

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

MÜTEVAZI LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ETKİSİNDE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ*

Şehnaz SARIGÜL GÖKÇE¹ & Sebahattin YILDIZ²

Öz

Mütevazı liderlik astlarını ve kendisini çok yönlü ve objektif olarak değerlendiren, astların güçlü yönlerini ön plana çıkarıp takdir eden ve geri bildiri isteyen bir liderlik şeklidir. Güncel liderlik yaklaşımlarından birisi olan mütevazı liderliğin hatalarını kabul etmek, çalışanların olumlu yönlerini ve katkılarını takdir etmek ve yeni fikirlere ve geri bildirimlere açık olmak bağlamında öğretilbilirlik özellikleri vardır. Bu çalışmanın amacı mütevazı liderliğin iş performansına etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolünü incelemektir. Çalışmanın kuramsal temelleri sosyal mübadele teorisi, karşılıklılık normu teorisi ve sosyal öğrenme teorisine dayanmaktadır. Araştırma neden sonuç ilişkisini açıklayıcı şekilde tasarlanmıştır. Araştırmanın kapsamını bir kamu üniversitesindeki personeller oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yoluyla 124 akademik ve 127 idari personele anket yapılarak veriler toplanmıştır. Veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizler, korelasyon analizi ve Hayes'in Process Makrosu ile aracılık testleri yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile hesaplanmıştır. Bulgulara göre çalışmanın yapıldığı kamu üniversitesinde mütevazı liderlik algısının orta düzeylerde (3,29) olduğu gözlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, mütevazı liderlik ile çalışan sesliliği arasında pozitif; mütevazı liderlik ile iş performansı arasında pozitif; çalışan sesliliği ile iş performansı arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir. Yine mütevazı liderliğin çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği; mütevazı liderliğin iş performansını pozitif yönde etkilediği; çalışan sesliliğinin iş performansını pozitif yönde etkilediği; mütevazı liderliğin iş performansına etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçta mütevazı liderliğin işle ilgili çıktılara olumlu ve pozitif katkı yaptığı söylenebilir. İlerleyen çalışmalara özgü öneri ve çıkarımlarda bulunulmuştur. Tartışmalar yapılmış, araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler getirilmiş ve kısıtlar belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mütevazı Liderlik, Çalışan Sesliliği, İş Performansı.

JEL Kodları: D23, M10, M19.

Başvuru: 06.08.2024

Kabul: 12.01.2025

* Bu çalışma Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ danışmanlığında Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Şehnaz SARIGÜL GÖKÇE tarafından tamamlanan yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

¹ Bilim Uzmanı, Kafkas Üniversitesi, Kars, Türkiye, sehnazsarigul@hotmail.com, 0009-0004-5310-6244

² Prof. Dr., Kafkas Üniversitesi, Kars, Türkiye, syildiz@kafkas.edu.tr, 0000-0001-7625-5358

THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE VOICE IN THE EFFECT OF HUMBLE LEADERSHIP ON JOB PERFORMANCE³

Abstract

Humble leadership involves a leader assessing both themselves and their subordinates from a multi-dimensional and objective perspective, appreciating the strengths and contributions of their subordinates, and seeking feedback from them. As one of the current leadership approaches, humble leadership features teachable characteristics such as: accepting limitations and mistakes, recognizing and appreciating employees' strengths and contributions, and being open to new ideas and feedback. The aim of this study is to investigate the mediating role of employee voice in the effect of humble leadership on job performance. The theoretical foundations of the study are based on social exchange theory, the norm of reciprocity theory, and social learning theory. The research is designed to explain cause-and-effect relationships. The sample consists of employees from a public university. Data was collected through surveys administered to 124 academic and 127 administrative staff using a convenience sampling method. The data were analyzed using SPSS programme. Descriptive statistical analyses, correlation analysis, and mediation tests using Hayes' Process Macro were conducted. Exploratory and confirmatory factor analyses were performed to assess the validity of the scales. The reliability of the scales was calculated using Cronbach's Alpha coefficient. According to the findings, the perception of humble leadership in the public university where the study was conducted was observed to be at a moderate level (3.29). According to the results of the correlation analysis, there is a significant and positive relationship between humble leadership and employee voice and job performance. Additionally, the analysis results show a significant and positive relationship between employee voice and job performance. It was also found that humble leadership affects positively employee voice; humble leadership positively affects job performance; employee voice positively affects job performance; and employee voice mediates the effect of humble leadership on job performance. In conclusion, it can be said that humble leadership contributes positively to job-related outcomes. Recommendations and implications for future studies were provided. Discussing, suggestions for researchers and practitioners were offered, and limitations were noted.

Keywords: *Humble Leadership, Employee Voice, Job Performance.*

JEL Codes: *D23, M10, M19.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Liderlik, kitlelerin davranışlarını, kurumun çıkarları doğrultusunda etkileme sanatıdır (Yıldız vd., 2014). Doğal afetler, iktisadi buhranlar, savaşlar vb. önemli olayların üstesinden gelme noktasında liderlerin büyük etkisi olmuştur. Liderlik süreçtir ve liderlerle takipçiler arasında kurulacak olumlu ilişki kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır (Göktürk ve Ağın, 2020). Bunun için liderin gizli bir erdem sahibi ve naif becerilere sahip olması gerekir ki bu hassas becerilerin ileri düzeyde sergilendiği liderlik yaklaşımlarından birisi mütevazı liderliktir (Rego vd., 2019).

Mütevazı liderlik astlarını ve kendisini objektif olarak değerlendiren ve astların güçlü yönlerini ön plana çıkarıp takdir eden bir liderlik şeklidir (Alimoğlu Özkan vd., 2022). Mütevazılık kavramı aslında pozitif bir kişilik özelliğidir. Pozitif psikolojinin ilerlemesi ile birlikte mütevazılık kavramı da zamanla ivme kazanmıştır (Zhou ve Wu, 2018). Artık kişilerin olumsuz yönlerini eleştirmekten vazgeçip, olumlu ve güçlü taraflarını ortaya çıkarmak olumlu katkılara yol açmasını sağlayabilir (Hefferon ve Boniwell, 2018).

Mütevazı liderlik sayesinde narsisizm önemli ölçüde törpülenir ve çalışanların iş tatmini artırılarak kuruma karşı çalışanların aidiyet duygusu güçlenir (Bhatia ve Bhatia, 2020). Mütevazı liderlerin davranışları arasında; tepeden bakma, böbürlenme, kibirlenme gibi davranışlar olmamalıdır. Çünkü mütevazı liderlik, liderin astlarını ve kendisini çok yönlü ve objektif olarak değerlendirmesini, astların olumlu yönlerini ve gayretlerini dikkate almasını, onlardan geri bildiri istemesini ifade eder (Owens ve Hekman, 2012). Dolayısıyla kendi eksik ve hatalarını kabul etmek, astlarının güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmek ve öğretilebilirlik mütevazı liderliğin üç önemli özelliğidir (Alimoğlu Özkan vd., 2022: 1181).

