



2024, 13 (2), 505-523 | Araştırma Makalesi

Mütevazı Liderlik ile İşe Angaje Olma İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

Arif DAMAR¹

Aysel GÜNEY²

Ersin ESKİLER³

Öz

Önlenemeyen bir hızla artan rekabet her geçen gün çalışanların ve olumlu çalışan davranışlarının desteklenmesini işletmeler için stratejik bir unsur haline getirmiştir. Özellikle belirlenen hedefler doğrultusunda olumlu çalışan davranışlarının oluşturulması ve teşvik edilmesi konusunda mütevazı liderlik kavramı öne çıkan kavramlardan biri olarak görülmektedir. Mütevazı liderlik, çalışanları pozitif etkileyerek onların işlerini daha yüksek motivasyonla gerçekleştirmelerine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla mütevazı liderler, çalışanlarla iyi ilişkiler kurarak, "biz" duygusu oluşturarak ve astlarını doğru şekilde yönlendirerek onların işe olan katkılarını arttırmakta ve çalışanların iş üzerinde inisiyatif almalarını kolaylaştırmaktadırlar. Ayrıca kendilerini ve çalışanlarını doğru ve nesnel olarak değerlendiren mütevazı liderler, çalışanları takdir ederek onların işlerini yüksek coşkuyla yapmalarına katkı sağlamaktadırlar. Bu sayede çalışanlar işletme faaliyetlerinde daha yenilikçi fikirler oluşturabilmekte ve işleri üzerinde inisiyatif olarak daha yetkin çalışanlar haline gelmektedirler. Bu kapsamda, "Mütevazı liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü var mıdır?" sorusuna örneklem bağlamında yanıt aranması amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada, çalışanların mütevazı liderlik algıları ile işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma ampirik bir araştırma niteliğindedir. Bu araştırmada nicel araştırmalardan ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Örneklem, belirlenen imalat sektöründeki işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar arasından kolayda örnekleme yolu ile seçilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma vb.), Pearson korelasyon analizi ve Bootstrap yöntemini temel alan regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, mütevazı liderliğin, işe angaje olma ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aracılık etkisi test sonuçlarına göre, mütevazı liderlik ile işe angaje olma ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mütevazı Liderlik, İşe Angaje Olma, Psikolojik Güçlendirme, Beyaz Yakalı Çalışanlar, Pozitif Liderlik

Damar, A., Güney, A., & Eskiler, E. (2024). Mütevazı Liderlik ile İşe Angaje Olma İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 13(2), 505-523. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1384781>

Geliş Tarihi	01.11.2023
Kabul Tarihi	03.04.2024
Yayın Tarihi	30.06.2024
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makedir.	

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, Bilecik, Türkiye, arif.damar@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4366-3985>

2 Doç. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, Bilecik, Türkiye, aysel.guney@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7017-8435>

3 Doç. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Sakarya, Türkiye, eeskiler@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7617-2958>



2024, 13 (2), 505-523 | Research Article

The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Humble Leadership and Work Engagement

Arif DAMAR¹

Aysel GÜNEY²

Ersin ESKİLER³

Abstract

Increasing competition with unstoppable speed has made supporting employees and positive employee behaviors a strategic element for enterprises. In particular, the concept of humble leadership is seen as one of the prominent concepts in creating and encouraging positive employee behaviors in line with the determined targets. Humble leadership positively affects employees and helps them perform their work with higher motivation. Therefore, humble leaders increase their contribution to the work and make it easier for employees to take initiative on the work by establishing good relationships with employees, creating a “we” feeling, and directing their subordinates in the right way. In addition, humble leaders who evaluate themselves and their employees accurately and objectively appreciate their employees and help them do their work with greater enthusiasm. In this way, employees can create more innovative ideas in business activities and become more competent employees by taking initiative in their work. It was aimed to find an answer to the question which is designed as “Does psychological empowerment have a mediating role in the relationship between humble leadership perceptions on work engagement?”. In this context, this study was carried out to determine the mediating role of psychological empowerment in the relationship between humble leadership perceptions of the employees on work engagement. The study is an empirical research. In this research, the rational scanning method from quantitative research was used. The survey technique was used as a data collection tool in the research. The sample was selected by convenience sampling among white-collar employees working in manufacturing sector. Descriptive statistics (mean, standard deviation, etc.), Pearson correlation analysis, and regression analysis based on the Bootstrap method were used in the analysis of the data. According to the results of the research, it was concluded that humble leadership has a positive and statistically significant effect on work engagement and psychological empowerment. According to the mediation effect test results, it was concluded that psychological empowerment has a mediating role in the relationship between humble leadership and work engagement.

Keywords: Humble Leadership, Work Engagement, Psychological Empowerment, White-Collar Employees, Positive Leadership

Damar, A., Güney, A., & Eskiler, E. (2024). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Humble Leadership and Work Engagement. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 13(2), 505-523. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1384781>

Date of Submission	01.11.2023
Date of Acceptance	03.04.2024
Date of Publication	30.06.2024
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

- 1 Assist. Prof. Dr., Bilecik Seyh Edebali University, Faculty of Applied Science, Accounting and Finance Management, Bilecik, Türkiye, arif.damar@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4366-3985>
- 2 Assoc. Prof. Dr., Bilecik Seyh Edebali University, Faculty of Applied Science, Accounting and Finance Management, Bilecik, Türkiye, aysel.guney@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7017-8435>
- 3 Assoc. Prof. Dr., Sakarya Applied Sciences University, Faculty of Sport Science, Sports Management, Sakarya, Türkiye, eeskiler@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7617-2958>

