



2026, 15 (2), 1516-1539 | Araştırma Makalesi

Mütevazi Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessliliğinin Aracı Rolü

Hüseyin Aslan ¹

Öz

Liderlik ve yenilik konularına yönelik artan akademik ilgiye rağmen, liderlik tarzlarının çalışanların yenilikçi iş davranışlarını hangi davranışsal mekanizmalar aracılığıyla teşvik ettiği hâlen yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır. Özellikle örgütlerde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması süreçlerinde liderlik davranışlarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisini açıklayan aracılık mekanizmalarının daha fazla araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilikçi iş davranışı yalnızca yeni fikirlerin üretilmesini değil, aynı zamanda bu fikirlerin örgütsel süreçlere uygulanmasını içeren çok boyutlu bir süreçtir. Bu nedenle liderlik tarzlarının çalışanların fikir üretme, öneri sunma ve örgütsel gelişime katkı sağlama eğilimleri üzerindeki etkisinin anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda mevcut çalışma, sosyal bilgi işleme teorisi ve sosyal değişim teorisinin sunduğu kuramsal çerçeveden hareketle mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelemektedir. Mütevazi liderlik, liderlerin kendi sınırlılıklarını kabul etmeleri, çalışanların katkılarını takdir etmeleri ve öğrenmeye açık bir yaklaşım sergilemeleri ile karakterize edilen bir liderlik tarzı olarak çalışanların fikirlerini daha rahat ifade edebilecekleri bir örgütsel ortamın oluşmasına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda çalışma, mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amacıyla bu ilişkide çalışan sessliliğinin aracılık rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma verileri 392 çalışandan anket yöntemiyle toplanmış ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, mütevazi liderliğin hem çalışan sessliliğini hem de yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediğini, çalışan sessliliğinin de yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca aracılık analizi, çalışan sessliliğinin mütevazi liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi açıklayan anlamlı bir davranışsal mekanizma olduğunu ortaya koymuştur. Çalışan sessliliğini temel bir açıklayıcı yol olarak ortaya koyan bu çalışma, liderlik ve yenilikçilik literatürüne katkı sağlamakta ve çalışan sessliliğini teşvik eden mütevazi liderlik uygulamaları aracılığıyla yenilikçiliği artırmak isteyen örgütler için uygulamaya yönelik çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Mütevazi Liderlik, Çalışan Sessliliği, Yenilikçi İş Davranışı, Sosyal Bilgi İşleme Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi

Aslan, H. (2026). Mütevazi Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessliliğinin Aracı Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1516-1539. <https://izlik.org/JA22KB99BC>
<https://doi.org/10.15869/itobiad.1911765>

Geliş Tarihi	17.03.2026
Kabul Tarihi	31.05.2026
Yayın Tarihi	30.06.2026
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	



2026, 15 (2), 1516-1539 | Research Article

The Mediating Role of Employee Voice in the Effect of Humble Leadership on Innovative Work Behavior

Hüseyin Aslan¹

Abstract

Despite the growing academic interest in leadership and innovation, the behavioral mechanisms through which leadership styles encourage employees' innovative work behavior have not yet been sufficiently clarified. In particular, further research is needed to explain how leadership behaviors influence employees' attitudes and behaviors during the emergence and implementation of innovative ideas within organizations. Innovative work behavior is a multidimensional process that involves not only the generation of new ideas but also their implementation within organizational processes. Therefore, understanding how leadership styles influence employees' tendencies to generate ideas, offer suggestions, and contribute to organizational development is of great importance. In this context, the present study examines the effect of humble leadership on innovative work behavior based on the theoretical framework of social information processing theory and social exchange theory. Humble leadership is characterized by leaders' willingness to acknowledge their limitations, appreciate employees' contributions, and demonstrate openness to learning. These characteristics may help create an organizational environment in which employees feel comfortable expressing their ideas and contributing to organizational improvement. Accordingly, this study investigates the mediating role of employee voice in the relationship between humble leadership and innovative work behavior. Research data were collected from 392 employees using a survey method and analyzed through structural equation modeling. The findings indicate that humble leadership positively predicts both employee voice and innovative work behavior. Moreover, employee voice positively affects innovative work behavior and serves as a significant mediating mechanism in this relationship. These findings contribute to the leadership and innovation literature and provide practical implications for organizations seeking to enhance innovation through humble leadership practices that encourage employee voice.

Keywords: Humble Leadership, Employee Voice, Innovative Work Behavior Social Information Processing Theory, Social Exchange Theory

Aslan, H. (2026). The Mediating Role of Employee Voice in the Effect of Humble Leadership on Innovative Work Behavior, *Journal of the Human and Social Science Researches*, 15(2), 1516-1539. <https://izlik.org/JA22KB99BC>
<https://doi.org/10.15869/itobiad.1911765>

Date of Submission	17.03.2026
Date of Acceptance	31.05.2026
Date of Publication	30.06.2026
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

1.Giriş

Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimlerle şekillenen giderek daha rekabetçi hale gelen iş ortamlarında, örgütlerin sürdürülebilir büyüme ve performans elde edebilmeleri için sürekli olarak yeni fikirler üretmeleri ve bu fikirleri uygulamaya koymaları gerekmektedir. Yenilikçi iş davranışı bu süreci çalışan düzeyinde açıklayan bir kavram olup yeni fikirlerin üretilmesi, savunulması ve uygulanmasını kapsamaktadır (Scott ve Bruce, 1994,s.581; Amo ve Kolvareid, 2005,s.189). Yenilikçi iş davranışı doğası gereği belirsizlik ve risk içerdiğinden, çalışanların katkıda bulunmaya, denemeye ve olası olumsuz sonuçlardan korkmadan fikirlerini ifade etmeye teşvik edildiği ortamlarda daha kolay ortaya çıkmaktadır (Edmondson, 2003,s.1423; Morrison, 2011,s.378). Bu noktada liderlik, çalışanların önerilerinin değer görüp görmeyeceğine ve değişim odaklı fikirleri dile getirmenin sosyal ve kariyer risklerine değip değmeyeceğine ilişkin algılarını şekillendiren temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000,s.711;Morrison, 2014,s.174).

