



Alçak Gönüllü Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması

Assessing the Relationship Between Humble Leadership and Organizational Creativity: A Meta-Analysis Study

Yaşar Şahin ^{a*}

^a Öğr.Gör.Dr., Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, Trabzon/Türkiye, yasarsahin@trabzon.edu.tr, ORCID: [0000-0002-5205-3054](https://orcid.org/0000-0002-5205-3054)

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Türü

Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Alçak Gönüllü Liderlik
Örgütsel Yaratıcılık
Meta-Analiz

Geliş Tarihi : 21 Mayıs 2025

Kabul Tarihi: 15 Eylül 2025

Bu meta-analiz çalışması, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Alçak gönüllü liderlik; liderin eksikliklerini kabul etmesi, başkalarının katkılarını takdir etmesi ve öğrenmeye açık olması yoluyla psikolojik güvenliği artırarak yaratıcı davranışları teşvik etmektedir. 2010-2024 yılları arasında yayımlanmış 14 ampirik çalışmanın bulgularına dayanan analizde, rastgele etkiler modeli kullanılmış; heterojenlik Q testi, I^2 ve τ^2 istatistikleriyle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ($r = 0.47$) göstermektedir. Yayın yanlılığına yönelik yapılan Egger, Begg, Fail-Safe N ve Trim and Fill testleri çalışmanın güvenilirliğini desteklemektedir. Sonuçlar, alçak gönüllü liderliğin etik boyutunun ötesinde, örgütsel yaratıcılıkla da anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymakta ve liderlik geliştirme uygulamalarında dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article Type

Research Article

Keywords

Humble Leadership
Organizational Creativity
Meta-Analysis

Received: May, 21, 2024

Accepted: Sep, 15, 2025

This meta-analysis study examines the relationship between humble leadership and organizational creativity. Humble leadership, characterized by leaders' acknowledgment of their own limitations, appreciation of others' contributions, and openness to learning, enhances psychological safety and fosters creative behavior. The analysis is based on the findings of 14 empirical studies published between 2010 and 2024, employing a random-effects model. Heterogeneity among effect sizes was assessed using the Q test, I^2 , and τ^2 statistics. The results indicate a moderate, positive, and statistically significant relationship between humble leadership and organizational creativity ($r = 0.47$). Publication bias analyses, including Egger's, Begg's, Fail-Safe N, and Trim and Fill tests, support the reliability of the findings. Overall, the results suggest that humble leadership is not only an ethical orientation but also significantly associated with fostering creativity in organizational settings, highlighting its relevance for leadership development initiatives.

Extended Abstract

Aim: In the contemporary business landscape characterized by uncertainty, rapid technological advancement, and complex organizational dynamics, leadership styles that foster creativity and psychological safety are increasingly vital. Among emerging leadership paradigms, humble leadership has garnered attention for its unique orientation toward self-awareness, openness to feedback, and appreciation of others' contributions. Theoretically, humble leaders promote an inclusive and trust-based environment where individuals are empowered to share novel ideas without fear of judgment.

This study aims to examine the relationship between humble leadership and organizational creativity through a meta-analytic approach. Although numerous empirical studies have investigated this relationship, their findings remain inconsistent. Some report a strong and positive

* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

Atıf/Cite as: Şahin, Y. (2025). Alçak Gönüllü Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2), 886-901. <https://doi.org/10.29216/ueip.1703586>



Bu makale, [Creative Commons Atıf \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) lisansının hüküm ve koşulları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. / This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.

correlation, while others identify weaker or statistically insignificant associations. This inconsistency highlights the need for a systematic quantitative synthesis to determine the overall trend. Therefore, this meta-analysis seeks to determine the strength and direction of the relationship between humble leadership and organizational creativity, evaluate the heterogeneity across studies, and assess the reliability of existing evidence by addressing potential publication bias.

Methods: The meta-analysis was conducted in line with the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) framework. A comprehensive literature search was performed using databases including Web of Science, Scopus, PsycINFO, ProQuest, and Google Scholar, covering the publication period from 2010 to 2024. Keywords such as "humble leadership", and "creativity" were used in combination. After screening 137 records, 14 studies met the inclusion criteria and were retained for final analysis. Data were coded for variables including author(s), year, sample characteristics, measurement tools, cultural and organizational contexts, and reported effect sizes.

To account for between-study variance, a random-effects model was employed using the restricted maximum likelihood (REML) estimator. Heterogeneity was assessed using Cochran's Q , I^2 , and τ^2 statistics. In addition, funnel plots, Egger's regression test, Begg and Mazumdar's rank correlation, and the Trim and Fill method were utilized to detect and adjust for potential publication bias.

Findings: The analysis yielded a moderately strong positive correlation between humble leadership and organizational creativity, with a pooled effect size of $r = 0.47$. This result indicates that, on average, humble leaders significantly contribute to enhancing the creative performance of their subordinates. The 95% confidence interval for this estimate ranged from 0.39 to 0.55, confirming the statistical robustness of the finding ($Z = 11.6$, $p < .001$).

The heterogeneity statistics were substantial ($Q = 113.22$, $p < .001$; $I^2 = 87.37\%$), suggesting that variability across studies was not due to chance. This heterogeneity indicates that contextual factors—such as organizational culture, industry type, national culture, or measurement tools—may moderate the relationship between the two variables. Accordingly, subgroup analyses and moderator testing are recommended for future studies.

The publication bias analyses indicated minimal bias. The Fail-Safe N was calculated to be 5.562, far exceeding the critical threshold, suggesting that thousands of null-effect studies would be needed to invalidate the observed effect. Both Egger's regression ($p = 0.440$) and Begg's test ($p = 0.279$) yielded non-significant results, indicating no systematic publication bias. Moreover, the Trim and Fill method did not impute any missing studies, reinforcing the symmetry of the funnel plot and the reliability of the observed findings.

A forest plot visualization further supported the robustness of results, with all 14 studies reporting positive effect sizes. Confidence intervals of individual studies varied based on sample size but consistently fell above zero, underscoring the consistency of the positive relationship.

Conclusion: This meta-analysis offers compelling evidence that humble leadership has a meaningful and consistent positive impact on organizational creativity. By synthesizing data from diverse empirical studies, the research affirms that humble leaders—through self-awareness, inclusive behaviors, and feedback receptivity—create psychological conditions conducive to innovation. These leaders foster trust, empower voice behavior, and reduce the fear of interpersonal risk, all of which are vital antecedents of creativity in the workplace.

The findings contribute to both theoretical and practical domains. Theoretically, the study enriches the leadership literature by positioning humility not only as a moral virtue but as a strategic capability that enhances innovation. Practically, it highlights the importance of integrating

humility into leadership development programs, particularly in dynamic and innovation-driven sectors. Human resource professionals and organizational leaders should cultivate humility-based competencies to unlock the creative potential of their teams.

However, the study has certain limitations. The dataset comprises a relatively small number of studies ($k = 14$), and the majority of them originate from East Asian contexts, which may limit cross-cultural generalizability. Future research should extend the scope by incorporating more culturally diverse samples and exploring moderating factors such as team dynamics, psychological empowerment, and industry-specific innovation needs.

In conclusion, this study confirms that humble leadership is not merely an ethical posture but a transformative leadership style that can significantly enhance creativity within organizations. As the demand for innovation intensifies globally, the strategic value of humility in leadership will likely gain further prominence in both research and practice.