Çalışan sesliliğinin olumlu sonuçlar vermesi ve kurumun gelişimine katkıda bulunabilmesi için liderin öncelikle çalışanların sesine kulak vermesi gerekmektedir. Kurumların rekabet karşısında mücadele edebilmesi için beşeri sermayesine önem atfetmesi gerekmektedir (Yıldız, 2010). İşgörenin sahip olduğu beceri, bilgi ve farklı fikirleri rekabet ortamında önem arz etmektedir. Yöneticilerin takipçilerinin sesini dinlemesi ve önerilerini dikkate almaları sesliliğin artmasına neden olacaktır. Mevcut sorunlar karşısında çalışanlarının düşüncelerini dile getirmesinin teşvik edilmesi ve değişim yapabileceklerine inandırılmaları bireysel ve kurumsal açıdan olumlu çıktılar sağlayabilecektir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Mütevazı liderlik tarzını algılayan çalışanların davranışları olumlu yönde gelişir ve pozitif kurumsal çıktılar oluşturarak (Owens ve Hackman, 2012) iş performansı, iş tatmini ve katkı sağlama istekliliği artar (Liu, 2016: 731). Bu kapsamda çalışanlar, kendi seslerinin üst kademe tarafından duyulmadığını ya da önemsenmediğini hissederse mental olarak hayal kırıklığına uğrayıp motivasyonları düşer ve sonuç olarak bireysel ve kurumsal düzeyde iş performansının azalmasına neden olur (Botha ve Steyn, 2022).

Mütevazı liderlik alanında yapılan çalışmalar günümüzde önem kazanmasına rağmen, mütevazı liderliğin iş çıktılarına etkisi üzerine yapılan çalışmalar yeterli düzeyde

değildir (Luo vd., 2022; Ye, 2019: 566). Bu nedenle mütevazı liderliğin özellikle kültürümüzdeki etkisini anlamının yazına önemli katkı sunacağı düşünülmektedir.

Mütevazı liderliğin kişisel farkındalık sağlaması, geri bildirimde açıklığı ve diğerlerini takdir etme özelliği nedeniyle çalışanların seslilik davranışını iyileştireceği ve iş performansına önemli katkılar sağlayacağı beklenmektedir. Bu nedenle mütevazı liderlik seslilik davranışı ve iş performansı ile birlikte incelenebilir.

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların iş performansı ve seslilik davranışı üzerinde mütevazı liderliğin etkisini incelemektir. Ayrıca çalışmada mütevazı liderliğin iş performansına etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolünü incelemek diğer amaçtır. Yazındaki bir boşluğun doldurularak gelecek çalışmalar için öncü niteliğinde olması bu çalışmanın önemini ifade etmektedir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Mütevazı Liderlik

Tevazu (humility) kelimesi “Latince kökenlidir ve tüm erdemlerin yetiştiği verimli toprak” anlamına gelmektedir. Filozoflara göre mütevazılık bir erdemdir ve karakter gücünü geliştirmenin temelidir (Kelemen vd., 2023). Mütevazılık insanın kendisini daha objektif olarak görmesini, başkalarını değerlendirirken onlara değer vermesini ve takdir etmesini, yeni bilgilere ve fikirlere açık olmasını sağlar (Rego vd., 2019: 1012-1013). Mütevazılık kavramı aslında istikrarlı ve kalıcı pozitif bir kişilik özelliğidir. Pozitif psikolojinin ilerlemesi ile birlikte mütevazılık kavramı ivme kazanmıştır (Zhou ve Wu, 2018). Artık kişilerin olumsuz yönlerini eleştirmekten vazgeçip, tevazu gösterip olumlu ve güçlü yönlerine odaklanmak gerekmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2018). Mütevazılık, kişinin öz değerini abartmadan, alçak gönüllü olarak tutum ve davranışlarda bulunmasıdır (Nielsen vd., 2010).

Tevazu kavramının liderliğe nasıl uygulanabileceğini gösteren ilk çalışma olan Owens ve Hackman’a (2012) göre mütevazı liderliğin a) kendini doğru bir şekilde görme istekliliği (b) diğerlerinin güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmek ve (c) öğretilebilirlik özellikleri vardır. Daha sonra Ou vd. (2014) mütevazı CEO’ların altı özelliği olduğunu önermişlerdir. Oc vd. (2015) ise mütevazı liderliğin dokuz boyutunu tanımlamıştır. Bu üç çalışmadaki boyutlarda bazı farklılıklar olsa da genel olarak mütevazı liderliğin üç temel boyutu dikkate alınmaktadır. Bunlar: (1) Doğru bir kişisel görüş / kişisel farkındalık (2) öğretilebilirlik / geri bildirimde açıklık ve (3) diğerlerini takdir etmektir (Aktaran Kelemen vd., 2023: 203).

Mütevazı lider, kendi güçlü yönlerini ve kısıtlarını idrak ettiğinde, çalışanlarının öneri ve fikirlerine önem veren davranışlar sergilediğinde çalışanların yönetiminin kolaylaşacağını bilincinde olan kişidir (Ali vd., 2020: 4). Mütevazı liderlik “kendi zayıflıklarını fark edebilen, diğerlerinin fikirlerini dikkate alan ve onları önemseyen liderlik tarzı” şeklinde tanımlanmaktadır (Özer vd., 2021: 457).

Mütevazı liderlik, takipçilerini ya da çalışanları sabırla dinlemeyi, gözlemleme yaparak öğrenmeyi ve asları kararlara katmayı içeren bir liderlik biçimidir. Mütevazı

lider, çalışanların ses davranışlarını ve güçlü yönlerini önemseyen liderdir (Liu, 2016: 712). Mütevazı liderler objektif olarak kendilerini değerlendirebilmekte ve çalışanlarıyla şeffaf politikalar izleyerek onların fikir, tecrübe, bilgi ve önerilerine önem vermektedir (Owens vd., 2013: 1518). Bu davranışsal özellikleri, liderin ve çalışanın kişisel gelişimine katkı sağlamakta böylece çalışanlar liderlerinden aldıkları pozitif destek ve güven sayesinde işlerine karşı daha olumlu duygulara sahip olmaktadır (Li vd., 2016: 1145; Morris vd., 2005: 1324).

Mütevazı liderler bencilce tavırlardan uzak, çalışanlarını güçlendirici ve teşvik edici davranış biçimleri sergilerler. Ayrıca mütevazı liderler, çıkan sorunları ve problemleri birer imkân olarak değerlendirerek olumsuz olaylardan ders çıkarıp pratik çözümlerle kendi taraflarına çevirirler. Mütevazı liderler çalışanları güçlendirerek kendisinin ve çalışanlarının gelişimlerine imkân sağlarlar (Zhu vd., 2019: 10) ve çalışanların seslilik davranışı göstermesine olanak tanırırlar (Shaw ve Mao, 2023).

1.1.2. Seslilik

Seslilik veya ses davranışı, çalışanların kurum performansını geliştirmek ve ilerlemesine katkıda bulunmak amacı ile düşünce, duygu, öneri ve kaygılarını ifade etmesidir (Akgemci vd., 2019: 759). Çalışanın sesliliği “kurumsal veya birim işleyişini geliştirmek amacıyla işle ilgili konularda fikirlerin, önerilerin, kaygıların veya görüşlerin isteğe bağlı olarak iletilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison, 2011: 375). Seslilik, çalışanların iş tanımının ötesine geçerek kurumsal süreçlere katkı sağlamak veya problemleri çözmek üzere fikir, öneri ve düşüncelerini dile getirmesi olarak ele alınabilir (Kerse vd., 2020: 1773). Takipçi sesi, kurumsal problem çözme ve operasyonel süreçler için gerekli olan işle ilgili bilgi, görüş ve fikirlerin kurumun çıkarına olacak şekilde kasıtlı olarak ifade edilmesini ifade eder (Shaw ve Mao, 2023: 486-487).

