeterlilik algılarını güçlendirdiği söylenebilir.

Bu bulgular, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde görev yapan milletvekili danışmanları bağlamında ele alındığında daha da anlam kazanmaktadır. Milletvekili danışmanlığı, yoğun iş temposu, sosyal etkileşim, zaman baskısı ve itibar riski ile karakterize edilen bir görev alanıdır. Hiyerarşik yapının belirgin olduğu ve politik hassasiyetlerin yoğun olduğu bu bağlamda, milletvekillerinin mütevazı liderlik davranışları sergilemeleri, danışmanlar için güçlü bir sosyal mübadele ve psikolojik güven sinyali oluşturabilmektedir. Özellikle yoğun ve stresli çalışma koşullarında liderin alçakgönüllülük sergilemesi, hatalarını kabul etmesi ve çalışanlarının görüşlerine ve katkılarına değer vermesi, danışmanların işle bütünleşme düzeylerini ve öz yeterlilik algılarını güçlendirerek performanslarını artırabilmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda, uygulamaya yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Öncelikle, yöneticilerin mütevazı liderlik davranışlarını benimsemeleri ve bu liderlik anlayışını örgütsel pratiklere yansıtmaları büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, liderlerin kendi sınırlılıklarını kabul etmeleri, çalışanların çabalarını, katkılarını ve güçlü yönlerini fark ederek takdir etmeleri ve öğrenmeye açık olmaları gerekmektedir. Çalışanların işle bütünleşme düzeylerini artırmak amacıyla onlara anlamlı görevler verilmesi, gelişim fırsatlarının sunulması ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulması önem taşımaktadır. Öte yandan, çalışanların öz yeterlilik algılarının desteklenmesi için düzenli ve yapıcı geri bildirimlerde bulunulması, başarılarının açık şekilde takdir edilmesi ve bireysel gelişimlerini teşvik edecek düzeyde zorlu ancak ulaşılabilir görevlerle desteklenmeleri gereklidir. Örgütler, mütevazı liderlik davranışlarını teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmali ve liderlik geliştirme programlarında bu konuyu ele almalıdır. İşle bütünleşmeyi artırmak adına çalışanlara özerklik tanıyan, geri bildirim sağlayan ve sosyal destek sunan iş tasarımlarının uygulanması gereklidir. Ayrıca, çalışanların öz yeterlilik algılarını güçlendirmek için eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi ve mentorluk uygulamalarının hayata geçirilmesi önerilmektedir. İşle bütünleşme ve öz yeterlilik gibi psikolojik kaynakların görev performansı üzerindeki aracılık etkileri dikkate alındığında, liderlik yaklaşımlarının yalnızca doğrudan davranışsal çıktılarla sınırlı kalmaması, aynı zamanda çalışanların içsel kaynaklarını güçlendirecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin liderlik stratejilerini, çalışanların psikolojik güçlenmesini önceliklendiren bütüncül yaklaşımlarla desteklemesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın sınırlılıklarına dayalı olarak gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik bazı öneriler de sunulmaktadır. Araştırma milletvekili danışmanları örneklemini üzerinde gerçekleştirilmiştir. Gelecek araştırmalarda farklı sektörler ve meslek grupları üzerinde benzer çalışmalar yapılması ve bulguların genellenebilirliğinin test edilmesi önemlidir. Mütevazı liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde rol oynayabilecek farklı aracı ve düzenleyici değişkenlerin, örneğin psikolojik güvenlik, lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürünün incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca, boylamsal araştırma tasarımları kullanılarak mütevazı liderliğin zaman içerisindeki etkilerinin araştırılması faydalı olacaktır. Son olarak, nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması, mütevazı liderliğin görev performansını nasıl etkilediğine dair daha derinlemesine bir kavrayış elde edilmesine olanak sağlayabilir.

### Kaynaklar

- Al Wali, J., Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2022). Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 706-726.
- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63-71.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 58-72.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*, New York, W. H. Freeman.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). Business research methods (6th ed.). Oxford University Press.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2019). Ultra-Kısa İşe Angaje Olma Ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2863-2872.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara, Pegem Akademik Yayıncılık.
- Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36(5), 724-732.
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in Psychology*, 11, 65.
- Erci, B. (2006). Genelleştirilmiş algılanan öz-yeterlilik ölçeğinin Türkçe versiyonu. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 57-62.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39(2), 291-314.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*, Essex, Pearson Education Limited.
- Hawamdeh, N. (2024). The influence of humble leadership on employees' work engagement: the mediating role of leader knowledge-sharing behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(6), 1252-1269.
- Jerusalem, M., & Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (pp. 195-213). Hemisphere Publishing Corp.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karaca Kalkan, P. (2023). Mütevazı liderlik. İçinde E. Aydın (Ed.), *Güncel örgütsel davranış yaklaşımları* (ss. 249-267). Efe Akademi Yayınları.

- Kerse, G., Koçak, D., & Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi: Kuşak farklılığının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1769-1787.
- Kline, R. B. (2008). *Becoming a behavioral science researcher: A guide to producing research that matters*, New York, Guilford Press.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, New York, Guilford Press.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224.
- Liu, S., Lucy Liu, X., Wang, H., & Wang, Y. (2022). Humble leader behavior and its effects on performance at the team and individual level: a multi-perspective study. *Group & Organization Management*, 47(5), 1008-1041.
- Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill.
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68-80.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Özer, Ö., Özkan, O., Özmen, S., & 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.
- Özkan, S. A., Ardiç, K., & Özsoy, E. (2022). Mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 1179-1191.
- Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can humble leaders get results? The indirect and contextual influences of skip-level leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 329-339.
- Schaufeli, W. B., & 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.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, New York, Psychology Press.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627.
- Soyalın, M. (2023). The mediating role of workplace happiness in the effect of humble leadership on employee performance. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(27), 206-222.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7-18.
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019-1038.
- Wang, X., Liu, Z., Wen, X., & Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89, 104448.
- Yang, B., Shen, Y., & Ma, C. (2022). Humble leadership benefits employee job performance: the role of supervisor-subordinate Guanxi and perceived leader integrity. *Frontiers in Psychology*, 13, 936842.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81, 104170.
- Zheng, Z., & Ahmed, R. I. (2024). Humble leadership and employee creative performance in China: the roles of boundary spanning behavior and traditionality. *Personnel Review*, 53(1), 193-210.
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19-36.