1. Giriş

Günümüzün karmaşık, değişken ve belirsizlikle dolu iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri için yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eden liderlik yaklaşımlarına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Asghar vd., 2022; H. Liu vd., 2024). Bu bağlamda, son yıllarda liderlik literatüründe dikkat çeken kavramlardan biri olan “*alçak gönüllü liderlik*” (humble leadership), örgüt içindeki yaratıcılığı destekleme potansiyeliyle önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır (Owens ve Hekman, 2012). Alçak gönüllü liderler; kendi sınırlılıklarının farkında olan, başkalarının katkılarını takdir eden ve öğrenmeye açık bireyler olarak tanımlanmakta olup, bu özellikleriyle yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasında elverişli bir örgütsel iklim yaratılmaktadır (L. Chen vd., 2021; Owens ve Hekman, 2012; Y. Wang vd., 2018a).

Yaratıcılık hem bireysel hem de örgütsel düzeyde stratejik bir rekabet avantajı olarak değerlendirilmekte, özellikle bilgi ekonomisine dayalı günümüz çalışma ortamlarında, çalışanların yeni ve orijinal fikirler üretme kapasiteleri, örgütlerin inovasyon süreçlerini doğrudan etkilemektedir (Hendrayanti ve Nurauliya, 2021; Teodorescu vd., 2015). Bu nedenle, liderlik tarzlarının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerini incelemek, yalnızca akademik değil, aynı zamanda yönetsel açıdan da kritik bir öneme sahiptir. Bu çerçevede alçak gönüllü liderlik, hiyerarşik otorite yerine katılımcı, destekleyici ve öğrenmeyi teşvik eden bir liderlik anlayışıyla yaratıcılığı nasıl etkilediği sorusunu gündeme getirmektedir (Cho vd., 2021).

Çalışmada, alçak gönüllü liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin genel eğiliminin literatürde nasıl şekillendiği ve bu ilişkinin yönü ile büyüklüğünün istatistiksel olarak ne düzeyde olduğunun tespiti amaçlanmaktadır. Bu noktada, literatürde yer alan çalışmaların sistematik bir biçimde sentezlenmesi ve elde edilen sonuçların genel bir perspektifle değerlendirilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bu çalışma, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılmış ampirik araştırmaları meta-analiz yöntemiyle inceleyerek, literatürdeki çelişkili bulgulara açıklık getirmeyi amaçlamaktadır. Meta-analiz, farklı araştırmaların istatistiksel bulgularını bir araya getirerek genel bir etki büyüklüğü hesaplamaya imkân tanıyan güçlü bir yöntemdir. Böylelikle hem bireysel araştırmalardan kaynaklanan örneklem farklılıklarının etkisi en aza indirilmekte, hem de bu iki değişken arasındaki ilişkinin farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulabilmektedir (Dinçer, 2018; Hartung, 1999).

Çalışma, yalnızca iki kavram arasındaki ilişkinin ampirik bir sentezini sunmasıyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda alçak gönüllülüğün liderlik literatüründeki pozisyonunu

güçlendirmeye ve yaratıcı davranışları destekleyen liderlik tarzlarının anlaşılmasına katkı sunmayı hedeflemesi açısından önem taşımaktadır. Geleneksel liderlik anlayışları, genellikle liderin vizyoner, güçlü ve yönlendirici yönlerine vurgu yaparken (Bass ve Stogdill, 1990), alçak gönüllü liderlik öğrenen, işbirliğine açık ve hatalarını kabul eden bir lider profilini ön plana çıkarmaktadır (Owens ve Hekman, 2016). Bu da güven duygusunu ve öğrenme iklimini güçlendirmekte, böylece çalışanların risk alarak yaratıcı fikirler sunmalarına uygun bir zemin hazırlamakta, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde, bireyler hata yapma korkusu yaşamadan fikirlerini paylaşabilmekte ve bu da yaratıcı davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (J. Zhou ve George, 2001). Dolayısıyla, alçak gönüllü liderliğin psikolojik güvenlik yoluyla yaratıcılığı nasıl etkilediği, bu çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan temel mekanizmalardan birini oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Alçak Gönüllü Liderlik (Humble Leadership)

Liderlik kavramı ile ilgili çalışmalarda, otorite figürü olarak görülen liderin karar alma, yön gösterme ve kontrol etme gibi fonksiyonlarına odaklanılmakta; genel olarak liderin güçlü, vizyoner, karizmatik ve etkileyici özellikleri ön plana çıkmaktadır (Bass ve Stogdill, 1990; Elhadidy ve Gao, 2024). Ancak çağdaş liderlik literatürü, liderlik tarzlarının çok boyutlu doğasını kabul ederek, liderin sadece yöneten değil, aynı zamanda öğrenen, paylaşılan ve hizmet eden bir figür olabileceğini savunan alternatif yaklaşımlara yönelmekte olup alçak gönüllü liderlik kavramı, örgütlerde iş birliği, güven ve öğrenmeyi önceleyen, liderin kendini üstün görmediği ve astların gelişimini destekleyen bir liderlik biçimi olarak literatürde önem taşımaktadır (Salem ve Ali, 2023; Walters ve Diab, 2016).

Alçak gönüllü liderlik, liderin kendisini üstün görmemesi, eksikliklerini kabul etmesi, başkalarının katkılarını takdir etmesi ve öğrenmeye açık olması gibi özellikleri içermekte olup bu özellikler, özellikle çağdaş çalışma ortamlarında karmaşık sorunların çözümünde ortak akıl ve iş birliğinin önem kazanmasıyla yüksek verimlilik sağlamaktadır (Al Wali vd., 2022). Owens ve Hekman (2012), alçak gönüllü liderliği, kendi sınırlılıklarını kabul etme, başkalarının katkılarını açık olma, yeni fikir ve geri bildirimlere karşı öğrenme yönelimi sergileme olmak üzere üç şekilde ele almaktadır. Bu özellikler de yalnızca liderin kişisel özelliklerine değil, aynı zamanda örgüt içindeki sosyal etkileşimlere ve çalışanların psikolojik güvenlik algılarına doğrudan etki etmektedir (Lei vd., 2023; Ye vd., 2020).

Psikolojik güvenlik, bireylerin örgüt içerisinde kendilerini ifade etme, hata yapma ve yaratıcı önerilerde bulunma konularında tehdit altında hissetmemelerini ifade etmektedir (Edmondson, 1999). Alçak gönüllü liderlerin açık iletişimi ve eleştiriye açıklığı, çalışanlarda psikolojik güvenlik algısını artırarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, öğrenme davranışlarını ve yenilikçi yaklaşımları desteklemektedir (Nielsen vd., 2013). Bu doğrultuda, alçak gönüllü liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, gruplar için ve örgütsel düzeyde de olumlu etkiler ortaya çıkardığı görülebilmektedir (Ju ve Huang, 2024; X. Li vd., 2021).