Giriş

Son yıllarda bilimsel çalışmalarda, ticari yayınlarda ve çeşitli raporlarda popüler hale gelen liderlik kavramı; karizma, çekicilik ve sosyal statüde profesyonel sporcular ve televizyon yıldızlarıyla birlikte yüceltilmekte ve bu sebeple önemli düzeyde ün kazanmaktadır (Morris vd., 2005, s. 1324). Liderlik, belirli koşullar altında çalışanların motivasyonunu sağlama, işle ilgili süreçleri yönetme, çalışanların sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarma ve çalışanları ikna ederek onları önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme sürecidir (Koçel, 2015, s. 674). Bu kapsamda liderlik, çalışanların yöneticilerinden etkilenmelerini ve güdülenmelerini sağlamaktadır. Ancak artan rekabet ve değişen koşullar, kaynakları etkin, etkili ve verimli kullanmak isteyen yöneticiler üzerinde baskı oluşturmakta ve bu durum bazı işletme yöneticilerinin davranışlarını olumsuz etkilemektedir (Yağcınsay ve Işık, 2018, s. 1017). Ayrıca, yöneticilerin karşılaştıkları bu durum çalışanların etkinlik ve verimliliklerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak, çalışanlara değer veren, empati kuran, biz duygusuna sahip, dönüştürücü (Burns, 1978), etkileşimci (Bass, 1985), karizmatik, hizmetkar, mütevazı liderlik vb. liderlik türleri, bilgi toplumunda çalışanların motivasyonlarını arttırmakta (Bahar, 2019, s. 238) ve sahip oldukları potansiyelin ortaya çıkmasını sağlayarak işletmeye mümkün olan en yüksek değeri katmalarına imkan vermektedir. Dolayısıyla işlerinde inisiyatif alan ve kararlara katılan çalışanlar, sahip oldukları yetenek ve becerilerle örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadırlar (Rothmann ve Jordaan, 2006, s. 87; Zeglat vd., 2014, s. 56).

Pozitif lider davranışlarının çalışanların işe angaje olmalarını etkilediği ifade edilebilir (Decuyper ve Schaufeli, 2020, s. 71). Dolayısıyla mütevazı liderler, çalışanların örgüt açısından önemli olduklarını ve potansiyel yeterliliklerini fark etmelerini sağlayarak (Mao vd., 2019, s. 2) çalışanların işlerini keyifle yapmalarını sağlamaktadırlar. Ayrıca, güçlendirilmiş çalışanlar işlerine ve örgüte bağlılık göstermektedirler (Alotaibi vd., 2020, s. 975). Bu alanda yapılan ampirik araştırmalara göre; mütevazı liderler destekleyici bir iklim oluşturarak çalışanların öğrenme yönelimini, iş tatminini, işe angaje olmalarını ve işte kalma oranlarını güçlendirmektedirler (Zhou ve Wu, 2018, s. 376). Literatür incelendiğinde; mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışı (Zhou ve Wu, 2018), psikolojik güçlendirme (Ali vd., 2020), örgütsel vatandaşlık davranışı (Ding vd., 2020), öz yeterlilik (Al Hawamdeh, 2023) ve iyi oluş (Zhang ve Song, 2020) üzerinde pozitif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalar ve elde edilen bilgiler mütevazı liderlik ile işe angaje olma (Al Hawamdeh, 2022; Tan ve Photchanachan, 2021; Yang vd., 2019) ve mütevazı liderlik ile psikolojik güçlendirme (Ali vd., 2020; El-Gazar vd., 2022; Jeung ve Yoon, 2016) ve psikolojik güçlendirme ile işe angaje olmanın (Macsinga vd., 2015; Meng ve Sun, 2019) birbirleriyle doğrudan veya dolaylı olarak ilişki ve etkileşim içerisinde olduklarına işaret etmektedir. Bu bağlamda araştırmaya “mütevazı liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü var mıdır?” temel araştırma sorusu yön vermektedir. Dolayısıyla bu araştırma, seçilen örneklem bağlamında işletme çalışanlarının mütevazı liderlik algıları ile işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek ve ileride yapılacak çalışmalara fikir vermek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle kavramlarla ilgili olarak literatüre değinilmiş, mütevazı liderlik, işe angaje olma ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiler tartışılmıştır. Araştırmanın yöntemi kısmında örneklem, veri toplama

süreci, ölçüm araçları ve veri analizi ayrıntılı olarak paylaşılmış olup araştırma bulguları ve çalışmanın teorik ve pratik katkıları ise tartışma sonuç kısmında ele alınarak gelecek araştırmalar için birtakım önerilerde bulunulmuştur.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Mütevazı Liderlik

Liderlik kısaca “bireyleri belirli bir amaç doğrultusunda çaba göstermeye ikna etme yeteneği” olarak tanımlanmakta ve genellikle liderlik tanımlarında “etkileme”, “ikna etme”, “yönlendirme”, “güdüleme” gibi nitelikler ön plana çıkmaktadır (Bakan ve Bulut, 2004, s. 153). Liderlik, çalışanların görevlerini yerine getirmesi için yön verme, motive etme, eğitme ve liderin çalışanlarıyla etkin bir iletişim kurması ile ilgilidir (Sökmen vd., 2021, s. 2747). İşletmeye olumlu katkılar sağlayan ve işletmelerin başarısını kendi başarısının üzerinde gören mütevazı liderler, işletme amaçlarının gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Hutt ve Gopalakrishnan, 2020, s. 254). Bu liderler, iyi işletmeyi mükemmel işletmeye dönüştüren kişiler olarak tanımlanabilir (Collins, 2001, s. 71). Mütevazı liderler, kendi kişisel hatalarını, yanlışlarını ve sınırlarını kabul etmekte ve çalışanlarının katkılarını ve güçlü yanlarını öne çıkarmaktadır (Liu, 2016, s. 732). Ayrıca mütevazı liderler, kendilerini ve astlarını çok yönlü ve nesnel bir açıdan değerlendirmekte, astların güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmektedirler (Özer vd., 2021, s. 457). Jeung ve Yoon (2016, s. 1123)’a göre aşağıdan yukarıya bir liderlik biçimi olarak tanımlanan mütevazılık, kendini küçümseme değil, doğru öz değerlendirmeyi ve çalışanlarının değerini takdir etmeyi yansıtan insan gücü kaynağıdır. Dolayısıyla, mütevazı liderlik; “kişisel hataları ve yanlışlarını kabul etme isteği”, “çalışanlarının güçlü yanlarının ve işletmeye olan katkılarının takdir edilmesi”, “tavsiyelere, yeni fikirlere ve eleştirilere açık olmak” olarak açıklanmaktadır (Owens ve Hekman, 2016, s. 1088; Owens vd., 2013, s. 1518). Mütevazı liderler, çalışanların örgüte olan katkılarının önemini fark etmelerine ve işlerinde bir anlam kazanmalarına yardımcı olmakta, onların güçlü yönlerini takdir etmektedirler. Bu da çalışanların liderlerden olumlu değerlendirmeler almak için yenilik yapmalarına ilham vermektedir (Yang vd., 2019, s. 1805). Yani mütevazı liderler, kendilerini doğru değerlendirmekte, çalışanlarını takdir etmekte ve çalışanlarından öğrenmeye isteklidirler (Zhong vd., 2020, s. 19). Lider-üye arasındaki bu karşılıklı ilişki, sosyal değişim kuramı doğrultusunda açıklanabilir. Sosyal değişim kuramı çerçevesinde işletme yöneticileri, çalışanlarını desteklediklerinde veya onlara faydalı bir kaynak sağladıklarında; çalışanlar, bu desteğe karşılık işletmeye faydalı ve değerli katkı sağlama yükümlülüğü hissetmektedir (Blau, 1964). Ancak mütevazı liderler, çalışanlarına karşı gösterdikleri mütevazı lider davranışını yalnız üretkenlik için bir araç olarak değil aynı zamanda nezaket ve saygı göstergesi olarak da göstermektedir (Chen vd., 2018, s. 329). Böylece mütevazı liderler, çalışanları üzerinde destek duygusu oluşturmakta, güven sağlamakta ve onları uyumlu kişilerarası ilişkiler kurmaya teşvik edebilmektedir (Li vd., 2021, s. 2). Yani mütevazı liderlik, destekleyici bir örgütsel bağlamı öne çıkarmaktadır (Zhu vd., 2019, s. 2).