Mütevazi liderlik, son on yılda çalışanların proaktif katkılarını teşvik edebilecek ilişkisel ve gelişimsel bir liderlik yaklaşımı olarak dikkat çekmiştir. Owens ve Hekman'ın (2012) öncü çalışmasına dayanan mütevazi liderlik; liderin doğru öz farkındalığa sahip olması, başkalarının güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmesi ve öğrenmeye ile geri bildirimle açık olması ile karakterize edilmektedir. Owens ve Hekman'ın (2012) tümevarımsal modeli, mütevazi liderlerin kendi sınırlılıklarını ve hatalarını kabul ederek, takipçilerinin katkılarını öne çıkararak ve yeni fikir ile önerilere açık davranarak "nasıl gelişileceğini örneklediklerini" vurgulamaktadır (Owens ve Hekman, 2012:790). Daha sonraki çalışmalar, mütevaziliği takipçiler tarafından algılanabilen "ifade edilen mütevazilik" olarak kavramsallaştırmış ve böylece kavramın örgütsel araştırmalarda sistematik biçimde ölçülmesine olanak sağlamıştır (Owens vd., 2013). Mütevazi liderlik farklı bağlamlara da uyarlanmış; üst yönetim düzeyinde düşük benmerkezcilik, başkalarını takdir etme ve geri bildirimle açıklıkla karakterize edilen bir liderlik yönelimi olarak tanımlanmıştır (Ou vd., 2014) ve kültürel bağlamlara duyarlı, gelişimi destekleyen ilişkisel bir liderlik duruşu olarak ele alınmıştır (Oc vd., 2015). Daha güncel yaklaşımlar ise mütevazi liderliği aşağıdan yukarıya bir perspektifle açıklamakta; liderlerin kendi zayıflıklarını kabul ettikleri, çalışan bilgisini değerli gördükleri ve çalışanlardan öğrenmeye açık oldukları bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır (Zhang ve Ahmed, 2022). Bu çerçevede mütevazi liderler; hatalarını kabul eden, çalışan katkılarını takdir eden ve astlarından öğrenmeye istekli olan liderler olarak değerlendirilmektedir (Owens vd., 2013).

Mütevazi liderliğin çalışanların yenilikçi katkılarını artırabileceği önemli davranışsal mekanizmalardan biri çalışan sesliliğidir. Çalışan sesliliği, örgütsel işleyişi iyileştirmeye yönelik olarak çalışanların görüş, öneri ve endişelerini gönüllü biçimde ifade etmelerini kapsayan takdire bağlı bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998; Van Dyne vd., 2003; Morrison, 2014). Kavramın temeli Hirschman'ın (1970) "exit-voice" yaklaşımına dayanmaktadır; buna göre çalışanlar memnuniyetsizlik yaşadıklarında örgütten ayrılmak yerine seslilik yoluyla değişim yaratmayı tercih edebilirler (Hirschman, 1972; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Nechanska vd., 2020). Bununla birlikte seslilik, mevcut duruma meydan okuma ve risk barındırma özelliği nedeniyle çalışanlar açısından sosyal dışlanma veya kariyer engeli gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğinden, çalışanlar çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edilmektedir (Kish-

Gephart vd., 2009; Liu vd., 2010; Morrison, 2014). Sosyal bilgi işleme yaklaşımı doğrultusunda çalışanlar, özellikle liderlerin önerilere verdikleri tepkileri dikkate alarak iş ortamına ilişkin algı geliştirir ve konuşmanın güvenli ve etkili olup olmayacağına karar verirler (Salancik ve Pfeffer, 1978; Klein ve Kozlowski, 2000; Boekhorst, 2015). Liderlerin dinleme, öğrenme ve takdir etme davranışları sergilemesi, çalışanların “konuşmanın işe yarayacağına” dair inanç geliştirmesini desteklemektedir (Owens ve Hekman, 2012; Morrison, 2014). Mütevazı liderlik, lider-çalışan etkileşiminde güç dengesini yumuşatarak ve daha güvenli bir iklim yaratarak sesliliğe ilişkin algılanan riskleri azaltabilmektedir (Ou vd., 2014; Owens ve Hekman, 2016). Nitekim literatürde mütevazı liderlik ile çalışan sesliliği arasında pozitif ilişkiler bulunduğu gösterilmiştir (Chen vd., 2019; Kerse vd., 2020; Liu, 2017; Ma vd., 2020; Zhou vd., 2021; Tu ve Huang, 2022; Nur ve Kenek, 2025).

Çalışan sesliliği ise yenilikçi iş davranışının bilişsel ve davranışsal temelini güçlendiren değişim odaklı bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçi iş davranışı; fikir üretimi, fikir savunuculuğu ve fikir uygulama aşamalarını içermektedir (Scott ve Bruce, 1994). Seslilik, sorunların görünür kılınması, iyileştirme önerilerinin sunulması ve yeni yaklaşımlar için destek sağlanması yoluyla bu aşamaları beslemektedir (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2011). Kaynakların Korunumu (COR) kuramına göre seslilik, kısa vadede zaman ve enerji gibi kaynakların tüketilmesine yol açabilse de, daha baskın biçimde çalışanların yönetim desteği, bilgi ve sosyal onay gibi yeni kaynaklara erişmesini sağlayarak yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Hobfoll, 1989; Ng ve Feldman, 2012). Ayrıca konuşma kültürünün ekip öğrenmesini artırdığı ve yeni uygulamaların hayata geçirilmesini kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Edmondson, 2003; Morrison, 2011). Sosyal Değişim Teorisi (SET) perspektifine göre ise çalışan sesliliği, örgüte yapılan bir yatırım davranışı olarak görülebilir; çalışanların katkıları değer gördüğünde ve karşılık bulduğunda, bu olumlu değişim ilişkisi yenilikçi katkılarla karşılık bulabilmektedir (Weiss ve Morrison, 2019; Van Dyne vd., 2003). Bunun yanında sesliliğin kabul edildiği ortamlarda psikolojik güvenlik ve özerklik algısı güçlenmekte; bu da içsel motivasyonu ve yenilikçi risk alma davranışını desteklemektedir (Deci ve Ryan, 1987; Kremer vd., 2019; Cheung ve Wong, 2011). Ampirik bulgular da çalışan sesliliği ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ilişki bulunduğunu göstermektedir (Sökmen ve Mete, 2021; Botha ve Steyn, 2022; Tsameti vd., 2023; Ajmal vd., 2025).

Bu teorik ve ampirik temellendirmeler birlikte değerlendirildiğinde, mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan bir etkiyle sınırlı olmadığı; aynı zamanda çalışan sesliliği üzerinden işleyen bir mekanizma aracılığıyla gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Mütevazı liderlerin hatalarını kabul eden, katkıları takdir eden ve öğrenmeye açık tutumları, çalışanların sesliliğe ilişkin risk algılarını azaltmakta ve konuşmanın değer göreceğine dair inançlarını güçlendirmektedir (Owens ve Hekman, 2012; Owens vd., 2013; Ou vd., 2014; Owens ve Hekman, 2016). Seslilik ise kaynak genişletici (COR) ve karşılıklı temelli (SET) süreçler yoluyla yenilikçi iş davranışını desteklemektedir (Hobfoll, 1989; Ng ve Feldman, 2012; Morrison, 2014). Bu doğrultuda çalışan sesliliğinin, mütevazı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracı bir mekanizma olarak işlev görebileceği değerlendirilmektedir.

Bu açıdan araştırmanın ikinci bölümünde kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanarak hipotezler oluşturulmuş, üçüncü bölümde yapılan alan araştırması ile çalışma hipotezleri test edilmiş ve dördüncü bölümde ise elde edilen bulgular, uygulayıcılar ve bundan

sonra yapılacak çalışmalara da ışık tutacak şekilde tartışılmıştır.