Çalışanların seslilik davranışları kuruma olumlu anlamda fayda sağlayabiliyorken, aynı zamanda çalışanların statükoyu sorgulaması, düzeni ve kararları eleştirmesi bir sorun olarak görülebilir, böylece çalışana bakışı ve ilişkileri olumsuz etkileyebilir (Zengin, 2019: 315). Seslilik davranışı çalışanların iş memnuniyetsizliğine karşı gösterdikleri bir tepki (Hirschman, 1970) ya da yapıcı ve aktif bir davranış olarak ele alınabilir (Farrell ve Rusbult, 1992). Çalışan sesliliği kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı seslilik ve kurum yararına seslilik olmak üzere üç boyut olarak ele alınmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 34-35).

Rekabetin bu kadar yoğun olduğu ortamda gücünü artırmak isteyen, hızla değişen çevreye uyum sağlayarak gelişmek ve değişmek isteyen kurumlar için çalışanların sesliliği ya da ses davranışı çok önemlidir (Liu, 2016: 732). Dolayısıyla çalışanların ve kurumun performanslarını artırmak isteyen yöneticilerin çalışanların seslerine kulak vermeleri ve seslerini önemsemeleri gerekmektedir. Böylelikle değer verildiğini ve önemsendiğini hisseden çalışan sorunlar karşısında çözüm odaklı önerilerde bulunabilir. Yöneticilerin astlarını seslilik davranışı göstermeye teşvik etmesi ve kurumda bir seslilik kültürü yaratmaya çaba sarf etmesi kurumun varlığını sürdürebilmesi, güçlenmesi ve çalışanların iş performansının iyileşmesi bakımından önem taşımaktadır (Karabey ve Alioğulları, 2020: 39).

1.1.3. İş Performansı

Performansı kavramı bireyin veya grubun hedeflerini gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlamaktadır (Yıldız vd., 2014). *İşgörenin görevlerini tamamlamak için gösterdiği tüm hareket ve davranışlar performans davranışı olarak ifade edilebilir* (Argon ve Eren, 2004: 224). Bingöl (2019)'e göre performans “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir”. Performans değerlendirmesi, önceden belirlenen bazı kriterlere göre bireylerin ya da kurumların performanslarını ölçme işlemini içeren bir süreçtir (Yelboğa, 2006: 200).

Algılanan, bireysel, çalışan, işgören veya öz değerlendirmeye dayalı performans gibi benzer ifadelerin de kullanıldığı iş performansı ise, astların görevini yerine getirirken sarf ettiği çabalar neticesinde ulaştığı başarı düzeyidir (Kapu vd., 2020). *İşgören performansı, bir çalışanın kişisel veya ailesel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir kurum içinde görev ve sorumluluk alarak zaman ve çaba harcamasıdır. Kurum için dikkate alınan şey, işgörenin işini yaparken gösterdiği performanstır* (Işık ve Kızıltuğ, 2022: 312-313).

İş performansı yazında yapılan çalışmalarda görev (task) ve bağlamsal (context) performans olarak incelenmektedir. İşle ilgili görevlerin yapılmasını ifade eden görev performansı tam olarak çalışan performansını karşılamamaktadır (Motowidlo vd., 1997). Başkalarına yardımcı olmak, danışmanlık yapmak ve diğerkamalık gibi davranışları içeren durumsal performans ise işin sosyal yapısı ile ilgilidir. Görev performansı genellikle çalışanların yetenekleriyle ilgili iken, durumsal performans ise çalışanların kişilikleriyle ilgilidir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 31). Dolayısıyla iş performansı kurumsal başarının en önemli belirleyicisidir ve bir kurum ancak çalışanın gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Kişisel performansın artırılması ve yönetilmesi kurumun işle ilgili çıktılarına olumlu katkı sağlayabilecektir. Bu nedenle çalışanlarına anlamlı bir iş sunmak ve onlara değer vermek, çalışanlarının olumlu yönlerine odaklanarak onları güçlendirmek, olumlu bir çalışma barışı sağlamak ve seslerini artıracak ortam sağlamak için en önemli görev, kuşkusuz mütevazı liderlere düşmektedir.

1.2. Çalışmanın Kuramsal Temelleri ve Değişkenler Arası İlişkiler

1.2.1. Çalışmanın Kuramsal Temelleri

Sosyal mübadele teorisi, bir tarafın diğer tarafa gelecekte belirsiz getiriler elde edeceği varsayımıyla iyilik yaptığını öne sürmektedir (Blau, 1964). Çalışanlar, mütevazı liderlerden aldıkları iyi niyetin karşılığını, iş performanslarını artırarak ödeyeceklerdir. Sosyal mübadele teorisine dayanarak, mütevazı liderliğin sesliliği ve böylece iş performansını artıracığı tahmin edilmektedir.

Karşılıklılık normu teorisi ise karşılıklı ilişkilerde her bir tarafın hak ve görevleri olduğunu, insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi gerektiğini belirtmektedir (Gouldner, 1960). Bu teori, liderin davranışlarının takipçiler üzerindeki etkisi ve takipçilerin liderin davranışlarına nasıl tepki verdiği üzerine odaklanmaktadır. Karşılıklılık teorisine dayanarak, mütevazı liderlik tarzına karşılık

olarak çalışanların seslilik düzeyini ve böylece iş performansını artıracığı tahmin edilmektedir.

Sosyal öğrenme teorisinde ise bireyler liderlerini rol model olarak benimseyip onların davranışlarını taklit edebilirler (Bandura, 1977). Çalışanların liderlerinin mütevazı davranışlarını taklit etmelerinin yanı sıra belirlenen hedeflere nasıl yöneleceklerini de öğrenebilirler (Ye, 2019). Dolayısıyla öğrenme yoluyla mütevazılık ve seslilik benimsenebilir ve çalışanların davranışları buna göre değişebilir. Sosyal öğrenme teorisine dayanarak, mütevazı liderlik tarzının, sesliliğin ve böylece iş performansının artacağı tahmin edilmektedir.

Bu nedenle mütevazı liderliğin iş performansına etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü konusunun teorik temelleri sosyal mübadele teorisi, karşılıklılık normu teorisi ve sosyal öğrenme teorisi ile açıklanabilir. Bahsedilen teorilere dayanarak sesliliğin mütevazı liderlik ile iş performansını birbirine bağlayan aracı faktör olacağı, yani mütevazı liderliğin çalışan sesliliğini tetikleyeceği ve çalışan sesliliğinin artacağı, sesliliğin de çalışanların önerilerini arttırarak iş performansını iyileştireceği söylenebilir. Araştırma modelinin teorik temelleri belirtildikten sonra şimdi modelin dayanaklarını oluşturan değişkenler arası ilişkilerle ilgili yazındaki ampirik çalışmalara yer verilecektir.