1.2. İşe Angaje Olma

İşe angaje olma ile ilgili ilk teorisyenlerden biri olan Kahn (1990) bu kavramı, göreve benliğini koyma (self in role) olarak açıklamıştır. Genel olarak, işe angaje olma, çalışanların iş rollerine bağlılıkları ve çalışanların işlerini veya sorumluluklarını yerine

getirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini tamamen işlerine vermeleri veya kendilerini işten geri çekmemeleri olarak açıklanmaktadır (Kahn, 1990, s. 692-695). Kahn (1990, s. 701) bir çalışanın işinden veya görevinden fiziksel, bilişsel ve psikolojik olarak geri çekilmesi olarak tanımladığı işe angaje olmama (disengagement) durumunu Maslach'ın tükenmişlik kavramına benzetmektedir. Schaufeli ve Bakker (2004, s. 295) tükenmişlik ve işe angaje olmayı "birbirlerinin karşıtları" birbirinden bağımsız zıt kavramlar olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda işe angaje olma son yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin karşıtı, antitezi olarak değerlendirilmiştir (Freeney ve Tiernan, 2006, s. 132; Schaufeli vd., 2002, s. 74). Maslach ve Leiter (1997, s. 102-105)'e göre çalışanların tükenmişliği azaldığında işe angaje olma olasılıkları artmaktadır. Böylece işe angaje olma, çalışanların sahip oldukları ve işe karşı geliştirdikleri enerji, katılım ve etkinliğini arttırmaktadır. İşe angaje olma, dinçlik ve adanma ile ifade edilirken; tükenmişlik ise, bitkinlik ve sinizm kombinasyonu ile açıklanmaktadır (Schaufeli vd., 2002, s. 74). Tükenmişliğin karşıt ifadesi olarak işe angaje olma, çalışanın mesleki etkinlik duygusunu artıran kişisel olarak tatmin edici faaliyetlerle enerjik bir katılım durumu olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008, s. 498).

Kavram, ulusal literatürde ilk defa Doğan (2002, s. 2) tarafından, çalışanın tüm kalbiyle, çizginin ötesinde sahip olduğu tüm özleriyle kendini işine vermesi, işe cezbolma olarak ifade edilmiştir. Henüz üzerinde tam anlamıyla fikir birliğine varılamayan işe angaje olma kavramı araştırmalarda "işe cezbolma (Doğan, 2002; Karagonlar vd., 2015), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatci, 2009), işe gönülden adanma (Bal, 2008; Yolcu ve Çakmak, 2017), işe kapılma, işe tutulma (Asar, 2018; Güler vd., 2019), çalışmaya tutkunluk, işe bağlılık (Eryılmaz ve Doğan, 2012) gibi farklı şekillerde ifade edilmektedir. Özetle işe angaje olma, "dinçlik, kendini adama ve kendini verme ile karakterize edilen işle ilgili olumlu, tatmin edici bir ruh hali" olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002, s. 74). Bu bağlamda işe angaje olma çalışanın işle ilgili olumlu bir iyilik hali veya tatmin durumudur (Bakker ve Leiter, 2010, s. 182). İşletmeler açısından işe angaje olma, çalışanın şirket için değer yaratma ve yüksek düzeyde enerji ile örgütsel faaliyetlere katılma konusundaki olumlu tutumudur. Dolayısıyla çalışana saygıyla davranıldığında, ona cesaret, destek ve ihtiyaç duyduğu kaynaklar verildiğinde ve işleriyle ilgili yeterli özgürlük verildiğinde çalışan, işlerini anlamlı ve ilham verici görececek ve işlerini büyük bir coşkuyla ve gururla başarıya ulaştıracaktır (Alshammari, 2015, s. 156; Arslan ve Demir, 2017, s. 373). Çalışanların işlerinden keyif almaları ve işlerini yüksek enerjiyle yapmaları, örgütsel etkinliğin artmasına katkı sağlayabilmektedir (Bezuidenhout ve Cilliers, 2010, s. 2).

1.3. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme, insanların hedeflerine nasıl ulaşacaklarını öğrenmelerini ve kaynakları kontrol edebilmelerini sağlayan, hayatlarını yönlendirmek için fırsatlar yaratan ve yaşam üzerinde ustalık kazandıran bir süreçtir (Zimmerman, 1995, s. 583). Güçlendirme, çalışanın iş rolüne yönelimini yansıtan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olarak ortaya çıkan içsel motivasyonu ifade etmektedir (Spreitzer, 1995, s. 1443; 1996, s. 484). Güçlendirme, çalışanların işlerinde daha fazla sorumluluk almaları, karar verme yetkisine sahip olmaları ve işleri üzerindeki kontrolü sahiplenmesi olarak açıklanabilir (Pearson ve Chatterjee, 1996, s. 17). Diğer bir ifadeyle güçlendirme, çalışanların yaptıkları işleri zenginleştirerek ve işteki sorumluluklarını arttırarak, işlerinde inisiyatif almalarını sağlamaktadır. Çalışanın yaptığı işte önce bir başkasından onay almak zorunda kalmadan kendi sorumluluk alanı içinde kararlar alabilme yetkisi güçlendirme olarak

açıklanmaktadır (Luthans vd., 2021, s. 291). Bu kapsamda güçlendirme, çalışanın çevresini kontrol etme yeteneğinden (dışsal güçlendirme) ve olumlu duygular gibi ek değişkenlerden etkilenen çalışanın işini yapabileceği hissinden (içsel güçlendirme) oluşmaktadır (Diener ve Biswas-Diener, 2005, s. 126).