2. Teori ve Hipotezlerin Oluşturulması

Mütevazi liderlik kavramı, özellikle Owens ve Hekman'ın (2012) öncü çalışmalarıyla birlikte, son on yılda örgütsel davranış araştırmalarında giderek artan bir ilgi görmüştür. Owens ve Hekman (2012), mütevazi liderliği doğru öz farkındalık, başkalarının güçlü yönlerine değer verme ve öğrenmeye ile geri bildirimle açıklıkla karakterize edilen bir liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır. Onların tümevarımsal modeline göre mütevazi liderler, kendi sınırlılıklarını ve hatalarını kabul ederek, takipçilerinin katkılarını öne çıkararak ve yeni fikirlere ile önerilere açık bir tavır sergileyerek “nasıl gelişileceğini örnekleyen” kişiler olarak tanımlanmıştır (Owens ve Hekman, 2012, s. 790). Daha sonra Owens vd. (2013:1519) bu tanımlı geliştirerek mütevazi liderliği, takipçiler tarafından algılanabilen “ifade edilen mütevazilik” biçiminde ele almıştır. Bu yaklaşım, mütevazi liderliğin ölçülebilir hâle gelmesini sağlamış ve kavramın örgütsel araştırmalarda sistematik biçimde incelenmesine zemin hazırlamıştır (Owens vd., 2013). Sonraki çalışmalar mütevazi liderliği farklı örgütsel düzeylere ve bağlamlara uyarlamıştır. Ou vd. (2014:38), mütevazi liderliği üst yönetim bağlamında ele alarak, düşük benmerkezcilik, başkalarını takdir etme ve geri bildirimle açıklık ile karakterize edilen bir liderlik yönelimi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Oc vd. (2015:71), mütevazi liderliği kültürel bağlamlara duyarlı, gelişimi ve uyum yeteneğini destekleyen ilişkisel bir liderlik duruşu olarak ele almıştır. Daha güncel çalışmalar mütevazi liderliği aşağıdan yukarıya doğru bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. Zhang ve Ahmed (2022:708), mütevazi liderliği liderlerin kendi zayıflıklarını kabul ettikleri, çalışanların bilgisine değer verdikleri ve onlardan öğrenmeye aktif biçimde yöneldikleri bir liderlik tarzı olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşım, karşılıklı etki ve ortak gelişimi vurgulayarak mütevazi liderliği geleneksel hiyerarşik liderlik modellerinden ayırmaktadır (Zhang ve Ahmed, 2022). Sonuç olarak mütevazi liderlik; bilişsel öz farkındalık, başkalarına yönelik duygusal takdir ve geri bildirimle öğrenmeye yönelik davranışsal açıklığı birleştiren kişilerarası ve gelişimsel bir liderlik yaklaşımı olarak kavramsallaştırılabilir. Bu liderlik tarzı hem içsel düzeyde—liderin kendini yansıtmayı ve sınırlılıklarını kabul etmesi—hem de kişilerarası düzeyde saygı, güçlendirme ve başkalarının katkılarının tanınması yoluyla kendini gösterir. Takımlardan örgütlere kadar çeşitli bağlamlarda mütevazi liderlik, ilişkisel güveni, psikolojik güvenliği, yaratıcılığı ve dayanıklılığı sürekli olarak teşvik etmektedir (Owens vd., 2013; Walters ve Diab, 2016; Zhu vd., 2019). Bu çalışmada mütevazi liderler; hatalarını kabul eden, başkalarının katkılarını takdir eden ve astlarından öğrenmeye istekli olan liderler olarak tanımlanmaktadır (Owens vd., 2013:1517).

Çalışan sesliliği, örgüt içinde işlevişi iyileştirmeye ve sorunları görünür kılmaya dönük olarak çalışanların görüş, öneri ve endişelerini ifade etmesi şeklinde ele alınmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998; Van Dyne vd.,2003; Morrison, 2014). Seslilik davranışının temelinde, memnuniyetsizlik yaşayan çalışanların “ayrılma” yerine “ses” yoluyla örgütte değişim yaratmaya çalışabileceği fikri bulunmaktadır (Hirschman, 1972; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Nechanska vd., 2020). Ancak seslilik, statükoya meydan okuma ve risk barındırma özelliği nedeniyle çalışanlar açısından sosyal dışlanma ya da kariyer engeli gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden çalışanlar çoğu zaman sessiz kalma eğilimi gösterebilmektedir (Kish-Gephart vd., 2009; Liu vd., 2010; Morrison, 2014). Bu nedenle çalışanların sesliliğe yönelmesi, büyük ölçüde örgütsel bağlamın ve özellikle yöneticilerin

çalışan fikirlerine yaklaşımının çalışan tarafından nasıl algılandığıyla ilişkilidir (Salancik ve Pfeffer, 1978; Morrison ve Milliken, 2000). Bu noktada mütevazi liderlik, çalışanın sesliliğe ilişkin risk-fayda değerlendirmesini olumlu yönde dönüştüren bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Owens ve Hekman, 2012; Ou vd., 2014). Mütevazi liderlik; liderin kendini nesnel biçimde değerlendirmesi, hatalarını ve sınırlılıklarını kabul etmesi, çalışanların güçlü yönlerini takdir etmesi ve öğrenmeye/geri bildirmeye açık olması gibi özelliklerle tanımlanmaktadır (Owens ve Hekman, 2012; Owens vd., 2013). Bu özellikler, lider-çalışan etkileşiminde “güç dengeleyici” bir iklim yaratmakta ve çalışanların fikirlerinin dikkate alınacağına dair algı geliştirmesine yardım etmektedir (Ou vd., 2014; Owens ve Hekman, 2016). Özellikle mütevazi liderlerin “insancıl davranış” göstermeleri ve hataları üstlenmeleri, çalışanların sesliliği kişisel bir tehdit olarak değil, katkı sunma fırsatı olarak değerlendirmesine zemin hazırlar; böylece liderin sesliliğe kapı aralayan tutumu çalışan tarafından daha görünür hale gelir (Owens ve Hekman, 2012).

Mütevazi liderliğin sesliliği artırmasının bir diğer nedeni, sosyal bilgi işleme yaklaşımının öngördüğü şekilde, çalışanların iş çevresinden aldıkları ipuçlarına göre tutum ve davranışlarını yeniden şekillendirmeleridir (Salancik ve Pfeffer, 1978; Boekhorst, 2015). Çalışanlar, liderin önerilere açık oluşu ve katkıyı takdir etmesi gibi davranışları iş ortamına dair bir “kolektif algı”ya dönüştürür; bu algı da hangi davranışların örgütte kabul göreceğine dair rehberlik eder (Klein ve Kozlowski, 2000). Bu çerçevede mütevazi liderin sergilediği dinleme, öğrenme ve takdir davranışları, çalışanın “konuşmanın işe yarayacağı” (voice efficacy) yönünde algı geliştirmesini destekler ve sesliliğin beklenen faydasını yükseltir (Owens ve Hekman, 2012; Morrison, 2014). Ayrıca mütevazi liderlerin “öğretilebilirlik” (teachability) özelliği, çalışanların yeni bilgi ve fikirlerinin değerlendirileceği bir iklim sinyali üretir; bu sinyal, sesliliğe ilişkin çekinceleri azaltıp katılımı artırabilir (Owens ve Hekman, 2012; Liv d., 2019; Li vd., 2018).