Alçak gönüllü liderlik, etik liderlik, hizmetkâr liderlik ve dönüştürücü liderlik gibi diğer liderlik yaklaşımlarıyla belirli ortak özellikler taşısa da bu yaklaşımlardan farklı olarak liderin "mütevazı olma" durumunu merkezine almasıyla ayrılmaktadır (H. Chen vd., 2024). Alçak gönüllü liderler, çalışanlarının görüşlerini sadece dinlemekle kalmayıp onların katkılarına değer vererek elde ettikleri başarıları başkalarıyla paylaşmakta, böylece astların liderle daha güçlü bir ilişki kurmalarına ve kendilerini daha fazla ifade etmelerine olanak tanımaktadır (F. Zhou ve Wu, 2018). Bu bağlamda, alçak gönüllü liderlik, liderin sadece bir yönetici değil, aynı zamanda bir öğrenen, katkılarını takdir eden ve ekip ruhunu önceleyen bir figür olduğunu savunmakta, özellikle yaratıcı ve yenilikçi süreçlerin ön planda olduğu örgütlerde psikolojik güvenliği teşvik ederek yaratıcılığın ortaya çıkması için uygun bir iklim yaratmaktadır (Hu vd., 2018).

2.2. Örgütsel Yaratıcılık (Organizational Creativity)

Yaratıcılık, bireyin yeni, özgün ve faydalı fikirler üretme yetisi olarak tanımlanmakta olup, bireysel ve örgütsel düzeyde değerli bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Amabile, 1983). Yaratıcılık alışlagelmiş şekilde ilk akla gelen sanat ve bilim gibi belirli alanlarla sınırlı kalmayıp, yaşamın her alanında, tüm mesleki pratiklerde yeni çözümler geliştirme, süreçleri iyileştirme ve sorunlara farklı açılardan yaklaşma gibi çok yönlü davranışları içermektedir (Runco ve Jaeger, 2012). Bu bağlamda, yaratıcı düşünme yetisi, günümüz örgütlerinde adaptasyon, inovasyon ve sürdürülebilir başarı için stratejik bir öneme sahiptir (Mitchell ve Walinga, 2017; Vogel ve Fischler-Strasak, 2014). Amabile'nin (1983) Bileşen Kuramı, yaratıcılığın, alan bilgisi, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyon olmak üzere üç temel faktörün etkisiyle ortaya çıktığını savunmaktadır. Örgütsel açıdan yaratıcılığı etkileyen unsurlar arasında ise liderlik, ödül sistemleri, örgüt kültürü ve iş tasarımı gibi faktörler bulunmaktadır (W. Li vd., 2018).

Liderlik, bireysel yaratıcılığın gelişiminde kritik bir rol oynamakta, liderin davranışları, iletişim tarzı, geri bildirim sağlama biçimi ve öğrenmeye teşvik edici yaklaşımları, çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya koymalarında etkili olmaktadır (J. Zhou ve George, 2003). Özellikle psikolojik güvenliğin sağlandığı örgütlerde, çalışanların hata yapmaktan korkmadan fikirlerini ifade edebilmeleri de yaratıcılığı artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Edmondson, 1999).

Yaratıcılığın desteklenmesinde liderin benimsediği liderlik tarzı önemli bir faktör olup dönüştürücü liderlik, hizmetkâr liderlik ve otantik liderlik gibi tarzların çalışan yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkileri araştırmalara konu olmaktadır (Rego vd., 2012). Son yıllarda alçak gönüllü liderliğin, özellikle psikolojik güvenlik ve takım öğrenmesi üzerinden yaratıcılığı destekleyen etkileri ön plana çıkmaktadır (Owens ve Hekman, 2012).

Özetle, yaratıcılık örgütsel yaşamda bireylerin yeni çözümler ve yenilikçi fikirler üretme kapasitesini ifade etmekte, kapasiteyi destekleyen liderlik tarzları arasında alçak gönüllü liderlik, çalışanların psikolojik güvenliğini ve katılımını artırması nedeniyle ön plana çıkmaktadır (Cheung vd., 2020). Bu nedenle, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki hem teorik hem de pratik düzeyde dikkatle incelenmesi gereken bir alan olarak değerlendirilmektedir (Allan, 2024; Sylte, 2015).

2.3. Alçak Gönüllü Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Alçak gönüllü liderlik ile örgütsel arasındaki ilişki, örgütsel davranış ve liderlik bağlamında giderek artan ilgi gören bir araştırma konusu oluşturmaktadır (Luo vd., 2022; Y. Wang vd., 2018a). Liderlik tarzlarının çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal sonuçları üzerinde belirleyici olduğu yönündeki ampirik bulgular, alçak gönüllü liderliğin örgüt içinde yaratıcı davranışları nasıl etkilediğini açıklamak için önemli teorik çerçeveler sunmaktadır (Y. Wang vd., 2018b). Bu bağlamda, alçak gönüllü liderliğin özellikle psikolojik güvenlik, öğrenme kültürü ve duygusal güven ortamı üzerinden çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisi giderek daha çok araştırılmaktadır (Owens ve Hekman, 2012).

Alçak gönüllü liderlik, liderin eksikliklerini kabul etmesi, başkalarının katkılarını takdir etmesi ve öğrenmeye açık bir tutum sergilemesi gibi üç temel boyut etrafında şekillenmektedir (Owens vd., 2013). Bu liderlik tarzı, astların fikirlerini rahatça ifade edebildiği, risk almaktan çekinmedikleri ve hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği bir örgütsel iklim yaratarak bireysel yaratıcılığı besleyen en temel ön koşullardan biri olan psikolojik güvenliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Zheng ve Ahmed, 2024). Bu bağlamda, Kaynak Tabanlı Görüş Teorisi (Barney, 2001), alçak gönüllü liderliği örgütsel rekabet avantajı sağlayabilecek nadir, değerli ve taklit edilmesi güç bir içsel kaynak olarak konumlandırmaktadır. Bu teorik perspektife göre, alçak gönüllü liderliğin sağladığı psikolojik güvenlik, öğrenme iklimi ve açık iletişim ortamı gibi özgün

yetkinlikler, çalışanların yaratıcılık potansiyelini açığa çıkararak örgüte özgü stratejik avantajlar yaratmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel yaratıcılık üzerinde liderliğin etkisini açıklamada Kaynak Tabanlı Görüş Teorisi hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde güçlü bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır.

Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar, alçak gönüllü liderliğin doğrudan ve dolaylı yollarla yaratıcılığı desteklediğine işaret etmektedir. Bu amaçla, Wang, Owens ve Li (2018), alçak gönüllü liderliğin çalışanların ses çıkarma davranışları (voice behavior) üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuş; bu etkinin de performans ve yaratıcılık çıktıları üzerinde belirleyici olduğunu göstermiştir (L. Wang vd., 2018). Bu çalışma, alçak gönüllü liderliğin sadece ilişkişel değil, aynı zamanda üretken çıktılarıyla da doğrudan bağlantılı olduğunu göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Diğer yandan, liderin alçak gönüllülüğünün aşırıya kaçtığı durumlarda, çalışanlar lideri yetersiz ya da karar veremeyen biri olarak algılayabilmekte ve bu durum da güven kaybına yol açabilmektedir (Owens vd., 2013; Wu ve Shen, 2024). Ancak genel olarak alçak gönüllü liderliğin yaratıcılığı artırmada etkili bir araç olduğunu ifade edilmektedir (Z. Liu ve Liu, 2019). Ancak bazı araştırmalar, alçak gönüllü liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisini anlamlı bulmamakta ya da bu ilişkinin ancak belirli ara aracılığıyla ortaya çıktığını ileri sürmektedir (L. Chen vd., 2021). Bu doğrultuda iki değişken arasındaki ilişkinin meta-analiz yöntemiyle sistematik biçimde incelenmesinin literatür açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, alçak gönüllü liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin meta-analitik düzeyde incelenmesi, bu alanda var olan teorik belirsizlikleri gidermek, genel eğilimleri ortaya koymak ve uygulayıcılara rehberlik edici bilgiler sunmak açısından önem taşımaktadır.