1.2.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Mütevazı Liderlik ve İş Performansı

Alimoğlu Özkan vd.'nin (2022) İstanbul'da bilişim sektöründe 209 mavi yakalı çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada mütevazı liderlik ile psikolojik iyi oluş ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Akdemir ve İnal'ın (2022) 635 Z kuşağı çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada Z kuşağının otokratik liderlik algısının takım performansı üzerinde etkisinin olmadığı, demokratik, serbest bırakıcı ve katılımcı liderlik tiplerinin ise takım performansına pozitif etkisi olduğu gözlenmiştir. Işık ve Kızıltuğ'un (2022) 259 akademik personel üzerinde yaptıkları çalışmada karanlık liderlik algısının "samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar" boyutlarının işgören performansını negatif yönde etkilediği, "bezdiren davranışlar" boyutunun ise işgören performansını etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Özgenel ve Aktaş'ın (2020) 389 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan otokratik liderlik stiline öğretmen performansını negatif etkilediği, demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin ise performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Rego vd.'nin (2019) Çin, Singapur ve Portekiz'de yaptıkları 3 tür çalışmada mütevazı liderliğin takım performansını psikolojik sermaye ve görev dağılımı etkililiği yoluyla arttırdığı ortaya çıkmıştır. Çoban'ın (2019) Denizli ilindeki 326 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada hizmetkar liderlik boyutlarından "mütevazı ve sorumlu yöneticilik" boyutunun genel iş doyumunu (içsel ve dışsal) pozitif yönde etkilediği, "güçlendirme, hesap verebilirlik ve affetme" boyutlarının ise genel iş doyumunu anlamlı olarak etkilemediği gözlenmiştir. Ye'nin (2019) mütevazı liderliğin çalışan performansına

etkisinde düzenleyici aracı model incelenmiştir. Mütevazı liderliğin çalışan performansını pozitif etkilediği bulunmuştur.

Yazında yapılan çalışmalar genel olarak yorumlandığında olumlu liderlik davranışlarının (mütevazı, demokratik, serbest bırakıcı, katılımcı, işbirlikçi, hizmetkar liderlik) işle ilgili çıktılarla (psikolojik iyi oluş, yenilikçi iş davranışı, takım performansı, işgören performansı, öğretmen performansı, iş doyumu) arasında pozitif yönde ilişki varken, olumsuz liderlik davranışlarının (karanlık, otokratik liderlik) işle ilgili çıktılarla (işgören performansı, öğretmen performansı) arasında negatif yönde ilişki vardır.

Bahsedilen kuramsal temeller ve ampirik çalışmalar dikkate alındığında Hipotez 1 oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Mütevazı liderlik iş performansını pozitif yönde etkiler.

Mütevazı Liderlik ve Çalışan Sessliliği

Shaw ve Mao'nun (2023) Çin'de yapmış oldukları çalışmada mütevazılıkta lider-takipçi uyumunun, takipçilerinin duygusal bağlılığı yoluyla sesslilik davranışlarına etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre lider mütevazılığı ile çalışan mütevazılığının çalışan sessliliğini pozitif etkilediği bulunmuştur. Zhou vd.'nin (2021) Çin'deki 598 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada mütevazı liderliğin çalışan sessliliği üzerinde pozitif yönde doğrudan etkili olduğu gözlenmiştir. Ma vd.'nin (2020) Çin'de yaptıkları çalışmada mütevazı liderliğin çalışanların yapıcı ses davranışıyla pozitif ilişkisinde ilişkisel enerjinin (relational energy) aracı rolü ortaya çıkmıştır. Kerse vd.'nin (2020) 196 kamu çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada mütevazı liderlik algısının sesslilik davranışını pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir. Zengin'in (2019) Kağızman'daki 540 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada karanlık liderlik davranışının kurumsal sesslilik ve iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi gözlenmiştir.

Karabey ve Alioğulları'nın (2020) Erzurum ilinde 228 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada etik liderlik algısının çalışan sessliliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi ortaya çıkmıştır. Özyılmaz ve Oral Ataç'ın (2019) gıda sektöründe 123 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada paternalist liderlik boyutları ile çalışan sessliliği arasında pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Akgemci vd.'nin (2019) Selçuk Üniversitesinden 132 araştırma görevlisi üzerinde yaptıkları çalışmada danışmanların hizmetkâr liderlik davranışlarının araştırma görevlilerinin sessliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Bulut ve Meydan'ın (2018) Ankara'daki kamu çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada çalışan sessliliği ile görev odaklı liderlik tarzı arasında pozitif yönde ilişki bulunmuşken değişim odaklı ve ilişki odaklı liderlik tarzları ile ilişki bulunamamıştır. Liu'nun (2016) çalışması Çin bağlamında mütevazı liderliğin çalışan sessliliğine pozitif etkisinde “lidere güven” ve “pozitif etkinin” aracı rolünü ortaya çıkarmıştır.

Yazında yapılan çalışmalar genel olarak yorumlandığında olumlu liderlik davranışları (mütevazı, etik, paternalist, hizmetkar, görev odaklı liderlik) ile çalışan sessliliği veya çalışan ses davranışı arasında pozitif yönde ilişki varken, olumsuz liderlik

davranışlarının (karanlık liderlik) kurumsal seslilik ve iş tatmini arasında negatif yönde ilişki vardır.

Bahsedilen kuramsal temeller ve ampirik çalışmalar dikkate alındığında Hipotez 2 oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Mütevazı liderlik çalışan sesliliğini pozitif yönde etkiler.

Çalışan Sesliliği ve İş Performansı

Yazında çalışan sesliliği ile ilgili çalışmalar kısıtlı olduğu için sessizlik çalışmalarının iş performansına etkisini inceleyen çalışmalar da incelenmiştir. Erkal'ın (2022) Balıkesir ilindeki 427 özel sektör çalışanı ile yaptıkları çalışmada işgören performansı korumacı ve kabullenici sessizlikle negatif yönlü ilişkili iken prososyal sessizlikle pozitif yönlü ilişkilidir. Çelik ve Büyükbeşe'nin (2022) Viyana'da gıda sektörünün 500 çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada kurumsal seslilik ve kurumsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir.

Doğan ve Kır'ın (2018) 219 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada kabul edilmiş ve savunma amaçlı sessizlik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki yokken, kurum yararına sessizlikle iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki gözlenmiştir. Yalçınsoy'un (2018) Diyarbakır'daki 327 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada kurumsal sessizliğin alt boyutları (üst yönetimin tutumu, bölüm yöneticisinin tutumu, iletişim fırsatları) ve işgören sessizlik davranışının alt boyutu (prososyal sessizlik) ile işgören performansı arasında pozitif yönde ilişki gözlenmiştir.

Aktaş ve Şimşek'in (2014) İstanbul'da çalışan 102 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada algılanan bireysel iş performansı ile kabullenici sessizlik arasında negatif, ilişki sessizlik ile pozitif ilişki varken, savunmacı sessizlikle arasında bir ilişki gözlenmemiştir. Tayfun ve Çatır'ın (2013) Ankara'daki devlet hastanelerinde çalışan 391 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada iş performansının savunma amaçlı seslilik ve kurum yararına sessizlik ile pozitif ilişkisi varken, kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, kurum yararına seslilik arasında negatif ilişki vardır.

Şehitoğlu'nun (2010) 1323 kurum çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada kurumsal sessizliğin iş performansı üzerine anlamlı etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Kabul edilmiş ve savunma amaçlı sessizliğin iş performansı üzerinde negatif etkisi gözlenmişken, kabul edilmiş, savunma amaçlı seslilik, kurum yararına sessizlik ve kurum yararına sesliliğin pozitif etkisi gözlenmiştir. Kim vd.'nin (2010) uluslararası otomotiv montaj fabrikası çalışmasından 1994 ve 2000 yıllarında toplanan 106 anket yoluyla elde edilen verilere göre, takım sesliliği ve bireysel sesliliğin iş performansını (işgücü verimliliğini) pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir. Şahin ve Yalçın'ın (2017) İzmir'de 200 ilkökul öğretmeni üzerinde yaptıkları çalışmada performans ile kurum yararına sessizlik ve kurum yararına seslilik arasında pozitif ilişki varken, savunma amaçlı seslilik arasında negatif ilişki vardır.