Spreitzer (1997), güçlendirmeyi ilişkisel bakış açısı ve psikolojik bakış açısıyla tanımlamaktadır. İlişkisel güçlendirme, bir hiyerarşi içindeki daha yüksek seviyelerin, aynı hiyerarşi içindeki daha düşük seviyelerle gücün paylaşılmasıdır. Yani, çalışanları güçlendiren, gücün dağılımıdır (Matthews vd., 2003, s. 297). Dolayısıyla güçlendirmenin temel bileşeni, gücü, bilgiyi ve karar verme yetkisini alt düzey çalışanlarla paylaşmaktır (Fernandez ve Moldogaziev, 2015, s. 377). Psikolojik güçlendirme ise, organik veya aşağıdan yukarıya doğru görülen ve yalnızca psikolojik durumlarda çalışanın içinde bir güçlenme algısı ürettiğinde ortaya çıkmaktadır (Matthews vd., 2003, s. 297). Ancak güçlendirme, durumlar arasında genelleştirilebilen kalıcı bir kişilik özelliği değil, çalışma ortamı tarafından şekillendirilen bir dizi biliş olarak ifade edilebilir (Spreitzer, 1995, s. 1444). Pearson ve Chatterjee (1996, s. 16)'ye göre güçlendirme, dışsal bir eylemden ziyade çalışanların içsel inançlarını değiştirme sürecidir. Ayrıca çalışanlar, işlerinin kontrolünü sağlamak, inisiyatif almak, güç ihtiyaçlarını karşılamak ve kişisel öz-yeterlik inançlarını güçlendirmek için içsel olarak motive olmaktadır (Chan vd., 2008, s. 444). Bu bağlamda güçlendirme, artan içsel görev motivasyonu olarak açıklanabilir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Günümüz modern yönetim kuramlarından olan güçlendirme, yöneticilerin güç ve kontrolü astlarına devrederek astlarıyla iş birliğini geliştirmeyi ve kolaylaştırmayı sağlayan sosyal mübadele odaklı ve iş rollerinin olumlu bilişsel değerlendirmesine imkan sağlayan içsel motivasyon sürecidir (Chan vd., 2008, s. 445). Güçlendirme, örgütteki güçlendirmeyi amaçlayan yönetsel müdahalelerin başarılı olması için çalışanların deneyimlemesi gereken psikolojik bir durumdur (Kluska vd., 2004, s. 116). Bu doğrultuda çalışanın içsel psikolojik durumu olarak adlandırılan psikolojik güçlendirme, farklı yaşam durumları ve rolleri arasında genelleştirilebilen küresel bir yapı değil, daha çok iş alanına özgü bir kavramdır (Singh vd., 2013, s. 401; Spreitzer, 1995, s. 1444).

1.4. Liderlik-İşe Angaje Olma ve Güçlendirme Arasındaki İlişkiler

Mütevazı liderler, kendi hatalarını ve sınırlarını kabul etme, ekip üyelerinin güçlü yanlarını öne çıkarma, üyelerine değer verme, onları psikolojik olarak özgür kılma, çalışanların örgüte katkı sağladıklarının farkında olma ve lider-üye rolünü tersine çevirme eğilimindedir (Owens ve Hekman, 2012, s. 810; Owens vd., 2013, s. 1528). Lider üye rolünün aşağıdan yukarıya ve destekleyici bir liderlik tarzı olarak değişmesi, mütevazı liderlerin kendilerini nesnel olarak değerlendirebilmesini, çalışanlarına daha fazla değer vermelerini ve yeni bilgi ve fikirlere daha açık olmalarını sağlamaktadır (Cheng vd., 2023, s. 2). Dolayısıyla bu tür liderler, ekip üyelerinin gelişmeye daha fazla odaklanmasını, risk almak için istekli olmalarını desteklemekte, onların güvenini kazanarak ve çalışanlar arasında uyumlu ilişkiler kurulmasını teşvik ederek çalışanların işe angaje olmalarını desteklemektedirler (Li vd., 2021, s. 2; Owens ve Hekman, 2012, s. 802). Sosyal bilgi işleme yaklaşımına göre, bireylerin sosyal çevresinden elde ettiği bilgi ipuçları onların algı, tutum, davranış ve motivasyonlarını etkilemektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978, s. 226). Bu doğrultuda, çalışanlarla doğrudan etkileşimleri olan liderler sosyal bilgi kaynakları olarak kabul edilebilir. Bu yüzden lider davranışları çalışanların

tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır (Zhong vd., 2020, s. 20). Ayrıca sosyal değişim teorisine göre; işletme yöneticileri, çalışanlarını desteklediklerinde veya onlara faydalı bir kaynak sağladıklarında, çalışanların bu desteğe karşılık, işletmeye faydalı ve değerli katkı sağlama yükümlülüğü doğmaktadır (Blau, 1964). Böylece çalışanların örgütsel amaçlarının gerçekleşmesindeki katkılarını takdir ederek onların iş becerilerine (özyeterlilik) olan güveni arttırmakta, işlerinin anlamına dair duygularını güçlendirmekte ve yeterlilik düzeylerini yükseltmektedirler (Chen vd., 2018, s. 329).