3. Yöntem

Meta-analiz, belirli bir araştırma sorusu çerçevesinde farklı çalışmaların nicel bulgularını istatistiksel olarak birleştirmeyi amaçlayan bir sentez yöntemidir (Schmidt, 2015). Bu yöntem, belirli bir konuda yürütülmüş bağımsız ampirik araştırmaların nicel bulgularını sistematik biçimde birleştirerek genel bir etki büyüklüğü hesaplamayı amaçlayan güçlü bir istatistiksel tekniktir (Borenstein vd., 2021). Meta-analiz yöntemi, bireysel çalışmalarda gözlemlenen çelişkili veya tutarsız sonuçlara açıklık getirme ve genellenebilir bulgular elde etme açısından önemli katkılar sunmaktadır (Cooper, 2015). Özellikle sosyal bilimlerde, farklı örneklem grupları, araştırma bağlamları ve metodolojik yaklaşımlar nedeniyle elde edilen bulguların bütüncül bir şekilde değerlendirilmesini sağlayarak literatürdeki genel eğilimlerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır (Borenstein vd., 2021). Meta-analiz yönteminin temel amaçlarından biri de yalnızca araştırma sonuçlarını birleştirme değil, aynı zamanda araştırma alanlarında bilimsel bilgi birikimini sistematik olarak inşa etmeyi amaçlamasıdır (Borenstein ve Higgins, 2013).

Bu bağlamda, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin nicel araştırmalar temelinde meta-analitik yöntemle incelenmesi, mevcut literatürdeki bulguların tutarlılığını test etme ve ilişki düzeyine dair genel bir yargı geliştirme açısından önemlidir. Bu çalışmanın da ana teması alçak gönüllü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin yönünü, büyüklüğünü ve istatistiksel anlamlılığını belirlemektir. Bununla birlikte, bu ilişkinin değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı da ele alınmaktadır.

Araştırmada ilgili çalışmaları belirlemek için Web of Science, Scopus, ProQuest, PsycINFO ve Google Scholar veri tabanları taranmıştır. Tarama süreci 2010–2024 yılları arasındaki yayımları kapsamış; “humble leadership” ve “creativity” anahtar kelimeleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tarama sadece hakemli dergilerde yayımlanmış ampirik çalışmaları içerecek şekilde sınırlandırılmıştır. 15 Şubat 2025 ile 10 Nisan 2025 tarihleri arasında yapılan taramada toplam 137 çalışmaya ulaşılmış, tekrar eden ve kriterleri karşılamayan yayınlar elendikten sonra 14 çalışma meta-analize dahil edilmiştir.

Meta-analiz çalışmalarında ele alınan araştırma sayısı, analiz sonuçlarının güvenilirliği ve genellenebilirliği açısından önemli bir kriter olmakla birlikte, literatürde bu sayıya ait bir sınır bulunmamakta, ancak, çeşitli araştırmacılar tarafından 10 ila 15 çalışma arasında bir örneklem büyüklüğünün, özellikle sosyal bilimlerde yürütülen meta-analizler için yeterli olduğu kabul edilmektedir (Valentine vd., 2010; Borenstein vd., 2021). Bu bağlamda, söz konusu çalışmada 2010–2024 yılları arasında yayımlanmış ve alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık ilişkisini ele alan 14 ampirik çalışmanın meta-analize dahil edilmesi hem yöntemin istatistiksel gereklilikleri açısından hem de konunun literatürdeki temsil yeteneği açısından uygun bir örneklem kapsamı sunduğu söylenebilmektedir. Aynı şekilde Turner vd. (2021), meta-analizlerin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için küçük-orta düzeyde heterojenliğe sahip ve yeterli sayıda çalışmanın yer aldığı örneklemelerin tercih edilmesi gerektiğini vurgulamış olup, çalışmada kullanılan 14 makalenin, güvenilir ve anlamlı sonuçlar elde edilmesi açısından metodolojik olarak yeterli olduğu söylenebilmektedir.

4. Bulgular

Çalışmada ele alınan 14 farklı esere ait bulgular meta-analiz yöntemi ile ele alınmış, ortalama bir etki büyüklüğünün elde edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen verilere rastgele etkiler modeli uygulanmış ve heterojenlik düzeyi, kısıtlı maksimum olabilirlik tahmincisi (Restricted Maximum Likelihood-REML) kullanılarak tahmin edilen τ^2 değeri ile değerlendirilmiştir (Viechtbauer, 2010). Buna ek olarak, heterojenlik analizine ilişkin olarak Q testi (Cochran, 1954) ve I^2 istatistiği de hesaplanmıştır. Meta-analiz çalışmalarında, elde edilen etkilerin istatistiksel olarak homojen olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan heterojenlik analizleri çalışmalardaki etki büyüklüklerinin birbirinden ne ölçüde farklılaştığını göstermekte ve sabit etkiler (fixed-effect) ya da rastgele etkiler (random-effects) modelinin seçilmesi açısından yol gösterici olmaktadır (Borenstein vd., 2021). Bu doğrultuda, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi konu alan 14 çalışmadan elde edilen verilerle hesaplanan heterojenlik istatistikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Heterojenlik Testi Sonuçları

Tau	Tau ²	I ² (%)	H ²	R ²	df	Q	p
0.140	0.0196 (SE= 0.0089)	87.37	7.921	0.217156	13.000	113.223	<0.001

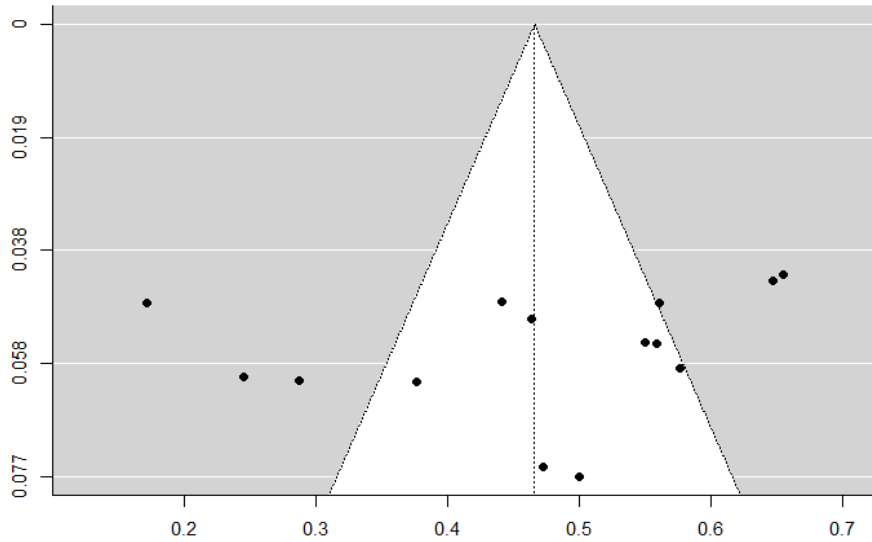
Tablo 1’de görüldüğü üzere, Q istatistiği 113.223 olarak hesaplanmış ve anlamlılık düzeyi $p < 0.001$ şeklinde bulunmuştur. Bu sonuç, incelenen çalışmalar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde heterojenlik bulunduğunu göstermektedir. Heterojenlik testi anlamlı olduğunda, sabit etkiler modelinin varsayımları ihlal edilmiş sayılarak analizlerde rastgele etkiler modeli tercih edilmektedir (Higgins vd., 2003; Schmidt, 2015). I^2 istatistiği, toplam varyansın ne kadarının gerçek etki büyüklüklerindeki farklardan kaynaklandığını göstermektedir. Çalışmada elde edilen I^2 değeri %87.37 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, heterojenliğin yüksek düzeyde olduğunu ve gözlemlenen varyansın büyük ölçüde araştırmalar arasındaki gerçek farklardan kaynaklandığını göstermektedir. I^2 değeri %75’in üzerinde olması durumunda yüksek heterojenlikten söz edilmekte ve alt grup analizleri ya da moderatör analizlerinin yapılması önerilmektedir (Higgins vd., 2003).