Mütevazi liderlik aynı zamanda sesliliği ilişkisel mekanizmalar üzerinden güçlendirebilir. Liderin başkalarına odaklı ve düşük ben-merkezli tutumu, destekleyici lider-izleyici ilişkilerini besleyerek çalışanın lidere güven duymasını kolaylaştırır (Tangney, 2000; Morris vd., 2005; Nielsen vd., 2010). Böyle bir ilişkisel zemin, özellikle “yukarıya seslilik” (speaking up) davranışının ortaya çıkmasında önemlidir; çünkü çalışan, sesliliğin olası olumsuz sosyal sonuçlarını daha düşük görmeye başlar (Kish-Gephart vd., 2009; Detert ve Treviño, 2010). Buna ek olarak mütevazi liderliğin sosyal öğrenme yoluyla örgüt içinde örnek oluşturması, ekip düzeyinde benzer açıklık ve alçakgönüllülük normlarının gelişmesine katkı sağlayabilir; bu da çalışanların “yatay seslilik” (speaking out) davranışını destekleyen bir zemin yaratabilir (Owens ve Hekman, 2016; Yaffe ve Kark, 2011). Bu bakımdan mütevazi liderlik, sesliliği yalnızca lider-çalışan ilişkisi içinde değil, örgüt içi genel etkileşim örüntülerinde de teşvik edebilecek bir kapasite taşır (Morrison, 2011, 2014). Ayrıca mütevazi liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı gibi rol ötesi davranışları güçlendirebildiği bulgusu, sesliliğin de rol ötesi bir davranış olarak benzer şekilde desteklenebileceğine işaret etmektedir (Ding et al., 2020; Van Dyne ve LePine, 1998). Dahası, mütevazi liderliğin çalışan sesliliğinin farklı biçimleri üzerinde etkileri olabileceği; örneğin savunmacı seslilik ile meydan okuyucu seslilik arasında farklılaşmalar görülebileceği belirtilmektedir (Bharanitharan et al., 2019; Liang vd., 2012). Bu çerçevede mütevazi liderlik, hem “iyileştirici/promotive” hem de “önleyici/prohibitive” seslilik davranışını çalışanların bilişsel çaba ve kaynaklarını harekete geçirerek destekleyebilir (Liang vd., 2012). Bu teorik çerçeve ve literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında da mütevazi liderliğin çalışan sesliliğini pozitif yönde

etkilediği görülmektedir (Chen vd., 2019; Kerse vd.,2020; Liu, 2017; Ma vd., 2020; Zhou vd.,2021; Tu ve Huang 2022; Nur ve Kenek;2025). Bu argümanlara dayalı olarak;

H1: Mütevazi liderlik çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

Mütevazi liderlik, liderlik yazınında davranış temelli bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmakta ve liderlerin izleyicileriyle kurdukları ilişkilerde sergiledikleri tutum ve davranışlar üzerinden tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı üç temel özelliği vardır. Bunlar; liderin kendisini doğru ve nesnel biçimde değerlendirme istekliliği, başkalarının güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmesi ve öğrenmeye açıklık (teachability) göstermesi. Bu özellikler, lider-izleyici etkileşimlerinde şeffaflığı artırmakta ve çalışanların kendilerini psikolojik olarak daha güvenli hissettikleri bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Owens ve Hekman, 2012; Owens vd., 2013).

Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yalnızca yeni fikirler üretmesiyle sınırlı olmayan; bu fikirlerin geliştirilmesi, uygulanması ve iş süreçlerine entegre edilmesini içeren çok boyutlu bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi iş davranışının ortaya çıkabilmesi, örgütlerin çalışanlarına fikir üretme ve deneme özgürlüğü tanınmasına, hata yapmaya yönelik tolerans göstermesine ve çalışan katkılarını teşvik eden bir iklim oluşturmasına bağlıdır. Bu bağlamda, mütevazi liderlik yaklaşımının sunduğu psikolojik ve sosyal ortam, yenilikçi iş davranışının gelişimi açısından kritik bir rol oynamaktadır (Li vd., 2019).

Mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemesinin birkaç farklı nedeni vardır. Bunlardan brincisi; liderlerin hata ve eksikliklere yönelik tutumlarıyla ilişkilidir. Mütevazi liderler, kendi sınırlılıklarını kabul ederek hataların öğrenme sürecinin doğal bir parçası olduğunu vurgulamakta ve bu yaklaşımı izleyicilerine de yansıtmaktadır (Owens ve Hekman, 2012). Yenilik süreci doğası gereği belirsizlik ve hata riski içerdiğinden, liderlerin hataları tolere eden ve normalleştiren tutumları çalışanların yenilikçi davranışlara yönelmesini kolaylaştırmaktadır. Nitekim liderlerin hatalara karşı cezalandırıcı olmayan bir yaklaşım sergilemesi, çalışanların yeni fikirler denemekten kaçınmalarını sağlamakta ve yaratıcı süreçlere katılımı artırmaktadır (Hu vd., 2018; Yuan vd., 2018).

İkincisi, mütevazi liderlik, başkalarının güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etme, çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik eden önemli bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Mütevazi liderler, takipçilerinin bilgi, beceri ve deneyimlerini tehdit unsuru olarak görmek yerine, örgüt için değerli bir kaynak olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların fikirlerinin önemsendiği algısını güçlendirmekte ve onları yenilikçi öneriler sunmaya motive etmektedir (Wang vd., 2016). Özellikle bilgi yoğun sektörlerde ve sağlık hizmetleri gibi yüksek uzmanlık gerektiren alanlarda, liderlerin çalışan katkılarını tanınması ve teşvik etmesi, hizmet kalitesini artırmaya yönelik yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını desteklemektedir (Wang vd., 2018a; Wang vd., 2018b).

Üçüncü neden öğrenmeye açıklıktır. Öğrenmeye açıklık, mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini güçlendiren bir diğer unsurdur. Öğrenmeye açık liderler, geri bildirim almaya istekli olmakta ve çalışanlardan gelen yeni fikirleri dikkate almaktadır. Bu tutum, çalışanlara yenilikçi fikirlerin dikkate alınacağı ve değerlendirileceği yönünde güçlü bir mesaj vermektedir (Owens vd., 2013). Ayrıca liderlerin açık fikirli ve öğrenmeye istekli davranışları, örgüt içinde bilgi paylaşımını ve deneyim aktarımını artırarak yenilikçi süreçlerin hızlanmasına katkı sağlamaktadır (Hu

vd., 2018; Mao vd., 2018).