Mütevazı liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların görev üzerindeki yetkisini arttırarak, örgüte olan katkısını kolaylaştırarak ve onların önerilerini kabul ederek çalışanları psikolojik olarak güçlendirmektedirler (Ali vd., 2020, s. 350). Dolayısıyla mütevazı liderler, çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmaz ve çalışanların görevleri üzerinde inisiyatif sahibi olmalarını teşvik ederler (Jeung ve Yoon, 2016, s. 1124). Böylece güçlenen çalışanlar, işlerinde daha fazla performans göstermekte, öz-yeterlilik duygularında artış oluşmakta ve işleri üzerinde yetkin olduklarını hissetmektedirler (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 667). Ayrıca güçlenen çalışan, işinden keyif almakta ve iş stresinden uzaklaşmaktadır (Davis ve Wilson, 2000, s. 349). Bu doğrultuda, mütevazı liderler, çalışanların yaptıkları işte karar vermeye katılmalarını sağlayarak, öğrenmelerini ve gelişmelerini teşvik ederek ve çalışanların güçlü yönleriyle görevleri eşleştirerek çalışanların işe angaje olmalarına katkı sağlamaktadır (Walters ve Diab, 2016, s. 10). Geçmiş araştırmalarda mütevazı liderliğin işe angaje olma (Al Hawamdeh, 2022; Li vd., 2021; Tan ve Photchanachan, 2021; Walters ve Diab, 2016; Yang vd., 2019), psikolojik güçlendirme (Ali vd., 2020; Chen vd., 2018; El-Gazar vd., 2022; Jeung ve Yoon, 2016; Luo vd., 2022) üzerinde ve psikolojik güçlendirmenin işe angaje olma (Macsinga vd., 2015; Meng ve Sun, 2019) üzerinde pozitif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim uluslararası literatürde yapılan çalışmalarda mütevazı liderlik ile işe angaje olma arasında pozitif ilişkiler bulunurken; ulusal literatürde mütevazı liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde bu çalışmanın amacı mütevazı liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini incelemek ve analiz etmektir. Bu kapsamda araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir:

H₁: Mütevazı liderliğin işe angaje olma üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: Mütevazı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Psikolojik güçlendirmenin işe angaje olma üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄: Mütevazı liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

2. Yöntem

Mütevazı liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel araştırma, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin doğasını belirlemenin yolunu açar ve bir sonuç değişkeni hakkında tahminlerde bulunmak için faydalıdır (Karasar, 2005).

2.1. Çalışma Grubu

Çalışmanın amacına uygun olarak çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren beyaz yaka çalışanlarından verilerin toplanması planlanmıştır. Zaman ve maliyet açısından tüm evrene ulaşmak konusundaki zorluklar ve Türkiye'deki beyaz yakalı çalışanların net sayısına ulaşamaması nedeniyle çalışma grubunun sınırlandırılıp kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda Gebze-Kocaeli bölgesinde İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar arasından 184 kişi araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlamıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler ön incelemeden geçirilerek eksik, hatalı ve tekrar eden cevapların yer aldığı 33 anket analiz dışı bırakılmıştır. Bu kapsamda 87 kadın ve 64 erkek olmak üzere toplam 151 beyaz yakalı çalışandan elde edilen veriler analize dahil edilmiştir.

2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Verilerin toplanmasından önce Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu'ndan etik onay alınmıştır (Tarih: 12.05.2023, Sayısı: E-26428519-044-83908). Veriler çevrimiçi olarak anket tekniği (questionpro.com) ile toplanmıştır. Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş vb.) belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise beyaz yakalı çalışanların mütevazı liderlik, işe angaje olma ve psikolojik güçlendirme düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Katılımcıların mütevazı liderlik algılarını ölçmek amacıyla Owens vd. (2013) tarafından geliştirilen Kerse vd. (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan mütevazı liderlik ölçeği kullanılmıştır. İşe angaje olma düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılmış olan işe angaje olma ölçeği kullanılmıştır. Son olarak psikolojik güçlendirme düzeylerini ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Doğan (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Tüm ifadeler 5'li Likert tipi ölçek yardımıyla derecelendirilmiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 26 paket programı kullanılmıştır. İlk olarak verilerin normallik sınavında, çarpıklık ve basıklık değerlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerinin +2 ile -2 aralığında olduğu tespit edilmiştir (George ve Mallery, 2016, s. 115). Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma vb.), Pearson korelasyon analizi ve Bootstrap yöntemini temel alan regresyon analizinden yararlanılarak istatistiksel değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu analiz yapılırken Hayes Process Macro eklentisi kullanılmıştır. Bootstrap yönteminde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir (Gürbüz, 2019, s. 57; Hayes, 2013). Ayrıca ölçek geçerliği ve güvenilirliği için açıklayıcı faktör analizi ve Cronbach'ın alfa katsayısından yararlanılmış ve analiz sonuçları Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Analiz Sonuçları

	Mütevazı Liderlik (9)	İşe Angaje Olma (9)	Psikolojik Güçlendirme (12)
KMO	0,893	0,850	0,857
Barlett Uygunluk Testi	p < 0,001	p < 0,001	p < 0,001
Toplam Açıklanan Varyans	64,195	55,959	82,681
Cronbach's Alpha	0,929	0,885	0,912

Araştırmada kullanılan ölçeklerin açımlayıcı faktör analizi sonuçları dikkate alındığında ölçeklerin yapı geçerliliklerinin literatürde ileri sürülen tek boyutlu yapılar ile uyumlu olduğu ve ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Doğan, 2019; Kerse vd., 2020; Özkalp ve Meydan, 2015).

3. Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve hipotez sonuçları bu bölümde özetlenmektedir. İlk olarak Tablo 2'de değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerlerinin yanı sıra yapılar arası ilişkiler özetlenmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	SS	1	2	3
Mütevazı Liderlik	3,53	0,882	1		
İşe Angaje Olma	3,71	0,728	0,334**	1	
Psikolojik Güçlendirme	4,00	0,636	0,401**	0,739**	1

Notlar:

(i) n=151,

(ii) Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

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

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Değişkenlere ait ortalama değerler 3,53 ile 4,00 arasında değişmektedir. Mütevazı liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini test etmek amacıyla Bootstrap yöntemini temel alan regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenlere ilişkin analiz sonuçları aşağıda, Tablo 3 ve Şekil 1'de özetlenmiştir.