τ (Tau) ve τ^2 (Tau²) istatistikleri, çalışmalardaki gerçek etki büyüklükleri arasındaki standart sapmayı ve varyansı temsil etmektedir. Bu çalışmada $\tau = 0.140$ ve $\tau^2 = 0.0196$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin farklı bağlam ve örneklemelerde değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, τ^2 ’nin standart hatası (SE = 0.0089) olarak hesaplanmış olup bu varyans tahmininin güvenilirlik düzeyine ilişkin bir göstergedir. H^2 istatistiği ise gözlenen varyansın beklenen varyansa oranını vermektedir ve bu çalışmada $H^2 = 7.921$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, varyansın beklenenin yaklaşık sekiz katı olduğunu ve sabit etkiler modelinin yetersiz kaldığını desteklemektedir. R^2 değeri bazı meta-analiz

yazılımlarında moderatör değişkenlerin açıklayıcılığını göstermek amacıyla kullanılmaktadır ve bu çalışmada yaklaşık 0.217 olarak hesaplanmış olup açıklayıcı değişkenlerin varyansın yaklaşık %21.7'sini açıkladığını göstermektedir. Elde edilen bulgular genel olarak ele alındığında, yüksek düzeyde heterojenliğe işaret eden bu sonuçlar, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin bağlamsal, kültürel veya örnekleme dayalı farklı faktörlerden etkilenebileceğini göstermektedir.

Meta-analizlerde elde edilen bulguların güvenilirliğini değerlendirmek açısından yayın yanlılığı (publication bias) önemli bir tehdit unsuru olabilmektedir. Yayın yanlılığı, anlamlı ve olumlu sonuçlara sahip çalışmaların yayınlanma olasılığının daha yüksek olması nedeniyle, literatürdeki etkilerin sistematik olarak çarpıtılması riskini taşımaktadır (Rothstein vd., 2005). Bu doğrultuda çalışmada yayın yanlılığının belirlemek amacıyla görsel ve istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerden ilki, huni grafiğidir. Korelasyon katsayısı ile gözlem sonuçlarının standart hatasını temel alan regresyon testi, huni grafiği biçiminde sunulmuş olup, söz konusu görsel aşağıda yer alan Grafik 1'de görülmektedir.

Grafik 1: Huni Grafiği



Yukarıda sunulan Grafik 1, çalışmada yer alan 14 birincil araştırmanın etki büyüklüklerinin standart hataya göre dağılımını göstermektedir. Huni grafiğinde, x ekseninde çalışmalarda hesaplanan Fisher z-dönüşümlü korelasyon katsayılarını, y ekseninde ise bu etki büyüklüklerinin standart hatalarını temsil etmektedir. Huni şeklindeki dağılım, istatistiksel anlamda yayın yanlılığının varlığını ya da yokluğunu görsel olarak değerlendirme imkânı sunmaktadır (Egger vd., 1997). Grafiğin ideal simetrik bir yapıya sahip olması, etki büyüklüklerinin rastgele dağılmış olduğunu ve yayın yanlılığının düşük olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, veri noktalarının büyük çoğunluğunun simetrik dağıldığı, orta eksen (ortalama etki büyüklüğü) etrafında yoğunlaştığı ve huni şeklini koruduğu görülmektedir. Bu durum, yayın yanlılığının görsel olarak düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, özellikle alt bölümde sol tarafa doğru birkaç noktanın dışa sapma eğilimi göstermesi, sınırlı düzeyde asimetri olasılığına işaret etmekte olup bu durum, veri setinin küçük boyutuna bağlı olarak rastlantısal bir dağılım sapması olarak da değerlendirilmektedir (Duval ve Tweedie, 2000).

Grafikteki gri alanlar güven aralığını temsil ederken, beyaz alan ideal dağılım bölgesini göstermektedir. Gözlemlenen veri noktalarının çoğunun beyaz alan içerisinde kalması ve belirgin bir asimetrinin bulunmaması, sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır. Özetle, elde edilen bu grafiksel analiz alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiye dair birincil araştırmalarda belirgin bir yayın yanlılığı olmadığını göstermektedir. Heterojenlik ve yayın yanlılığı

analizleri sonrasında, alçak gönüllü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki genel ilişkinin büyüklüğünü belirlemek amacıyla rastgele etkiler modeli (random-effects model) de çalışmada elde edilmiştir. Bu model, birincil çalışmalar arasında gözlemlenen varyansı dikkate alarak daha tutarlı ve genellenebilir bir etki büyüklüğü sunmayı amaçlamaktadır (Borenstein vd., 2021). Aşağıda yer alan Tablo 2’de bu modele ilişkin korelasyon katsayısı ve güven aralığı bilgileri yer almaktadır.

Tablo 2: Korelasyon Testi Sonuçları

	Tahmin	se	Z	p	CI Alt Sınırı	CI Üst Sınırı
Kesişim	0.466	0.0403	11.6	<0.001	0.387	0.545

Tablo 2’de sunulan bulgulara göre, alçak gönüllü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Rastgele etkiler modeli (random-effects model) ile elde edilen korelasyon katsayısı ($r = 0.466$) orta düzeyde güçlü bir ilişkiye işaret etmektedir (Cohen, 2013). Bu etki büyüklüğü, çalışanların alçak gönüllü liderlerin bulunduğu ortamlarda yaratıcı davranışlar sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Z değeri ($Z = 11.6$) oldukça yüksek bulunmuş ve p değeri ($p < 0.001$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiyi desteklemektedir. Bu sonuç, alçak gönüllü liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin yalnızca tesadüfi bir bulgu olmadığını ve genellenebilir nitelikte olduğunu göstermektedir. Ayrıca güven aralığı (CI) alt sınır 0.387 ve üst sınır 0.545 olmak üzere oldukça dar bir aralıkta yer almakta; bu durum, tahmin edilen etki büyüklüğünün güvenilirliğini ve istikrarını pekiştirmektedir. Bu bağlamda, gerçekleştirilen meta-analiz kapsamında değerlendirilen 14 çalışmanın ortak eğilimi, alçak gönüllü liderliğin çalışanların yaratıcı performansları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bu sonuç, liderlik davranışlarının yaratıcı iş sonuçları üzerindeki rolünü vurgulamakta ve alçak gönüllülüğün örgütsel düzeyde inovasyonu destekleyici bir liderlik özelliği olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Owens ve Hekman, 2016; Y. Wang vd., 2018b). Huni grafiği ile elde edilen görsel değerlendirme sonucunda yayın yanlılığına ilişkin ciddi bir işaret bulunmamış olsa da bu gözlemi daha sağlam temellere oturtmak amacıyla çeşitli istatistiksel testler de ayrıca uygulanmıştır. Meta-analiz kapsamında elde edilen sonuçların yayınlanma eğilimi (publication bias) etkisinden arındırılmış olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Fail-Safe N, Begg ve Mazumdar Sıra Korelasyonu, Egger Regresyon Testi ve Trim and Fill Yöntemi kullanılmış, ilgili test sonuçları aşağıda Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Yayın Yanlılığı Testi Sonuçları

Test Adı	Değeri	p
Fail-Safe N	5.562.000	< 0.001
Begg ve Mazumdar Sıra Korelasyonu	-0.231	0.279
Egger Regresyon Testi	-0.772	0.440
Trim and Fill Yöntemi	0.000	.