Ampirik bulgular, mütevazi liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi açık biçimde desteklemektedir. Örneğin Hu vd. (2018), mütevazi liderliğin takım yaratıcılığını bilgi paylaşımı ve psikolojik güvenlik aracılığıyla artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Mao vd. (2018), mütevazi liderlerin çalışanların öz-yeterlik algılarını güçlendirdiğini ve bunun performans ve yenilikçi davranışlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir. Yuan vd. (2018) ise lider mütevaziliğinin çalışanların yaratıcı süreçlere katılımını artırdığını, ancak aşırı algılanan mütevaziliğin bazı durumlarda ters etki yaratabileceğini vurgulamıştır.

Mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi, çalışanların psikolojik kaynakları üzerinden de açıklanabilmektedir. Wang vd. (2018a), mütevazi liderliğin çalışanların psikolojik sermayesini güçlendirdiğini ve bu durumun yaratıcılığı desteklediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Wu vd. (2017), mütevazi liderlerin öğrenme odaklı bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların öz-değerlendirmelerini ve olumlu duygularını güçlendirdiğini, bunun da yenilikçi iş davranışlarını artırdığını belirtmiştir.

Sağlık sektöründe yürütülen çalışmalar da mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Hemşireler gibi yüksek iş yükü ve stres altında çalışan gruplar için liderlerin destekleyici ve mütevazi tutumları, çalışanların yeni fikirler üretme ve uygulama konusundaki istekliliklerini artırmaktadır (Suaib vd., 2019). Bu bağlamda mütevazi liderler, hemşirelerin bakım kalitesini artırmaya yönelik yenilikçi uygulamalar geliştirmesini teşvik etmektedir (Wang vd., 2018b).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin farklı kültürel bağlamlarda da geçerli olduğunu göstermektedir. Zhou ve Wu (2018), Çin örneğinde yürüttükleri çalışmada mütevazi liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını psikolojik güçlenme yoluyla artırdığını ortaya koymuştur. Benzer bulgular, Pakistan (Ali vd., 2020), Irak (Al Wali vd., 2022) ve farklı sektörlerde yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir. Bu bulgular, mütevazi liderliğin evrensel nitelikte bir liderlik yaklaşımı olduğunu ve yenilikçi iş davranışını farklı bağlamlarda teşvik edebildiğini göstermektedir.

Kuramsal açıdan bakıldığında, mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışını teşvik etmesi sosyal bilgi işleme ve sosyal değişim süreçleriyle de açıklanabilmektedir. Liderlerin mütevazi davranışları, çalışanlara yenilikçi fikirlerin kabul göreceği yönünde güçlü sinyaller göndermekte; çalışanlar da bu olumlu tutumlara karşılık olarak örgüte değer katan yenilikçi davranışlar sergilemektedir (Carnevale vd., 2019). Ayrıca liderlerin etik, şeffaf ve örnek davranışlar sergilemesi, çalışanların liderle özdeşleşmesini ve liderin değerlerini benimsemesini kolaylaştırmaktadır (Kelemen vd., 2023).

Sonuç olarak, mütevazi liderlik; hata toleransı, çalışan katkılarının takdiri ve öğrenmeye açıklık gibi temel özellikleri sayesinde yenilikçi iş davranışını destekleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Hem kuramsal açıklamalar hem de ampirik bulgular, mütevazi liderliğin çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçi davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. (Jiang vd.,2019; Yang vd.,2019; Hassan vd.,2022; Achmadi vd.,2023; El-sayed ve Nasser Rayan, 2024; Wang vd.,2024; Akter vd.,2025). Bu argümanlara dayalı olarak;

H2: Mütevazı liderlik yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışan sesliliği (employee voice), çalışanların örgütsel işleyişi geliştirme amacıyla fikir, öneri, endişe ve görüşlerini gönüllü ve yapıcı biçimde ifade etmelerini kapsayan takdire bağlı bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 2011; Van Dyne vd., 2003). Kavramın temeli Hirschman'ın (1970) "exit-voice" yaklaşımına dayanmakta olup, zamanla örgütsel gelişim ve değişim odaklı iletişim davranışı olarak evrilmiştir. Morrison'a (2011) göre seslilik, çalışanların sorunlar, uygulamalar ya da süreçlerle ilgili iyileştirme niyeti taşıyan gayri resmi iletişimdir. Detert ve Burris (2007) sesliliği, mevcut uygulamaları sorgulayan ve örgütsel işleyişi geliştirmeyi amaçlayan ancak risk algısı nedeniyle her zaman sergilenmeyen bir davranış olarak tanımlamaktadır. Liang vd. (2012) sesliliği geliştirici (promotive) ve önleyici (prohibitive) boyutlarda ele alırken, Maynes ve Podsakoff (2014) destekleyici ve yapıcı seslilik biçimlerinin örgütsel gelişime katkı sunduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede çalışan sesliliği, mevcut durumun iyileştirilmesini hedefleyen, değişim yönelimli ve proaktif bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Liang ve Tang, 2010; Morrison, 2014).

Yenilikçi iş davranışı (IWB), çalışanların yeni fikirler üretmesi, bu fikirleri savunması ve uygulamaya koyması sürecini kapsayan çok aşamalı bir davranıştır (Scott ve Bruce, 1994; Amo ve Kolvereid, 2005). Bu süreç fikir üretimi, fikir savunuculuğu ve fikir uygulama aşamalarından oluşmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Çalışan sesliliği ise doğası gereği değişim ve iyileştirme yönelimli olduğu için yenilikçi iş davranışının bilişsel ve davranışsal temelini oluşturmaktadır (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2011).

Çalışan sesliliği ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki öncelikle Kaynakların Korunumu (Conservation of Resources – COR) kuramı çerçevesinde açıklanabilir. COR kuramına göre bireyler sahip oldukları kaynakları korumaya ve yeni kaynaklar elde etmeye motive olurlar (Hobfoll, 1989). Ng ve Feldman (2012), sesliliğin iki yönlü bir kaynak süreci içerdiğini belirtmektedir. Bir yandan seslilik, riskli bir davranış olarak mevcut kaynakların (zaman, enerji, sosyal sermaye) tüketilmesine yol açabilir; diğer yandan ise bireylere yeni kaynaklara erişim imkânı sunar. Meta-analitik bulgular, sesliliğin kaynak edinme işlevinin daha baskın olduğunu ve çalışanların performansını ve yenilikçi fikirlerin uygulanmasını kolaylaştırdığını göstermektedir. Çalışanlar seslilik yoluyla yöneticilerden destek, bilgi ve sosyal onay gibi ek kaynaklara erişebilmekte; bu da yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli psikolojik ve sosyal sermayeyi artırmaktadır (Ng ve Feldman, 2012).