Yazında yapılan çalışmalar genel olarak yorumlandığında seslilik türleri (çalışan, kurumsal, takım, bireysel ve kurum yararına seslilik) ile işle ilgili çıktılar (kurumsal performans, iş performansı, işgücü verimliliği) arasında pozitif yönde ilişki varken,

sessizlik türleri ile (korumacı, kabullenici sessizlik) işle ilgili çıktılar arasında negatif yönde ilişki vardır.

Bahsedilen kuramsal temeller ve ampirik çalışmalar dikkate alındığında Hipotez 3 oluşturulmuştur.

Hipotez 3: Çalışan sesliliği iş performansını pozitif yönde etkiler.

Mütevazı Liderliğin İş Performansına Etkisinde Çalışan Sesliliğinin Aracı Rolü

Yazında bu çalışmada kullanılan değişkenlerle ilişkileri doğrudan inceleyen bir çalışma yoktur. Aracı değişkenleri farklı olup bu araştırmanın modeline benzeyen çalışmalar şunlardır: Alimoğlu Özkan vd.'nin (2022) İstanbul'da bilişim sektöründe 209 mavi yakalı çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde “psikolojik iyi oluşun” kısmi aracılık rolü olduğu gözlenmiştir.

Yang vd.'nin (2022), birey ve grup düzeyi olmak üzere çoklu düzeyde ele alınan çalışma, Çinde farklı sektörlerdeki 204 çalışan ve 68 yönetici üzerinde yapılmıştır. Mütevazı liderlik ve çalışan iş performansının pozitif ilişkili olduğu hipotezi anlamsız çıkmıştır. Mütevazı liderlik ve iş performansı ilişkisine “süpervizör-ast ilişkisinin (guanxi)” aracılık ettiği hipotezi ise desteklenmiştir. Rego vd.'nin (2019) Çin, Singapur ve Portekiz'de yaptıkları 3 tür çalışmada mütevazı liderliğin takım performansına etkisinde “psikolojik sermaye ve görev dağılımı etkililiğinin” aracı rolü gözlenmiştir. Ye'nin (2019) mütevazı liderliğin çalışan performansına etkisinde düzenleyici aracı model incelenmiş ve öğrenmede hedef yöneliminin (learning goal orientation) aracı rolü gözlenmiştir.

Yazında yapılan çalışmalar genel olarak yorumlandığında liderlik türlerinin (mütevazı) işle ilgili çıktılarla (yenilikçi iş davranışı, iş performansı, takım performansı, çalışan performansı) ilişkisinde bazı değişkenlerin (psikolojik iyi oluş, süpervizör-ast ilişkisi, psikolojik sermaye, görev dağılımı etkililiği, öğrenmede hedef yönelimi) aracı rolü vardır.

Bahsedilen kuramsal temeller ve ampirik çalışmalar dikkate alındığında, mütevazı liderliğin çalışan sesliliğini tetikleyeceği, çalışan sesliliğinin de iş performansını artıracığı düşünülerek Hipotez 4 oluşturulmuştur.

Hipotez 4: Mütevazı liderliğin iş performansına etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü vardır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı mütevazı liderliğin iş performansına etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolünü incelemektir. Yazında bu üç değişkeni birlikte inceleyen kısıtlı çalışma olduğu için yazındaki boşluğu doldurması açısından bu çalışma önem arz etmektedir. Yine özellikle bir kamu üniversitesi bağlamında özgünlüğü olan bu çalışmaya önemli bir katkı sağlayabilecektir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezleri

Blau'nun sosyal mübadele teorisi, Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi ve Gouldner'nin karşılıklık teorisi ve bahsedilen ampirik çalışmalar dikkate alındığında, Şekil 1'de gösterilen model ve hipotezler oluşturulmuştur.

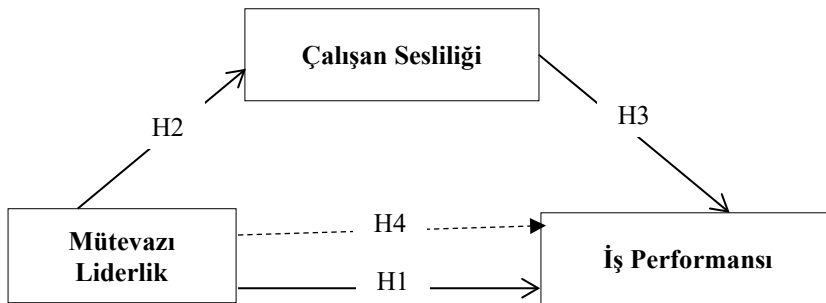
Hipotez 1: Mütevazı liderliğin iş performansına pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Mütevazı liderliğin çalışan sesliliğine pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Çalışan sesliliğinin iş performansına pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Çalışan sesliliğinin mütevazı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı rolü vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmadaki veri toplama aracı anketdir. Mütevazı liderlik, çalışan sesliliği ve iş performansını ölçmek üzere kullanılan ölçeklere ait maddeler, 5'li Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiştir. Buna göre Hiç katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde kodlanmıştır.

Mütevazı liderlik ölçeği: Owens vd. (2013) tarafından geliştirilen ve Kerse vd. (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan dokuz maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki maddelere örnek olarak “yöneticim, çalışanlar kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunda bu durumu kabul eder” verilebilir. Ölçeğin KMO değeri ,918 ve Bartlett küresellik derecesi anlamlıdır. (1497,946; $p=,000$). Cronbach Alpha's Güvenilirlik katsayısı ise ,954'dür (Kerse, 2020).

Çalışan sesliliği ölçeği: Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Arslan ve Yener (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan altı maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki maddelere örnek olarak “bu kurumda işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum” verilebilir. Ölçeğin KMO değeri ,79 ve Bartlett küresellik derecesi anlamlıdır. (244,677; $p<001$). Cronbach Alpha's Güvenilirlik katsayısı ise ,76'dür (Arslan ve Yener, 2016).

İş performansı ölçeği: Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan dört maddeli iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki maddelere örnek olarak “görevlerimi tam zamanında tamamlarım” verilebilir. Ölçeğin faktör yükleri ,781 ile ,847 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha's Güvenilirlik katsayısı ise ,827'dür (Çöl, 2008).

2.4. Evren ve Örneklem

Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak kolayda örneklem yöntemi ile Türkiye'deki bir kamu üniversitesinin akademik ve idari personelinden 01.01.2023-30.03.2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Toplanan veriler incelendiğinde 271 katılımcıdan 20'sinin anket maddelerini eksik ve hatalı yanıtladıkları görülmüş ve bu anketler örneklemden çıkarılmıştır. Nihayetinde 251 katılımcıdan (124 akademik ve 127 idari personel) toplanan veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmanın ana kütlelerini 1430 personel (908 akademik + 522 idari) oluşturmaktadır. Bu bağlamda Saruhan ve Özdemirci'nin (2013: 199) hesaplamış olduğu “evren ve örneklem analizi tablosuna” göre ankete katılan 251 kişiden oluşan örneklemin, evreni temsil ettiği söylenebilir. Örneklem belirlenirken veriye ulaşmada kolaylık sağlanması açısından yazarların çalışmış olduğu üniversite detayı dikkate alınmıştır.