Tablo 3’teki bulgular doğrultusunda, Fail-Safe N değeri 5.562 olarak hesaplanmıştır ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.001$). Rosenthal tarafından önerilen bu yaklaşım, elde edilen etki büyüklüğünü geçersiz kılmak için gereken yayınlanmamış sıfır etkili çalışmanın sayısını göstermektedir (Rosenthal, 1979). Hesaplanan değer, literatürde kabul gören güven eşiği olan belirlenen sınırın çok üzerinde olup meta-analiz sonucunun yayın yanlılığına karşı oldukça güçlü olduğunu göstermektedir.

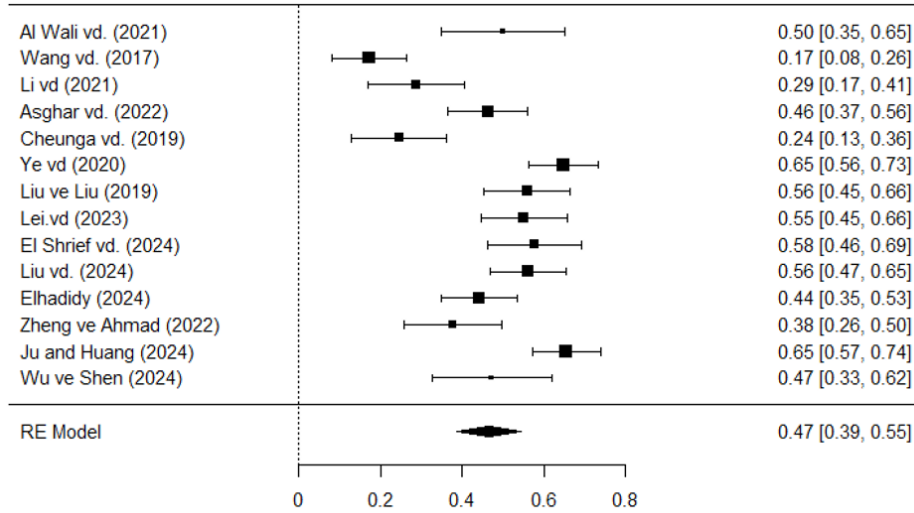
Begg ve Mazumdar Sıra Korelasyonu testi sonucunda korelasyon katsayısı -0.231 bulunmuş ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0.279$). Bu, etki büyüklükleri ile standart hatalar

arasında sistematik bir sıralı ilişki bulunmadığını ve dolayısıyla yayın yanlılığının önemli düzeyde olmadığını göstermektedir (Begg ve Mazumdar, 1994). Egger'in Regresyon Testi, etki büyüklüklerinin standart hatalara göre regresyon analizine dayalı olarak değerlendirildiği bir diğer güçlü testtir. Bu analizde hesaplanan regresyon katsayısı -0.772 olarak bulunmuş ve anlamlılık düzeyi $p = 0.440$ 'dır. Bu sonuç yayın yanlılığının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığını doğrulamaktadır (Egger vd., 1997).

Sonuçlarda yer alan Trim and Fill Yöntemi ile potansiyel olarak eksik çalışmaları tahmin etme amacıyla yapılan analizde, 0 (sıfır) eksik çalışma olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç, örnekleme dahil edilmeyen ancak varsayımsal olarak meta-analiz dengesini bozabilecek herhangi bir çalışmanın bulunmadığını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, mevcut veri seti yayın yanlılığı açısından simetrik olup, yeni çalışma eklenmesine gerek olmayacak kadar dengeli bir dağılım sergilemektedir (Duval ve Tweedie, 2000).

Genel olarak değerlendirildiğinde, dört farklı yöntemle gerçekleştirilen yayın yanlılığı analizlerinin tamamı, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin yayın yanlılığına maruz kalmadığını ve elde edilen genel etki büyüklüğünün güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu bulgular hem istatistiksel hem görsel analizlerin birbiriyle tutarlı olduğunu ve çalışmanın metodolojik sağlamlığını desteklediğini ortaya koymaktadır. Meta-analiz kapsamında yer alan bireysel çalışmaların her birinin etki büyüklüğü (korelasyon katsayısı) ve bu katsayıların %95 güven aralıkları, etkileşimli biçimde değerlendirilmiş ve grafiksel olarak sunulmuş olup analizde yer alan her bir çalışmanın katkı düzeyini ve genel modelle uyumunu değerlendirme açısından önem taşımaktadır. Aşağıda yer alan Grafik 2'de söz konusu çalışmalara ait korelasyon katsayıları ve güven aralıkları yer almaktadır.

Grafik 2: Orman Grafiği



Grafik 2'de her bir satırda, çalışmaya dahil edilen bireysel araştırmaların elde ettiği korelasyon katsayıları ve bu değerlerin %95 güven aralıkları yer almaktadır. Kare şeklindeki simgeler etki büyüklüğünün nokta tahminlerini; yatay çizgiler ise güven aralıklarını göstermektedir. Karelerin büyüklüğü, ilgili çalışmanın ağırlığını temsil etmekte olup örneklem sayısı yüksek olan çalışmalar daha büyük karelerle gösterilmektedir. Grafiğin alt kısmında yer alan elmas şekli (RE Model), rastgele etkiler modeli kapsamında hesaplanan genel etki büyüklüğünü ve onun %95 güven aralığını simgelemektedir. Bu çalışma özelinde hesaplanan genel korelasyon katsayısı $r = 0.47$ [0.39, 0.55] olup orta düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir. Bu bulgu, daha önce Tablo 2 ile de raporlanan genel etki büyüklüğünü grafiksel olarak da desteklemektedir.

Çalışmalar analiz edildiğinde en düşük etki büyüklüğü Wang vd. (2017) çalışmasına ait olup $r=0.17$ 'dir. Bu çalışmanın güven aralığı da diğerlerine göre daha geniştir, bu da örneklem

büyükliğünün nispeten daha küçük olduğunu ve tahminin daha az kesin olduğunu gösterir. En yüksek etki büyüklüğü ise Ju ve Huang (2024) ve Ye vd. (2020) tarafından yapılan çalışmalara aittir ($r = 0.65$), bu durum ilgili çalışmalarda alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin oldukça güçlü biçimde gözlemlendiğini göstermektedir.