Seslilik ayrıca örgütte öğrenme ve bilgi paylaşımını artırarak yenilikçi davranış için bilişsel kaynak havuzu oluşturmaktadır. Edmondson (2003), konuşma kültürünün ekip öğrenmesini ve yeni uygulamaların hayata geçirilmesini kolaylaştırdığını göstermiştir. Liang ve Tang (2010) sesliliğin yeni fikirlerin ortaya çıkmasında temel bir mekanizma olduğunu belirtmektedir. Morrison vd. (2011) ise sesliliğin yenilikçi iş davranışı için bir "tırmanma basamağı" işlevi gördüğünü ifade etmektedir. Bu bağlamda seslilik, yalnızca fikir üretimini değil, aynı zamanda fikirlerin savunulmasını ve uygulanmasını destekleyen bir kaynak genişletme sürecidir.

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory – SET) perspektifi ise sesliliğin yenilikçi iş davranışını nasıl motive ettiğini açıklamaktadır. SET'e göre örgütsel ilişkiler karşılıklılık normuna dayanmaktadır; bireyler kendilerine gösterilen olumlu tutum ve davranışlara olumlu karşılık verme eğilimindedirler. Çalışan sesliliği, çalışanların örgüte

yönelik bir yatırım davranışı olarak değerlendirilebilir. Çalışan, entelektüel ve duygusal kaynaklarını örgütsel gelişim için ortaya koymaktadır. Eğer bu katkılar yönetim tarafından değer görür ve desteklenirse, çalışanlar bu olumlu değişim ilişkisinin karşılığında daha yüksek düzeyde yenilikçi iş davranışı sergileme eğiliminde olacaktır (Ng ve Feldman, 2012).

Weiss ve Morrison (2019), sesliliğin çalışanların örgüt içindeki statüsünü ve itibarını artırabileceğini göstermiştir. Van Dyne vd., (2003), sesliliğin mevcut koşulları sorgulayarak dikkat çektiğini ve örgütte değer algısını yükselttiğini belirtmektedir. Bu tür olumlu sosyal geri bildirimler, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve örgüte katkı sunma motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır. SET perspektifinde bu durum, olumlu değişim ilişkilerinin yenilikçi davranışla karşılık bulması şeklinde açıklanabilir.

Ayrıca seslilik, psikolojik güvenlik ve özerklik algısını güçlendirmektedir. Deci ve Ryan (1987), bireylerin özerklik destekleyici ortamlarda daha yüksek içsel motivasyon sergilediğini ortaya koymuştur. Kremer vd. (2019), sesliliğin yaratıcılık ve bilgi paylaşımıyla birlikte geliştiğini belirtmektedir. Cheung ve Wong (2011) ise yönetici desteğinin çalışan yaratıcılığını artırdığını göstermiştir. Çalışanlar sesliliklerinin kabul edildiğini ve desteklendiğini algıladıklarında, yenilikçi riskler alma ve yeni fikirleri uygulama konusunda daha cesur davranmaktadırlar. Sonuç olarak COR kuramı sesliliğin kaynak genişletici yönünü, SET ise karşılıklılık ve motivasyon boyutunu açıklamaktadır. Seslilik çalışanlara yeni bilgi, destek ve statü gibi kaynaklar kazandırmakta (COR) ve olumlu değişim ilişkileri üzerinden yenilikçi katkıları motive etmektedir (SET). Bu bütünlük teorik çerçeve, çalışan sesliliğinin yenilikçi iş davranışı üzerinde neden pozitif bir etki yarattığını güçlü biçimde temellendirmektedir. Çalışan sesliliğinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki pozitif etkisi yapılan çalışmalarda da görülmektedir (Sökmen ve Mete,2021; Botha ve Steyn,2022; Tsameti, vd.,2023; Ajmal vd.,2025). Bu argümanlara dayalı olarak;

H3: Çalışan sesliliği yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin önemli bir kısmı, çalışanların örgüt içinde “konuşma” cesareti ve isteği kazanmasıyla açıklanabilir. Mütevazi liderler; hatalarını kabul eden, çalışan katkılarını takdir eden ve öğrenmeye/geri bildirmeye açık bir tutum sergileyerek lider-çalışan etkileşiminde güç dengesini yumuşatan ve psikolojik açıdan daha güvenli bir iklim oluşturan liderlerdir (Owens ve Hekman, 2012; Owens vd., 2013). Bu tür bir iklim, çalışanların örgütsel işleyişi iyileştirme amacıyla fikir, öneri ve endişelerini gönüllü biçimde ifade etmeleri anlamına gelen çalışan sesliliğini teşvik eder (Morrison, 2011; Van Dyne vd.,2003). Seslilik doğası gereği mevcut uygulamalara meydan okuma ve risk içerdiğinden çalışanlar çoğu zaman konuşmayı “riskli” görüp sessiz kalabilmektedir; ancak liderin “kapının gerçekten açık olduğuna” dair davranışsal sinyalleri bu risk algısını azaltır ve sesliliği artırır (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2014). Dolayısıyla mütevazi liderlik, çalışanların sesliliğe ilişkin maliyet-fayda değerlendirmesini olumlu yönde dönüştürerek seslilik davranışının ortaya çıkmasını kolaylaştırır (Owens ve Hekman, 2012; Owens ve Hekman, 2016).

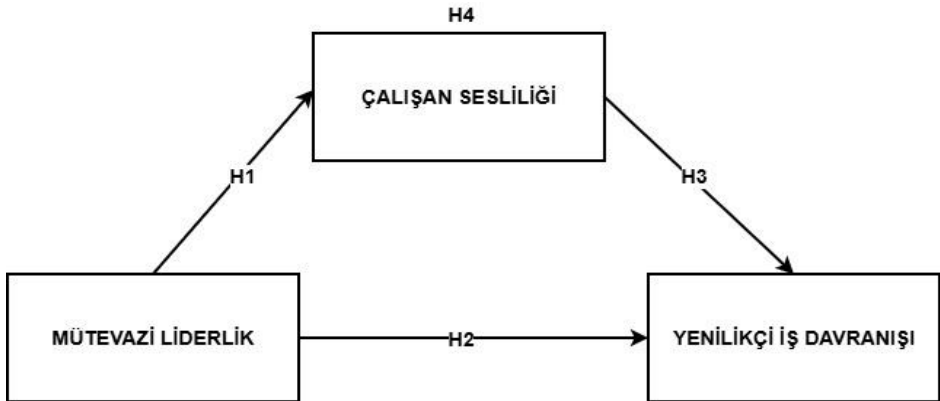
Çalışan sesliliği ise yenilikçi iş davranışının (fikir üretme-fikir savunma-uygulama) bilişsel ve davranışsal altyapısını güçlendiren bir “değişim ve iyileştirme” mekanizmasıdır (Scott ve Bruce, 1994; Amo ve Kolvereid, 2005). Kaynakların Korunumu