Tablo 3. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Sonuçları

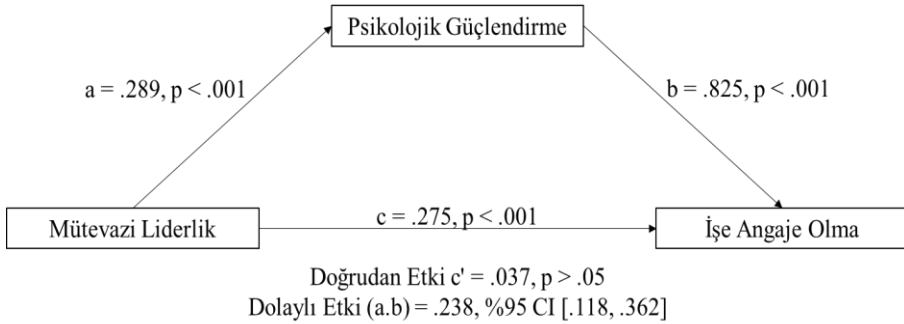
Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	Psikolojik Güçlendirme	İşe Angaje Olma	b	SH		
Mütevazı Liderlik	a	0,289***	0,054	c'	0,037	0,049
Psikolojik Güçlendirme	-	-	-	b	0,825***	0,069
Sabit	i _M	2,980***	0,197	İ _Y	0,287	0,264
		R ² =0,161			R ² =0,547	
		F _(1; 149) =28,562			F _(2; 148) =89,402	

Not: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001; SH: Standart hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır

Analiz sonuçları incelendiğinde, mütevazı liderliğin işe angaje olma üzerine doğrudan etkisinin (c' yolu) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (c'=0,037, %95CI [-0,062; 0,1353], t=0,740, p>0,05). Elde edilen sonuç H₁ hipotezinin reddedildiğini ortaya koymaktadır.

Mütevazı liderlik değişkeninin psikolojik güçlendirme (a yolu) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (a=0,289, %95CI [0,182; 0,396], t=5,344, p<0,001). Ek olarak, psikolojik güçlendirmedeki değişimin yaklaşık %16'sının tahmin değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=0,161, p<0,001). Bulgular araştırmamanın H₂ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Son olarak psikolojik güçlendirmenin işe angaje olma üzerine (b yolu) istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (b=0,825, %95CI [0,688; 0,961], t=11,934, p<0,001). Elde edilen sonuç H₃ hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.



Şekil 1. Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

Aracılık etkisi test sonuçları incelendiğinde, mütevazı liderliğin, işe angaje olma üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla psikolojik güçlendirmenin iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir (b=0,238, %95 CI [0,118; 0,362]). Nitekim, Bootstrap analizi neticesinde düzeltilmiş yanlılık ve hızlandırılmış güven aralığı değerlerinin (BCA CI) sıfır (0) değerini kapsamadığı belirlenmiştir (Gürbüz, 2019, s. 64; Hayes, 2013). Gürbüz (2019, s. 64)'e göre K² değeri 0,01'e yakın ise düşük etki, K² değeri 0,09'a yakın ise orta etki, K² değeri 0,25'e yakın ise yüksek etki şeklinde yorumlanmaktadır. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K²) değeri 0,289 olup bu değer yüksek bir etki büyüklüğü değeri olduğu ve H₄ hipotezinin kabul gördüğü ifade edilebilir.

4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada işletme çalışanlarının mütevazı liderlik algıları ile işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar geçmiş çalışma sonuçlarını desteklemekte ve mütevazı liderlik, psikolojik güçlendirme ve işe angaje olma kavramlarına ilişkin literatüre katkı sağlamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; mütevazı liderliğin işe angaje olma üzerinde pozitif etkisi bulunmakla birlikte bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Geçmiş çalışmalarla mütevazı liderliğin işe angaje olma üzerindeki pozitif etkisi desteklenmektedir (Al Hawamdeh, 2022; Li vd., 2021; Tan ve Photchanachan, 2021;

Walters ve Diab, 2016; Yang vd., 2019). Kendi güçlü yanlarını, hatalarını ve zayıflıklarını kabul eden (Nielsen ve Marrone, 2018, s. 807), doğru öz değerlendirmeyi ve başkalarının görüş ve katkılarını takdir eden (Jeung ve Yoon, 2016, s. 1123) mütevazı liderler, çalışanların işlerini yüksek enerji ve coşkuyla yapmalarına yardımcı olmaktadır (Owens vd., 2013, s. 1529). Dolayısıyla işe angaje olan çalışanlar, yüksek enerjiyle doludur, işlerine güçlü bir şekilde bağlıdır, genellikle tamamen işlerine odaklıdır ve işlerini yaparken keyif almaktadırlar (Bakker ve Schaufeli, 2015). Ek olarak, mütevazı liderler, çalışanların katkılarını takdir ederek değer duygularını geliştirebilir ve sonuç olarak daha yüksek düzeyde işe angaje olmalarını sağlayabilirler (Yang vd., 2019, s. 1802). Bu bağlamda, mütevazı liderliğin çalışanların işe angaje olma düzeylerini artırarak işletme performansını destekleyebileceği/arttırabileceği ifade edilebilir. Diğer yandan mevcut çalışmada değişkenler arası ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu durum özellikle bu çalışmada tercih edilen örnekleme yöntemi ve örneklem büyüklüğü ile ilgili sınırlılıklardan kaynaklanıyor olabilir.

Mütevazı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalarla mütevazı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki pozitif etkisi desteklenmektedir (Ali vd., 2020; Chen vd., 2018; El-Gazar vd., 2022; Jeung ve Yoon, 2016; Luo vd., 2022). Ali vd. (2020, s. 350)'ne göre, mütevazı liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların görev üzerindeki yetkisini artırarak, örgüte olan katkısını kolaylaştırarak ve onların önerilerini kabul ederek çalışanları psikolojik olarak güçlendirmektedirler. Dolayısıyla mütevazı liderler, çalışanlarının görevleri üzerinde kontrole sahip olmalarını teşvik ederek kendi davranışlarının iş sonuçlarında bir fark yarattığını hissetmelerine yardımcı olurlar. Böylece çalışanlar, işleri üzerinde daha fazla yetkili ve etki duygusuna sahip olabilirler (El-Gazar vd., 2022, s. 2691). Güçlenen çalışanlar, işlerinde daha fazla çaba-performansı göstermekte ve öz-yeterlik duygularındaki artış oluşmakta ve işleri üzerinde yetkin olduklarını hissetmektedirler (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 667). Ayrıca çalıştıkları örgüte güven duyan ve çalışma arkadaşları tarafından desteklenen çalışanlar, kendilerini daha fazla işlerine adanmaktadırlar ve işleriyle ilgili performansları artmaktadır (Caymaz vd., 2013, s. 133).