Etki büyüklüklerinin çoğu 0.40 ile 0.60 aralığında toplanmış olup, genel olarak pozitif yönde yoğunlaşan bir ilişki eğilimi dikkat çekmektedir. Tüm çalışmaların güven aralıklarının sıfırın üzerinde yer alması, meta-analize dahil edilen hiçbir çalışmanın ilişkisinin istatistiksel olarak anlamsız olmadığını göstermektedir. Bu da hem çalışmanın metodolojik sağlamlığını hem de genel bulgunun güvenilirliğini artırmaktadır. Bu bağlamda ortaya koyulmuş olan bu grafiksel sunum, bireysel çalışmaların genel modelle yüksek oranda tutarlı olduğunu, elde edilen etki büyüklüğünün tüm veri setine yayılmış istikrarlı bir eğilim sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı ve tutarlı bir ilişkinin varlığına yönelik güçlü ampirik kanıtlar sunmaktadır.

5. Sonuç

Bu çalışmada, alçak gönüllü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki meta-analiz yöntemiyle incelenmiş ve 2010–2024 yılları arasında yayımlanmış 14 ampirik çalışmanın verileri analiz edilmiştir. Rastgele etkiler modeline göre hesaplanan genel etki büyüklüğü ($r = 0.47$), alçak gönüllü liderliğin çalışanların yaratıcı davranışlarını orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde olumlu etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu, alçak gönüllü liderliğin, örgütlerde yenilikçi fikirlerin desteklenmesi ve yaratıcı potansiyelin açığa çıkarılmasında etkili bir liderlik tarzı olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular, mevcut literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Owens ve Hekman (2012, 2016) alçak gönüllü liderliğin örgüt içi güveni artırarak çalışanların risk alma davranışını desteklediğini ve bu sayede yaratıcılığı teşvik ettiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde, Wang vd. (2018) yaptıkları çalışmada, alçak gönüllü liderliğin psikolojik güvenlik algısı üzerinden çalışanların yaratıcı düşünce yapısını güçlendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda, meta-analiz bulguları, söz konusu literatürü desteklemekte ve bu liderlik tarzının öğrenmeye açıklık, karşılıklı takdir ve iş birliğine dayalı bir iklim yaratarak yaratıcı düşüncüyü tetiklediğini doğrulamaktadır.

Ayrıca bireysel çalışmaların neredeyse tamamının pozitif etki büyüklükleri göstermesi, bu ilişkinin tutarlı biçimde gözlemlendiğini ortaya koymaktadır. Ancak etki büyüklüklerinin bazı çalışmalarda daha yüksek, bazı çalışmalarda ise daha düşük düzeylerde olması, bu ilişkinin bağlamsal faktörlerden etkilenebileceğini göstermektedir. Çalışmada hem görsel hem de istatistiksel yöntemlerle yayın yanlılığı analiz edilmiş, huni grafiği simetrik bir dağılım sergilemiş; Fail-Safe N değeri oldukça yüksek (5.562), Egger regresyon testi ($p=0.440$) ve Begg korelasyon testi ($p=0.279$) anlamlı çıkmamıştır. Ayrıca Trim and Fill yöntemi ile tahmini eksik çalışma sayısı “0” olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, elde edilen genel etki büyüklüğünün yayın yanlılığına bağlı çarpıklık içermediğini ve sonuçların güvenilirliğini önemli ölçüde desteklemektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular, alçak gönüllü liderlik kavramının yalnızca ahlaki veya etik değerlerle değil, aynı zamanda yenilikçi ve yaratıcı iş çıktılarıyla da yakından ilişkili olduğunu ortaya koyarak literatüre katkı sağlamıştır. Çalışma, literatürdeki farklı bulguları istatistiksel olarak sentezleyerek genel bir ilişki düzeyi ortaya koymuş; çalışmalardaki örneklem farklılıklarından kaynaklı heterojenliği dikkate alarak güvenilir bir model sunmuştur. Çalışmanın temel sınırlılıkların başında yalnızca 14 ampirik araştırmayı kapsamakta olmasının bulguların genellenebilirliğini belirli ölçüde sınırlandırabilmesi gelmektedir. Analize dahil edilen çalışmaların büyük çoğunluğunun Çin ağırlıklı olması da kültürel homojenlik etkisi ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için farklı kültürler ve sektörler için alçak gönüllü

liderliğin etkilerinin incelenmesi, alçak gönüllü liderliğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi literatüre farklı katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışma, alçak gönüllü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyarak, bu liderlik biçiminin yalnızca etik ya da sosyal uyumla değil, aynı zamanda örgütsel yaratıcılıkla da ilişkili olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular gerek akademik araştırmalar gerekse yönetim uygulamaları açısından alçak gönüllü liderliğin daha fazla dikkate alınması gerektiğini işaret etmektedir. Bu çerçevede, alçak gönüllü liderliğin; öğrenen, geliştiren ve ilham veren bir kavram olarak ele alınmasının, yaratıcı organizasyonlar inşa etmede etkili olacağı söylenebilmektedir.

Bulgular doğrultusunda, organizasyonlardaki liderlik gelişim programlarında alçak gönüllülük kavramına özel yer verilmesi önerilmekte, özellikle lider adaylarının kendini değerlendirme, geri bildirimle açık olma ve başkalarının katkılarını takdir etme gibi beceriler konusunda desteklenmesi, örgüt içinde yaratıcı bir kültürün teşvik edilmesine katkı sağlayacağı görülmektedir. Ayrıca, yaratıcı düşüncenin ön planda olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için alçak gönüllü liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin görevlendirilmesi, yenilikçi çözümler geliştirilmesini kolaylaştırabilecektir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Bu araştırmanın hazırlanmasında herhangi bir dış destek alınmamıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı: Bu çalışma tek yazarlı olup yazarın katkı oranı %100'dur.

Çatışma Beyanı: Bu çalışma tek yazarlı olup çıkar çatışması yoktur.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu araştırmanın her aşamasında "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi"nde belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbir gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışmanın yazım sürecinde etik kurallarına uygun alıntı yapılmış ve kaynakça oluşturulmuştur. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur

Etik Kurul İzni: Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.

Kaynakça

- Al Wali, J., Muthuveloo, R. ve Teoh, A. P. (2022). Unravelling The Nexus Between Creative Self-Efficacy, Humble Leadership, Innovative Work Behaviour and Job Performance Amongst Physicians in Public Hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 706-726.
- Allan, D. (2024). Celebrating Our Volunteer Leaders: A Heartfelt Thank You. *Journal of Singing*, 80(5), 501-504. <https://doi.org/10.53830/sing.00037>
- Amabile, T. M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357.
- Asghar, F., Mahmood, S., Iqbal Khan, K., Gohar Qureshi, M. ve Fakhri, M. (2022). Eminence of Leader Humility for Follower Creativity During COVID-19: The Role of Self-Efficacy and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 12, 790517. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790517>
- Barney, J. B. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on The Resource-Based View. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Begg, C. B. ve Mazumdar, M. (1994). Operating Characteristics of a Rank Correlation Test for Publication Bias. *Biometrics*, 1088-1101.
- Borenstein, M. ve Higgins, J. P. (2013). Meta-Analysis and Subgroups. *Prevention Science*, 14, 134-143.

- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. ve Rothstein, H. R. (2021). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons.
- Chen, H., Jiang, J., Wang, L., Zhang, Z. ve Bao, J. (2024). Why Is a Modest Gentleman Cruel and Ruthless? A Study on the Dark Side Effect of Humble Leadership–From the Perspective of Low-Status Compensation Theory. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 508-525.
- Chen, L., Liu, S., Wang, Y. ve Hu, X. (2021). Humble Leader Behavior and Team Creativity: The Team Learning Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 272-284.
- Cheung, S. Y., Huang, E. G., Chang, S. ve Wei, L. (2020). Does Being Mindful Make People More Creative at Work? The Role of Creative Process Engagement and Perceived Leader Humility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 39-48. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.12.003>
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L. ve Paterson, T. (2021). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>
- Cochran, W. G. (1954). The Combination of Estimates from Different Experiments. *Biometrics*, 10(1), 101-129.
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*. Routledge.
- Cooper, H. (2015). *Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-By-Step Approach (Vol. 2)*. Sage Publications.
- Dinçer, S. (2018). Content Analysis in Scientific Research: Meta-Analysis, Meta-Synthesis, And Descriptive Content Analysis. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 7(1), 176-190. <https://doi.org/10.14686/buefad.363159>
- Duval, S. ve Tweedie, R. (2000). Trim and Fill: A Simple Funnel-Plot–Based Method of Testing and Adjusting for Publication Bias in Meta-Analysis. *Biometrics*, 56(2), 455-463.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Egger, M., Smith, G. D., Schneider, M. ve Minder, C. (1997). Bias in Meta-Analysis Detected by A Simple, Graphical Test. *Bmj*, 315(7109), 629-634.
- Elhadidy, I. A. ve Gao, Y. (2024). How Does Humble Leadership Stimulate Employees' Service Improvisation in Hospitality? A Social Information Processing Perspective. *Kybernetes*.
- Google Scholar (2025). Erişim adresi: <https://scholar.google.com>
- Hartung, J. (1999). An Alternative Method for Meta-Analysis. *Biometrical Journal*, 41(8), 901-916. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1521-4036\(199912\)41:8<901::AID-BIMJ901>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1521-4036(199912)41:8<901::AID-BIMJ901>3.0.CO;2-W)
- Hendrayanti, S. ve Nurauliya, V. (2021). Building Competitive Advantage Through Innovation, Creativity, Product Quality. *Baskara: Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(1), 85-94. <https://doi.org/10.54268/baskara.v4i1.9702>
- Higgins, J. P., Thompson, S. G., Deeks, J. J. ve Altman, D. G. (2003). Measuring Inconsistency in Meta-Analyses. *Bmj*, 327(7414), 557-560.

- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N. ve Liu, S. (2018). Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, And Power Distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000277>
- Ju, Y. ve Huang, J.-H. (2024). College Students' Perception of Teachers' Humble Leadership and its Impact on Creativity: The Mediating Role of Trust in Teachers. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 111. <https://doi.org/10.14689/ejer.2024.111.02>
- Lei, S., Peng, L. ve Guo, Y. (2023). Investigating The Effect of Leader Humility on Subordinates' Service Creativity: A Moderated Dual Path Model. *Current Psychology*, 42(7), 5672-5684. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01887-1>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A. ve Samo, F. A. (2018). Organizational Innovation: The Role of Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47.
- 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, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A. ve Mina, A. (2024). Leader Humility and Employees' Creative Performance: The Role of Intrinsic Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1278755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
- Liu, Z. ve Liu, W. (2019). Humble Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Knowledge Hiding. *Management and Economic Journal*, 3(5), 549-557.
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>
- Mitchell, I. K. ve Walinga, J. (2017). The Creative Imperative: The Role of Creativity, Creative Problem Solving and Insight as Key Drivers for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1872-1884.
- Nielsen, R., Marrone, J. A. ve Ferraro, H. S. (2013). *Leading With Humility*. Routledge.
- 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. <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. <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. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- ProQuest (2025). Erişim adresi: <https://www.proquest.com>
- PsycINFO (2025). Erişim adresi: <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve e Cunha, M. P. (2012). Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rosenthal, R. (1979). The File Drawer Problem and Tolerance for Null Results. *Psychological Bulletin*, 86(3), 638.

- Rothstein, H. R., Sutton, A. J. ve Borenstein, M. (Ed.). (2005). *Publication Bias in Meta-Analysis: Prevention, Assessment and Adjustments*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/0470870168>
- Runco, M. A. ve Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Salem, S. M. ve Ali, H. A. (2023). Humble Leadership and Its Relation to Staff Nurses' Job Crafting and Creativity. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 11(40), 226-239. <https://dx.doi.org/10.21608/asnj.2024.245853.1708>
- Schmidt, F. L. (2015). History and Development of The Schmidt-Hunter Meta-Analysis Methods. *Research Synthesis Methods*, 6(3), 232-239. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1134>
- Scopus (2025). Erişim adresi: <https://www.scopus.com>
- Sylte, K. A. (2015). *A Predictive Study of Leader-Demonstrated Humility Characteristics and Employee Giving and Volunteering*. Northcentral University.
- Teodorescu, N., Stăncioiu, A.-F., Răvar, A. S. ve Botoş, A. (2015). Creativity And Innovation–Sources of Competitive Advantage in the Value Chain of Tourism Enterprises. *Theoretical & Applied Economics*, 22(1).
- Turner, R. M., Bird, S. M. ve Higgins, J. P. (2013). The Impact of Study Size on Meta-Analyses: Examination of Underpowered Studies in Cochrane Reviews. *PloS One*, 8(3), e59202.
- Valentine, J. C., Pigott, T. D. ve Rothstein, H. R. (2010). How Many Studies Do You Need? A Primer on Statistical Power for Meta-Analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 35(2), 215-247.
- Viechtbauer, W. (2010). Conducting Meta-Analyses in R With the Metafor Package. *Journal of Statistical Software*, 36, 1-48. <https://doi.org/10.18637/jss.v036.i03>
- Vogel, P. ve Fischler-Strasak, U. (2014). *Fostering Sustainable Innovation Within Organizations*. İçinde C. Weidinger, F. Fischler, & R. Schmidpeter (Ed.), *Sustainable Entrepreneurship* (ss. 191-205). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38753-1_13
- 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. <https://doi.org/10.1002/jls.21434>
- Wang, J., Zhang, Z. ve Jia, M. (2017). Understanding How Leader Humility Enhances Employee Creativity: The Roles of Perspective Taking and Cognitive Reappraisal. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/0021886316678907>
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J. ve Shi, L. (2018). Exploring The Affective Impact, Boundary Conditions, and Antecedents of Leader Humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019.
- Wang, Y., Liu, J. ve Zhu, Y. (2018a). How Does Humble Leadership Promote Follower Creativity? The Roles of Psychological Capital and Growth Need Strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521.
- Wang, Y., Liu, J. ve Zhu, Y. (2018b). Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1727. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Web of Science (2025). Erişim adresi: <https://www.webofscience.com/wos>

- Wu, Z. ve Shen, R. (2024). The Negative Effect of Supervisor Bottom-Line Mentality on Employee Creativity: The Mediation of Harmonious Passion and Moderating Effect of Humble Leadership. *Current Psychology*, 43(21), 19198-19212.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J. ve Zhu, H. (2020). Leader Humility, Team Humility and Employee Creative Performance: The Moderating Roles of Task Dependence and Competitive Climate. *Tourism Management*, 81, 104170. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170>
- Zheng, Z. ve Ahmed, R. I. (2024). Humble Leadership and Employee Creative Performance in China: The Roles of Boundary Spanning Behavior and Traditionality. *Personnel Review*, 53(1), 193-210.
- 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.
- Zhou, J. ve George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zhou, J. ve George, J. M. (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)