(COR) kuramı açısından seslilik, kısa vadede zaman/enerji gibi kaynak tüketimi doğurabilse de, daha baskın biçimde çalışanların yönetim desteği, bilgiye erişim, sosyal onay ve statü gibi yeni kaynaklar edinmesini sağlayarak yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesini kolaylaştırır (Hobfoll, 1989; Ng ve Feldman, 2012). Nitekim sesliliğin ekip öğrenmesini ve yeni uygulamaların hayata geçirilmesini desteklediği; böylece yeniliğin uygulanabilirliğini artırdığı vurgulanmaktadır (Edmondson, 2003; Morrison, 2011). Sosyal Değişim Teorisi (SET) perspektifinden bakıldığında ise çalışanlar, seslilik yoluyla örgüte entelektüel ve duygusal yatırım yapar; bu yatırımın lider/örgüt tarafından değer gördüğü ve karşılık bulduğu algısı güçlendikçe, çalışanların bu ilişkiye yenilikçi katkılarla “karşılık verme” motivasyonu artar (Morrison, 2011; Weiss ve Morrison, 2019). Ayrıca sesliliğin olduğu ortamlarda açık iletişim, işbirliği ve psikolojik güvenlik güçlenir; bu da yenilikçi risk alma ve yeni fikirleri uygulama isteğini destekler (Deci ve Ryan, 1987; Kremer vd., 2019). Bu nedenle mütevazi liderlik, tek başına yenilikçi iş davranışını artırmaktan ziyade, önce çalışan sesliliğini yükselterek çalışanların kaynaklarını genişleten ve karşılıklılık motivasyonunu tetikleyen bir yol üzerinden yenilikçi iş davranışını daha güçlü biçimde destekler (Owens ve Hekman, 2012; Ng ve Feldman, 2012; Morrison, 2014). Bu argümanlara dayalı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H4: Mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolü vardır.

3.Yöntem

Bu çalışmada, mütevazi liderlik, çalışan sesliliği ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik açıklayıcı bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Ölçüm araçlarının yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış ve ölçeklerin faktör yapıları test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş; araştırma hipotezlerinin sınanmasında regresyon analizlerinden ve Bootstrap yaklaşımına dayalı aracılık analizlerinden yararlanılmıştır. Tüm istatistiksel analizler SPSS ve AMOS yazılımları kullanılarak yürütülmüştür. Araştırma kapsamında geliştirilen model aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.1 Katılımcılar ve Veri Toplama

Bu araştırmanın evrenini üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş Gaziantep ilindeki üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıntısı nedeniyle bünyesinde Ar-ge merkezi bulunan rastgele seçilen 10 adet üretim işletmesi çalışanlarından işletmelerin insan kaynakları departmanları aracılığıyla anketler toplanmıştır. Eksik ve hatalı veriler çıkarıldıktan sonra araştırmanın örneklemi 392 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların 101'i kadın, 291 'i ise erkektir. Katılımcıların 89'u 18-29 yaşları arasında, 215'i 30-45 yaşları arasında ve 88'i ise 46 yaş ve üzerindedir. İş deneyimi açısından, katılımcıların 81'i 1-4 yıl iş deneyimine, 168'i 5-10 yıl iş deneyimine ve 143'ü ise 11 yıl veya daha fazla iş deneyimine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

3.2.1. Mütevazı Liderlik Ölçeği: Owens vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerliliği Keser vd. (2020) tarafından yapılan, tek ve dokuz ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örnek maddeler şunlardır: "Eleştirel bir nitelik içerse bile yöneticim aktif olarak geribildirim vermemizi ister " ve "Yöneticim, çalışanlardan bir şeyler öğrenme konusunda isteklidir." Ölçeğin güvenilirliği 0,94 olarak bulunmuştur.

3.2.2. Çalışan Sesliliği Ölçeği: Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen, tek boyut ve altı ifadeden oluşan ölçeğin Türkçe uyarlaması Arslan ve Yener (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir Ölçekte yer alan örnek ifadelerden bazıları şunlardır: "Bu İşyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum" ve "Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim." Ölçeğin güvenilirliği 0,92 olarak bulunmuştur

3.2.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği: Jannes (2000) tarafından geliştirilen, fikir üretimi (3 madde), fikir geliştirme (3 madde) ve fikir gerçekleştirme (3 madde) olmak üzere üç boyut ve toplam dokuz maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Yener ve arkadaşları (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçekten örnek bazı ifadeler şunlardır: "Zor durumlar için yeni fikirler üretirim (fikir üretme)", "Yenilikçi fikirlere uygulamaya dönük destek sağlarım (fikir geliştirme)", "Yenilikçi fikirleri kullanılabilir ürünlere dönüştürürüm (fikir gerçekleştirme)" şeklindedir. Ölçeğin güvenilirliği 0,93 olarak bulunmuştur.

3.3. Etik Kurul İzni: Bu çalışmanın yürütülebilmesi için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Yayın Etiği Kurulu Başkanlığının 04.06.2025 Tarih , 14 Nolu kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.

4. Bulgular

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yer aldığı ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Tablo 1'de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, hem ölçeklerin hem de genel araştırma modelinin uyum iyiliği indekslerini karşıladığını göstermektedir (Kline, 2016).

Tablo 1. Ölçeklerin ve Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği	χ^2	df	CMIN /DF	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA

Değerleri								
Kriterler			≤5	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
Mütevazi Liderlik	23.579	11	2.139	.988	.995	.992	.997	.052
Çalışan Sessliliği	14.595	5	2.919	.988	.995	.990	.997	.070
Yenilikçi İş Davranışı	74.208	24	3.092	.959	.977	.976	.984	.073
Ölçüm Modeli	803.352	241	3.333	.900	.930	.940	.947	.052

Yapısal değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin analiz sonuçları, ortalma varyans açıklığı (AVE), bileşik güvenilirlik (CR) katsayıları, Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri ve değişkenler arasındaki ilişkilere dair bulgularla birlikte Tablo 2'de sunulmuştur.

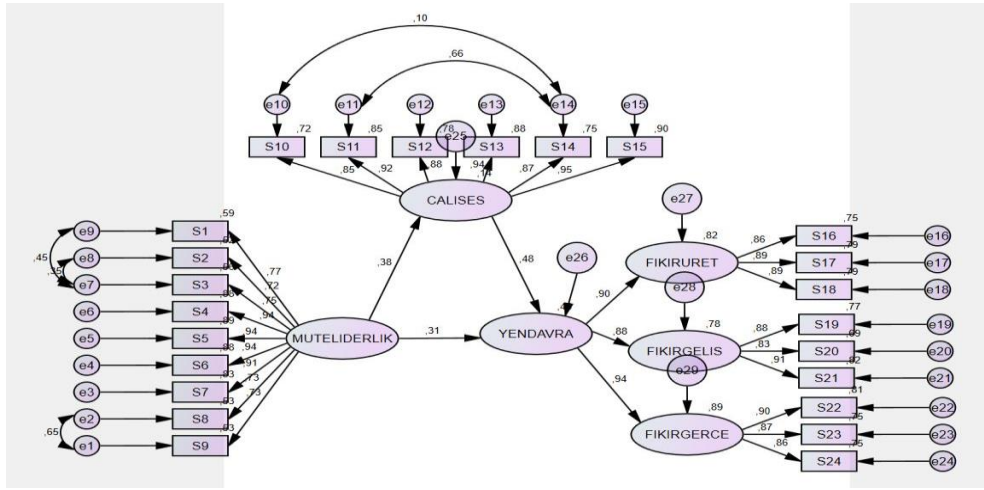
Tablo 2. Ortalama, Standart Sapma, Ortalama Varyans Çıkarma(AVE), Bileşik Güvenilirlik (CR), Cronbach Alfa ve Korelasyonlar.