Son olarak, analiz sonuçlarına göre, mütevazı liderlik ile işe angaje olma ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nielsen ve Marrone (2018, s. 816)'ye göre mütevazı liderler, çalışanların öğrenme ve gelişme süreçlerini onaylayarak, destek ve güven ortamı oluşturarak onların işe angaje olmalarını kolaylaştırmaktadırlar. Bu doğrultuda, mütevazı liderliğin işe angaje olma üzerindeki etkisinin dolaylı kısmını açıklamak için psikolojik güçlendirmenin önemine ilişkin öngörülere ampirik kanıt sağlanmaktadır.

Temeli sosyal değişim ve sosyal bilgi işleme teorilerine dayanan bu çalışma, çalışanların mütevazı liderlik algıları ile işe angaje olma düzeyleri arasında önemli bir bağlantı olarak psikolojik güçlendirmenin rolü hakkında bilgi vermektedir. Sonuçlar, mütevazı liderliğin işe angaje olma üzerindeki doğrudan etkilere ve psikolojik güçlendirmeye birlikte dolaylı etkilere dair kanıtlar sunmaktadır. Yapılan diğer çalışmalar doğrultusunda, bu çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, mütevazı liderlik kavramının çalışanların işleri üzerindeki öğrenmelerini, karar verme yetkilerini ve güçlenmelerini artırarak işlerini daha yüksek coşku ve enerjiyle gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca mütevazı liderlik kavramının çalışan davranışlarının şekillenmesinde, çalışan çabalarının örgütsel amaçlara yönlendirilmesinde, çalışanların yaptıkları iş üzerinde kontrol

yetkisinin sağlanmasında ve örgüte katkı sağlaması açısından önemli olduğu; araştırma sonuçlarının yöneticilere yol gösterici olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışma bulgularının, belirli sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. Çalışmanın temel sınırlamalarından biri, verilerin beyaz yakalı çalışanlardan elde edilmesi nedeniyle görece küçük örneklem boyutudur. Yine de elde edilen bulgular mütevazı liderliğin işe angaje olma üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin rolünü hem teorik hem de pratik açıdan anlama konusunda umut vericidir. Nitekim, daha geniş bir örneklemde elde edilecek veriler kapsamında değişkenler arası etkileşimlerin farklı sektörlerde incelenmesi önerilebilir. Araştırmanın kesitsel doğası ve nedensellik varsayımları üzerine kurgulanması çalışmanın bir diğer sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Gerçekleştirilecek boylamsal araştırmalar değişkenler arası ilişkilerin daha net anlaşılmasına ve bu çalışma bulgularının genellenebilirliğine katkı sağlayacaktır. Son olarak, mütevazı liderliğin yanı sıra, psikolojik güçlendirme ve işe angaje olmayı etkileyebilecek farklı olguların olduğudur. Bu bağlamda, özellikle işe angaje olmayı etkileyebilecek diğer faktörleri tanımlayabilmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Gelecekte araştırmacılar, mütevazı liderliğin ve diğer lider özelliklerinin çalışanların işe angaje olma ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkileşimli etkilerini inceleyebilirler.

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	* Bu makale, Uluslararası Eğitim Kongresi (ERPA)'nde sözlü olarak sunulan ancak tam metni yayımlanmayan "Mütevazı Liderliğin İşe Angaje Olma ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi" adlı tebliğin içeriği geliştirilerek ve kısmen değiştirilerek üretilmiş hâlidir. <i>Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.</i> *(Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığının 12.05.2023 Tarih, E-26428519-044-83908 Nolu kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.)
Benzerlik Taraması	Yapıldı – İthenticate
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Yazar Katkıları (Makale Çift veya Üç Yazarlı olduğu taktirde)	Çalışmanın Tasarlanması: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30) Veri Toplanması: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30) Veri Analizi: 1. Yazar (%30), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%40) Makalenin Yazımı: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30) Makale Gönderimi ve Revizyonu: 1. Yazar (%50), 3. Yazar (%50)
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	* This article is the revised and developed version of the unpublished conference presentation entitled "The Effect of Humble Leadership on Work Engagement and Psychological Empowerment", orally delivered at the International Congresses on Education (ERPA). <i>It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.</i> * (Sakarya Applied Sciences University Rectorate, Ethics Committee Decision was taken with the decision dated 12.05.2023, numbered E-26428519-044-83908 of the Presidency of the Publication Ethics Committee.)
Plagiarism Checks	Yes - İthenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Author Contributions (If the article is written by two or three authors)	Design of Study: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30) Data Acquisition: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30) Data Analysis: 1. Author (%30), 2. Author (%30), 3. Author (%40) Writing up: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30) Submission and Revision: 1. Author (%50), 3. Author (%50)

Kaynakça / References

- Al Hawamdeh, N. (2022). The influence of humble leadership on employees' work engagement: the mediating role of leader knowledge-sharing behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:<https://doi.org/10.1108/VIKMS-03-2022-0083>
- Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702-1719. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0353>
- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S. ve Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 349-367. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230>
- Alotaibi, S. M., Amin, M. ve Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971-991. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Alshammari, H. (2015). Workplace productivity through employee workforce engagement: A review study. *International Journal of Business and Social Science*, 6(12), 156-160.
- Ardıç, K. ve Polatci, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 21-46.
- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 371-389. doi:<https://doi.org/10.18657/yonveek.335232>
- Asar, R. (2018). Çalışanın işine tutulması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 33-43.
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(31), 151-176.
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (2010). *Where to go from here: Integration and future research on work engagement*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2015). Work Engagement. In C. L. Cooper, P. C. Flood ve Y. Freney (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Management* (s. 1-5).
- Bal, E. A. (2008). *Self-efficacy, contextual factors and well-being: The impact of work engagement*. (Doktora tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bezuidenhout, A. ve Cilliers, F. V. (2010). Burnout, work engagement and sense of coherence in female academics in higher-education institutions in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-10. doi:<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.872>

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Burns, M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper-Row.

Çaymaz, E., Erenel, F. ve Gürer, B. (2013). Liderlik karizması, adanmışlık ve gruba aidiyetin gönüllü çalışma performansına etkileri: AKUT arama kurtarma derneği örneği. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 129-147.