2.5. Veri Analizi

Veriler SPSS programında analiz edilmiştir ve tanımlayıcı istatistik analizler, korelasyon analizi ve Hayes'in Process Makrosu ile aracılık testleri yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliği için Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma örneklemine ait bu demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir. Katılımcıların %51,4'ünün kadın, %80,5'inin evli, %52,2'sinin lisansüstü eğitim düzeyinde, %84,5'inin 26-50 yaş aralığında, %53'ünün 11-20 yıl arası tecrübeye sahip, %50,6'sının idari personelden oluştuğu tespit edilmiştir.

Demografik Özellikler		Frekans (251)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	122	48,6
	Kadın	129	51,4
Medeni Durum	Bekar	49	19,5
	Evli	202	80,5
Eğitim Düzeyi	Önlisans ve altı	35	13,9
	Lisans	85	33,9
	Lisansüstü	131	52,2
Yaş	25 ve altı	4	1,6
	26 – 50	212	84,5
	51 ve üzeri	35	13,9
İş Tecrübesi	10 yıl ve altı	57	22,7
	11 - 20 yıl	133	53,0
	21 yıl ve üzeri	61	24,3
Görevi	Akademik Personel	124	49,4
	İdari Personel	127	50,6

3.2. Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Test Bulguları

Ölçeklerin geçerliliği için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış, güvenilirlik için ise Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. (Bakınız Tablo 2 ve Tablo 3). Faktör analizleri ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally, 1978; Hair vd., 2014). Analizler neticesinde herhangi bir soru atılmamıştır.

ÖLÇEK	KMO	Bartlett Küresellik Testi	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik	Madde Sayısı
Mütevazı Liderlik	93,8	2094,02 ($p < .05$)	73,12	95,3	9
Çalışan Sesliliği	84,1	919,680 ($p < .05$)	64,61	89,0	6
İş Performansı	81,1	576,166 ($p < .05$)	74,94	88,6	4

Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ilgili Tablo 3 incelendiğinde ölçeğe ait bahsedilen uyum iyiliği değerlerinin ölçeğin tek faktörlü yapısına uygun olduğu söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu kriterler Hair vd. (2014) tarafından 5 farklı uyum iyiliği kriterinin mutlaka yapılan araştırmalarda olması gerektiği önerildiği için seçilmiştir.

Tablo 3. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu ve Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	CMIN/DF χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Mütevazı Liderlik	1,835	0,962	0,990	0,973	0,058
Çalışan Sessliliği	2,386	0,982	0,991	0,977	0,074
İş Performansı	4,762	0,981	0,992	0,976	0,080
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	≤ 5	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$

3.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 4’de gösterilen korelasyon analizi bulgularına göre mütevazı liderlik ile çalışan sessliliği ($r = 0,559$; $p < 0,01$) ve iş performansı ($r = 0,338$; $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca analiz sonuçları çalışan sessliliği ile iş performansı arasında ($r = 0,389$; $p < 0,01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Değişkenler arası ilişkilerin yönünü belirlemek üzere regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3
Mütevazı Liderlik	3,29	0,993	1		
Çalışan Sessliliği	3,81	0,874	,559**	1	
İş Performansı	4,02	0,962	,338**	,389**	1

N=251; $p < 0,01$

3.4. Regresyon Analizi Bulguları

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla uygulanan regresyon analizi bulguları Tablo 5’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre mütevazı liderliğin iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,12$; $p < 0,01$). Bu sonuca göre Hipotez 1’in desteklendiği söylenebilir. Yine mütevazı liderliğin çalışan sessliliğini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,41$; $p < 0,01$). Bu sonuca göre Hipotez 2’nin desteklendiği belirtilebilir. Ayrıca çalışan sessliliğinin iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$). Böylece Hipotez 3’ün desteklendiği söylenebilir.

Mütevazı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide çalışan sessliliğinin aracı rolü olduğuna yönelik hipotez (yani Hipotez 4) test edilirken aracılığın anlamlılığını

kontrol etmek için bootstrap (yeniden örnekleme) tekniği kullanılmıştır (Brown ve Ling, 2012). Aracılık analizlerinde bootstrap tekniği dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığının kontrol edilmesine imkân sağlar. Bu yeniden örnekleme işlemi binlerce kez tekrarlanır (bu çalışmada 5.000 kez tekrarlandı). Bu durum dolaylı etkinin örnekleme dağılımına ilişkin bir tahmin oluşturur. Tahmin, güven aralıkları (confidence intervals) aracılığıyla incelenir. Üst ve alt güven aralıklarında sıfır yer almıyorsa, dolaylı etki anlamlı kabul edilir.

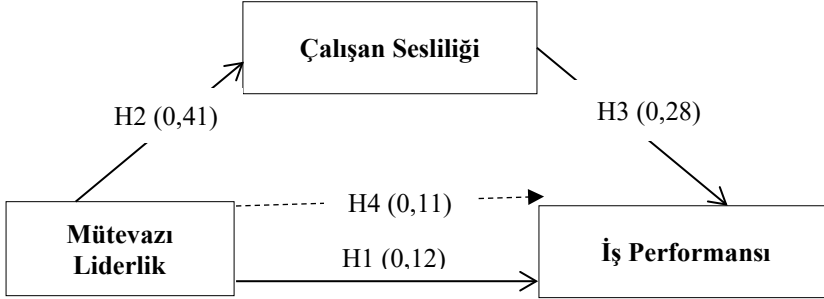
Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Sonuç değişkeni			
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	β
Mütevazı Liderlik	0,41**	0,04	10,65	0,00
İş Performansı				
Çalışan Sessliliği	0,28**	0,07	4,19	0,00
Mütevazı Liderliğin Doğrudan Etkisi	0,12**	0,05	2,51	0,01
Mütevazı liderliğin toplam etkisi	0,23**	0,04	5,66	0,00
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	EDGA%95	EYGA%95
Mütevazı Liderliğin Dolaylı Etkisi	0,11**	0,04	0,04	0,20

Not: N = 251; EDGA = En düşük güven aralığı; EYGA = en yüksek güven aralığı
*p<.05, **p<.01.

Bulgular mütevazı liderliğin çalışan sessliliği aracılığı ile iş performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğunu doğrulamıştır ($\beta = 0,11$; EDGA = 0,04, EYGA = 0,20). Bu sonuca göre mütevazı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide çalışan sessliliğinin aracı rolü olduğuna yönelik Hipotez 4 desteklenmiştir. Buna göre doğrudan etki 0,12, dolaylı etki 0,11 (0,41*0,28) ve toplam etki ise 0,23'dür. Analiz sonuçlarına göre düzenlenen nihai araştırma modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Nihai Araştırma Modeli



4. TARTIŞMA

Tartışma kısmında bulguların özeti ve bulguların yorumlanmasına (teorik, ampirik ve pratik açıdan) yer verilmiştir. Araştırmanın ilk bulgusuna göre, üniversite çalışanlarının mütevazı liderlik algılarının iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır ve Hipotez 1 kabul edilmiştir. Bu sonuç ampirik açıdan yorumlandığında mütevazı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışma bulguları ile tutarlıdır (Alimoğlu Özkan vd., 2022; Rego vd., 2019; Ye, 2019). Dolayısıyla yöneticiler mütevazı liderlik özellikleri gösterdiğinde çalışanların performansının artacağı bu çalışmanın pratik açıdan önemli bir katkısıdır.