Chan, Y. H., Taylor, R. R. ve Markham, S. (2008). The role of subordinates' trust in a social exchange driven psychological empowerment process. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467.

Chen, Y., Liu, B., Zhang, L. ve Qian, S. (2018). Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326-339. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0307>

Cheng, W., Wang, Z., Fang, R., Kayani, S. ve Biasutti, M. (2023). The mechanism of leader-expressed humility on a physical education teacher's work engagement-exploring the chain mediation effect of teacher efficacy and felt obligation. *Sustainability*, 15(12), 9297. doi:<https://doi.org/10.3390/su15129297>

Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 65-76.

Davis, J. ve Wilson, S. M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, 73(6), 349-353. doi:<https://doi.org/10.1080/00098650009599442>

Decuyper, A. ve Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. doi:<https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

Diener, E. ve Biswas-Diener, R. (2005). Psychological empowerment and subjective well-being. In *Measuring empowerment: Cross-disciplinary perspectives* (Vol. 125). Washington, DC: The World Bank.

Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y. ve Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in Psychology*, 11, 65. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>

Doğan, B. (2019). *Psikolojik güçlendirme ve psikolojik güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki bir kamu kurumunda araştırma*. (Yüksek Lisans), Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.

Doğan, E. (2002). *Çalışanın işine cezbolması: Dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri*. (Doktora tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

El-Gazar, H. E., Zoromba, M. A., Zakaria, A. M., Abualruz, H. ve Abusoliman, A. D. (2022). Effect of humble leadership on proactive work behaviour: The mediating role of

psychological empowerment among nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2689-2698. doi:<https://doi.org/10.1111/jonm.13692>

Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55.

Fernandez, S. ve Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureau: A self-determination theory perspective. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401. doi:<https://doi.org/10.1177/0275074013507478>

Freeney, Y. ve Tiernan, J. (2006). Employee engagement: An overview of the literature on the proposed antithesis to burnout. *The Irish Journal of Psychology*, 27(3-4), 130-141. doi:<https://doi.org/10.1080/03033910.2006.10446236>

George, D. ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference* (14th ed.). New York: Routledge.

Güler, M., Çetin, F. ve Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 187-195. doi:<https://doi.org/10.18394/iid.516921>

Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the Social Sciences Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based*. New York: Guilford Press.

Hutt, C. ve Gopalakrishnan, S. (2020). Leadership humility and managing a multicultural workforce. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(2), 251-260. doi:<https://doi.org/10.1108/SAJBS-08-2019-0147>

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

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:<https://doi.org/10.5465/256287>

Karagonlar, G., Öztürk, E. B. ve Özmen, Ö. (2015). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *METU Studies in Development*, 42(3), 411-433.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (15. ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

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. doi:<https://doi.org/10.20491/isarder.2020.943>

Kluska, K. M., Laschinger, H. S. ve Kerr, M. S. (2004). Staff nurse empowerment and effort-reward imbalance. *Nursing Leadership-Academy of Canadian Executive Nurses*, 17, 112-128. doi:<https://doi.org/10.12927/cjnl.2004.16247>

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı ed.). İstanbul: Beta Yayınları.

Li, X., Xue, J. ve Liu, J. (2021). Linking leader humility to employee creative performance: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(6), 1-7.

Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?— A dual mediating model. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731-740. doi:<https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.44071>

Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y. ve Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 980322. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>

Luthans, F., Luthans, B. C. ve Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (Fourteenth edition ed.). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.

Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G. ve Dumitru, C. (2015). Engaged, committed and helpful employees: The role of psychological empowerment. *The Journal of Psychology*, 149(3), 263-276. doi:<https://doi.org/10.1080/00223980.2013.874323>

Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A. ve 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. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12395>

Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

Matthews, R. A., Michelle Diaz, W. ve Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318. doi:<https://doi.org/10.1108/00483480310467624>

Meng, Q. ve Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 983-990. doi:<https://doi.org/10.2147/PRBM.S215912>

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. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726705059929>

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. doi:<https://doi.org/10.1111/ijmr.12160>

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. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>

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.
doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>

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. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

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. doi:<https://doi.org/10.33399/biibfad.918409>

Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenirlik ve geçerliliğinin analizi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 1-19.

Pearson, C. ve Chatterjee, S. (1996). Implementing empowerment through subunit clusters: A Western Australian case study. *Empowerment in Organizations*, 4(3), 16-25. doi:<https://doi.org/10.1108/09684899610126669>

Rothmann, S. ve Jordaan, G. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 87-96.

Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253. doi:<https://doi.org/10.2307/2392563>

Schaufeli, W. ve Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale. from Utrecht University
https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_8_5.pdf

Schaufeli, W. ve Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:<https://doi.org/10.1002/job.248>

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.

Singh, S., Deo Kodwani, A. ve Agrawal, R. K. (2013). Role of lifestyle orientation and perceived organizational functioning in psychological empowerment of IT professionals. *Benchmarking: An International Journal*, 20(3), 396-418. doi:<https://doi.org/10.1108/14635771311318153>

Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. ve Kenek, G. (2021). Katılımcı liderlik, duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2746-2758.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:<https://doi.org/10.5465/256865>

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. doi:<https://doi.org/10.5465/256789>

Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. In *Research in organizational change and development, Vol. 10: An annual series featuring advances in theory, methodology, and research.* (s. 31-62). US: Elsevier Science/JAI Press.

Tan, L. ve Photchanachan, S. (2021). Research on the Impact of Humble Leadership on Employee Engagement in the Construction Industry of Liaoning Province, China. *Nimitmai Review Journal*, 4(2), 69-87.

Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

Walters, K. N. ve Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7-18. doi:<https://doi.org/10.1002/jls.21434>

Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025. doi:<https://doi.org/10.21547/jss.373835>

Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C. ve Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808.

Yolcu, İ. U. ve Çakmak, A. F. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracı etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(4), 76-96. doi:<https://doi.org/10.15295/bmij.v5i4.179>

Zeglat, D., Aljaber, M. ve Alrawabdeh, W. (2014). Understating the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 55-67.

Zhang, Z. ve Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees’ work well-being: the roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 571840. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571840>

Zhong, J., Zhang, L., Li, P. ve Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19-36. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0124>

Zhou, F. ve Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181>

Zhu, Y., Zhang, S. ve Shen, Y. (2019). Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-9. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00673>

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599.