İkinci olarak, araştırma bulguları mütevazı liderlik algılarının ses davranışları üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır ve Hipotez 2 kabul edilmiştir. Bu sonuçlar ampirik açıdan yorumlandığında mütevazı liderlik ile çalışan sessliliği ilişkisini inceleyen önceki araştırma bulguları ile tutarlıdır (Shaw ve Mao, 2023; Zhou vd., 2021; Ma vd., 2020; Kerse vd., 2020; Liu, 2016). Dolayısıyla yöneticilerin mütevazı liderlik özellikleri sergiledikleri zaman (örneğin empati yapması, alçakgönüllü olması vb.) çalışanların sessliliğinin de teşvik edilecek olması ve problem çözümünde sessliliğin artması bu araştırmanın pratik açıdan diğer önemli katkısıdır.

Üçüncü olarak, araştırma bulguları çalışan sessliliğinin iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır ve Hipotez 3 kabul edilmiştir. Bu sonuç ampirik açıdan yorumlandığında çalışan sessliliğinin iş performansını pozitif olarak yordadığını belirten araştırmacıların iddialarını desteklemektedir (Çelik ve Büyükbese, 2022; Şahin ve Yalçın, 2017; Kim vd., 2010). Dolayısıyla çalışanların kurum yararına sesslilik davranışı göstermesinin iş performansına olumlu yönde katkı sağlayacak olması bu araştırmanın pratik açıdan diğer katkısıdır.

Son olarak çalışan sessliliğinin mütevazı liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğu yönündeki Hipotez 4'ün de desteklendiği görülmüştür. Diğer bir ifade ile mütevazı liderliğin iş performansı üzerinde çalışan sessliliği aracılığı ile dolaylı bir etkisinin olduğu varsayımına dayanan Hipotez 4 istatistiksel olarak kabul

edilmiştir. Benzer şekilde kullanılan aracı değişkenler farklı olsa da mütevazı liderliğin iş performansına etkisinde “süpervizör-ast ilişkisi (Yang vd., 2022), psikolojik iyi oluş (Alimoğlu Özkan vd., 2022), “psikolojik sermaye” ve “görev dağılımı” etkililiği (Rego vd., 2019), öğrenmede hedef yönelimi (Ye, 2019), “lidere güven” ve “pozitif etkinin (Liu, 2016) aracı rol üstlendiği gözlenmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin mütevazı liderlik özellikleri sergilemeleri çalışanın seslilik düzeyinde iyileşme yaratarak nihayetinde çalışan performansını arttıracığı bulgusu bu araştırmanın en önemli pratik açıdan katkısıdır.

Bulgular teorik açıdan yorumlandığında ise, Blau'nun sosyal mübadele teorisi, Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi ve Gouldner'nin karşılıklılık teorisi desteklenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada mütevazı liderlik, çalışan sesliliği ve iş performansı ilişkisi teorik ve pratik açıdan incelenmiştir. Araştırmanın verileri Türkiye’de faaliyet gösteren bir üniversitenin akademik ve idari personellerinden toplanmıştır. Toplanan veriler ile mütevazı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde sesliliğin aracı rolü desteklenmiştir.

Araştırmanın kısıtları şunlardır: Çalışmanın sadece bir kamu üniversitesine özgü olması bir kısıttır. Diğer bir kısıt ise çalışmanın sadece hizmet sektörü çalışanlarına yapılmasıdır. Ayrıca liderlik olarak sadece mütevazı liderliği özgü olması bir kısıt olabilir.

Araştırmacılara öneri olarak, bu model özel bir üniversite bağlamında incelenebilir. Çünkü kamuda yapılacak çalışmalarda seslilik yasalar ve yönetmelikler nedeniyle az olabilir. Diğer bir öneri olarak mütevazı liderliğin iş performansına etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü farklı bir örnekte (hastane, sağlık, eğitim vb.) incelenebilir. Liderlik yaklaşımlarının hangisinin seslilik ve iş performansına daha güçlü etkisini ortaya çıkarmak için ayrıntılı çalışmalar yapılabilir. Ayrıca son bir öneri olarak çalışan sesliliği yerine farklı bir aracı değişken (örneğin bağlılık, iş tatmini, vatandaşlık gibi) kullanılabilir.

Uygulamacılara öneri olarak, yöneticilerin tevazu göstererek olumlu veya olumsuz olsa da takipçilerinin sesini dinleyip iş süreçlerini iyileştirmesi, hatalarının farkına vararak kendini doğru bir şekilde tanıması, çalışanların katkılarını takdir etmesi ve bu şekilde kurumsal süreçleri ve performansı iyileştirmeleri önerilmektedir.

Son söz olarak bu çalışma mütevazı liderlik ve iş performansı yazını üzerine çalışan sesliliğinin aracı rolünü göstererek mevcut yazına önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu çalışma kamu kurumu bağlamında mütevazı liderlik davranışının mekanizmasını anlamayı genişletmiştir.

THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE VOICE IN THE EFFECT OF HUMBLE LEADERSHIP ON JOB PERFORMANCE

1. INTRODUCTION

Humble leadership involves a leader assessing both themselves and their subordinates from a multi-dimensional and objective perspective, appreciating the strengths and contributions of their subordinates, and seeking feedback from them. As one of the current leadership approaches, humble leadership features teachable characteristics such as: (a) accepting limitations and mistakes, (b) recognizing and appreciating employees' strengths and contributions, and (c) being open to new ideas and feedback. The aim of this study is to investigate the mediating role of employee voice in the effect of humble leadership on job performance. The theoretical foundations of the study are based on social exchange theory, the norm of reciprocity theory, and social learning theory.

2. METHODOLOGY

The research is designed to explain cause-and-effect relationships. The sample consists of employees from a public university. Data was collected through surveys administered to 124 academic and 127 administrative staff using a convenience sampling method. The data were analyzed using SPSS programme. Descriptive statistical analyses, correlation analysis, and mediation tests using Hayes' Process Macro were conducted. Exploratory and confirmatory factor analyses were performed to assess the validity of the scales. The reliability of the scales was calculated using Cronbach's Alpha coefficient.

3. RESULTS

According to the findings, the perception of humble leadership in the public university where the study was conducted was observed to be at a moderate level (3.29). According to the results of the correlation analysis, there is a significant and positive relationship between humble leadership and employee voice ($r = 0.559$; $p < 0.01$) and job performance ($r = 0.338$; $p < 0.01$). Additionally, the analysis results show a significant and positive relationship between employee voice and job performance ($r = 0.389$; $p < 0.01$). It was also found that humble leadership affects positively employee voice; humble leadership positively affects job performance; employee voice positively affects job performance; and employee voice mediates the effect of humble leadership on job performance.

4. DISCUSSION

The research findings have confirmed the hypotheses (Hypotheses 1, 2, 3, and 4) and it is believed that they provide a significant contribution to existing research on humble leadership, employee voice, and job performance. The first contribution of the study is that the results reveal a positive and significant relationship between university employees' perceptions of humble leadership and their job performance (β

= 0.12; $p < 0.01$), and based on this finding, Hypothesis 1 is accepted. This result is consistent with previous studies investigating the relationship between humble leadership and job performance (Alimoğlu Özkan et al., 2022; Rego et al., 2019; Ye, 2019). Secondly, the results indicate that perceptions of humble leadership have a significant positive effect on voice behaviors ($\beta = 0.41$; $p < 0.01$), and this finding is in line with previous research on the topic. Hypothesis 2 is accepted. This result is consistent with previous research findings on the relationship between humble leadership and employee voice (Shaw and Mao, 2023; Zhou et al., 2021; Ma et al., 2020; Kerse et al., 2020). Thirdly, the research findings support Hypothesis 3, which suggests a positive relationship between employee voice and job performance ($\beta = 0.28$; $p < 0.01$). This result supports the claims of researchers who argue that employee voice positively predicts job performance (Çelik and Büyükebeş, 2022; Şahin and Yalçın, 2017; Kim et al., 2010). Finally, Hypothesis 4, which posits that employee voice mediates the relationship between humble leadership and job performance, is also supported. In other words, Hypothesis 4, based on the assumption that humble leadership has an indirect effect on job performance through employee voice ($\beta = 0.11$; $SE = 0.04$, $CI = 0.20$), is statistically supported.

CONCLUSION

This study examined the relationship between humble leadership, employee voice, and job performance from both theoretical and practical perspectives. The data necessary for the research were collected from the academic and administrative staff of a university operating in Turkey. With the collected data, the mediating role of employee voice in the effect of humble leadership on job performance was investigated, and the results were statistically analyzed. In conclusion, it can be said that humble leadership positively contributes to job-related outcomes. Considering Blau's social exchange theory, Bandura's social learning theory, and Gouldner's reciprocity theory, as well as empirical studies, the hypotheses have been confirmed. Future studies could explore these variables in different sectors or consider different demographic variables. In public sector studies, employee voice may be limited due to laws and regulations, whereas it might be more prevalent in the private sector. One of the limitations of the research is that it is based on demographic characteristics. Another limitation is that it is specific to a public university. As another suggestion, the mediating role of employee voice in the effect of humble leadership on job performance could be examined in a different sample (e.g., hospitals, private sector, etc.). Additionally, instead of employee voice, different mediating variables (e.g., commitment, job satisfaction, citizenship behavior) could be used.

KAYNAKÇA

- 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 and Organization Development Journal*, 41, 349–367.
- Akdemir, A. ve İnal, İ. H. (2022). Z kuşağında algılanan liderlik tarzlarının takım performansı üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20 (45), 635-666.
- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S. ve Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışan Sessizliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9 (2), 757-771.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 28, 24-52.
- Alimoğlu Özkan, Ardıç S., K. ve Özsoy, E. (2022). Mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (3), 1179-1191.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). “İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 173-191.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bhatia R. ve Bhatia A. (2020). The psychological effect of humble leadership on employee turnover and resilience. *Palarch’s Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17 (9), 6827-6856.
- Bingöl D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Botha L. ve Steyn R. (2022). Employee voice and innovative work behaviour: empirical evidence from. *South Africa, Cogent Psychology*, 9, 1-19.
- Bowen F. ve Blackmon K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Bulut, H. ve Meydan, C.H. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73 (1), 223-244.
- Çelik, Ç. ve Büyükebe, T. (2022). Örgütsel Demokrasi’nin Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18 (3), 912-928.
- Çoban, O. (2019). Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiler. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Denizli.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Doğan, S. ve Kır, A. (2018). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(4), 1-14.
- Erkal, P. (2022). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi. *BAUNSOBED*, 25 (47), 109-125.

- Farrell, D. ve Rusbult C. E. (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.
- Gouldner, W. A. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Göktürk, D. ve Ağin, E. (2020). Liderlik çalışmalarında takipçi (follower) merkezli yaklaşıma ilişkin bir değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (4), 191-210.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin.
- Hair, J.F., Black, C. W., Babin, B.J., ve Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Essex: Pearson.
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2018). *Pozitif Psikoloji: Kuram, Araştırma ve Uygulamalar* (Çev: T. Doğan), Ankara: Nobel.
- Hirschman A. O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, London: Harvard University Press.
- Işık, M., ve Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik algısının işgören performansı ve iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (43), 307-326.
- Karabey, C. N. ve Alioğulları, Z. D. (2020). Etik Liderlik, Politik Beceri ve Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessizliğine Etkisi”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (Aralık Özel Sayı) , 37-56.
- Kapu, H., Yıldız, S. ve Bukni, T. M. (2020). Pozitif psikoloji bağlamında psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkiler. *KAÜİİBFD*, 11 (22), 788- 815.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J. ve Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (2), 202–224.
- Kerse, G., Koçak, D. ve Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Mütevazı Liderliğin Sessizlik Davranışına Etkisi: Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1769-1787.
- Kim, J., MacDuffie, J. P. ve Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human relations*, 63 (3), 371-394.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.
- Liu, C. Y. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior? – A dual mediating model, *Open Journal of Business and Management*, 4 (4), 731-740
- 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, 1-17.
- Ma, C., Wu, C. H., Chen, Z. X., Jiang, X. ve Wei, W. (2020). Why and when leader humility promotes constructive voice: a crossover of energy perspective. *Personnel Review*, 49 (5), 1157-1175.

- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research, *The Academy of Management Annals*, 5 (1), 373–412.
- Morris, J.A., Brotheridge, C.M. ve Urbanski, J.C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility” *Human Relations*, 58, 1323-1350.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2), 71–83.
- Nielsen, R., Marrone, J. A. ve Slay, H.S. (2010). A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 33-43.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Owens, B. P. ve Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes, *Academy of Management Journal*, 55 (4), 787-818.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., and 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. 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.
- Özgenel, M. ve Aktaş. A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3 (2), 1-18.
- Özyılmaz, B. ve Oral Ataç, L. (2019). Paternalistik Liderlik Algısının Çalışan Sessliliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 26 (2), 397-410.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... ve Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness, *Journal of management*, 45 (3), 1009-1033.
- Saruhan, Ş. ve Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, İstanbul: Beta.
- Shaw, K. ve Mao, J. (2023). Leader–follower congruence in humility and follower voice: the mediating role of affective attachment. *Current Psychology*, 42, 486–495.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Şahin, H. ve Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili çığlı ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15 (3), 60-90.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli.

- Tayfun, A. Ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Van Dyne, L.ve LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Yalçınsoy, A. (2018). Algılanan Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği Davranışının İşgören Performansına Etkisinin Analizi. *The Journal of Social Science*, 2 (3), 1-11.
- Yang B, Shen Y. ve 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, X. (2019). Humble Leadership and Employee Performance: Examining A Moderated-Mediation Model. 4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing. 5-6 Ekim 2019. Vietnam. 566-572.
- Yelboğa A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 196-211.
- Yıldız, S. Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (1), 233- 249.
- Yıldız, S. (2010). Entelektüel Sermaye Faaliyet Raporu Önerisi: Özel Sermayeli Mevduat Bankalarında Bir Araştırma. *Bankacılar Dergisi*, 75, 34-50.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel sessizlik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *KAÜİİBFD*, 10 (19), 310-337.
- Zhou, F. ve Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 39 (3), 375-387.
- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C. ve Lu, G. (2021). “Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China”. *Journal of Nursing Management*, 29 (6), 1603-1612.
- Zhu, Y., Zhang, S. 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.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Şehnaz SARIGÜL GÖKÇE Sebahattin YILDIZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Şehnaz SARIGÜL GÖKÇE Sebahattin YILDIZ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Şehnaz SARIGÜL GÖKÇE Sebahattin YILDIZ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Şehnaz SARIGÜL GÖKÇE Sebahattin YILDIZ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Şehnaz SARIGÜL GÖKÇE Sebahattin YILDIZ