	MEAN	SH	CR	AVE	1	2	3
1.Mütevazi Liderlik	3.71	1.13	.95	.69	(.94)		
2.Çalışan Sessliliği	3.84	1.19	.96	.80	.397**	(.92)	
3.Yenilikçi İş Davranışı	3.64	1.10	.97	.77	.484**	.570**	(.93)

Not: **, $p < 0.01$, $n = 392$, Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, mütevazi liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında ve mütevazi liderlik ile çalışan sessliliği arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışan sessliliği ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir korelasyon olduğu da tespit edilmiştir. CFA modelinde yakınsak geçerlilik sağlamak için CR değeri 0,70'den büyük ve AVE değeri 0,50'den büyük olmalıdır (Hair vd., 2014). Araştırma değişkenlerinin CR değerlerinin 0,95 ile 0,97 arasında, AVE değerlerinin ise 0,69 ile 0,80 arasında olduğu ve $CR > AVE$ olduğu ve ölçeklerin bileşen geçerliliği sağladığı görülmektedir (Hair vd, 2014).

Araştırma hipotezlerini test etmek için Şekil 2'de gösterilen yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.



Şekil.2. Yapısal Eşitlik Modeli

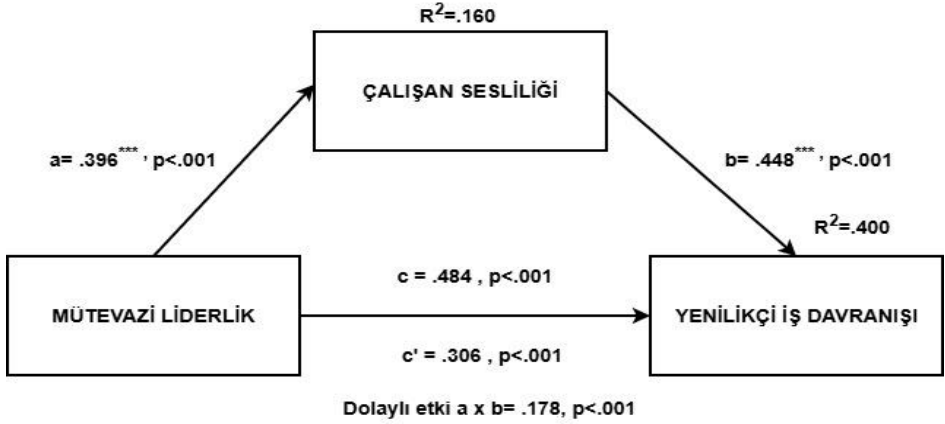
Tablo3. Yapısal Model Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	Tahmin	Std.Hata	Kritik Oran	P
Mütevazi Liderlik ---> Çalışan Sesliliği	.439	.062	7.107	***
Mütevazi Liderlik ---> Yenilikçi İşDavranışı	.340	.054	6.276	***
Çalışan Sesliliği ---> Yenilikçi İşDavranışı	.459	.049	9,388	***

*** 0,001 anlamlılık düzeyinde anlamlı

Araştırma hipotezleri, gizil değişkenleri içeren yapısal model üzerinde test edilmiştir. Araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri sağladı görülmektedir ($\chi^2/df=3.333$; GFI=.900 ;NFI=.930; TLI=.940; CFI =.947; RMSEA=.052). Yapısal eşitlik modeli analizi sonuçlarına göre, mütevazi liderliğin çalışan sesliliği ($\beta = .439$, $p<.001$) ve yenilikçi iş davranışı üzerinde ($\beta = .340$, $p<.001$) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışan sesliliğinin yenilikçi iş davranışı üzerinde ($\beta = .459$, $p<.001$) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Mütevazi Liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolünü test etmek için, Şekil 3'teki bootstrap yöntemine dayalı regresyon analizi yapılmıştır. Analizler, Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizler Model 4 seçilerek gerçekleştirilmiştir. Analizlerde bootstrap tekniği ve 5000 yeniden örnekleme seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile gerçekleştirilen aracılık etkisi analizlerinde araştırma hipotezini desteklemek için, analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığı (Güven aralığı, CI) değerleri (0) değerini içermemelidir (Hayes, 2018).



Tablo 3. Process Makro Analiz Sonuçları

	M (Çalışan Sessliliği)		Y (Yenilikçi İş Davranışı)	
Tahmin Değişkenleri	β	S. E.	β	S.H.
X (Mütevazı Liderlik)	a	.396**	c'	.306**
M (Çalışan Sessliliği)	-	-	b	.448**
Sabit	2.280**	.190	.941	.172
	R²=.160		R²=.400	
	F(1;390)=72,940; p<.001		F(2;389)=132,005; p<.001	

Analiz neticesinde mütevazı liderlik çalışan sessliliği üzerinde (a yolu) ($\beta = .396$, $p<.001$, %95 GA [.32, .51]) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Belirlilik katsayısı da çalışan sessliliğinin ($R^2=.160$) %16.00'nun mütevazı liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Çalışan sessliliği yenilikçi iş davranışı üzerinde (b yolu) ($\beta = .448$, $p<.001$, %95 GA [.34, .49]) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Mütevazı liderlik ise yenilikçi iş davranışı üzerinde ($\beta = .306$, $p<.001$, %95 GA [.21, .37]) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bulunan belirlilik katsayısı da yenilikçi iş davranışının ($R^2=.400$) %40.00'nün mütevazı liderlik ve çalışan sessliliği tarafından açıklandığını göstermektedir. Aracı değişken çalışan sessliliği olmadığı durumda ise mütevazı liderlik yenilikçi iş davranışı üzerinde (c yolu) yani toplam etkiler de ($\beta = .484$, $p<.001$, %95 GA [.39, .55]) anlamlı olarak bulunmuştur. Aracı değişkenin çalışan sessliliğinin modele dahil edilmesiyle mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki hesaplanan dolaylı etkileri ($\beta = .178$, $p<.001$, %95 GA [.11, .28]) anlamlı olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda H4 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Bulgular, mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde çalışan sessliliğinin aracılık rolü

oynadığını ortaya koymaktadır. Zira Bootstrap analizinde elde edilen güven aralığı değerleri sıfırı içermemektedir (Hayes, 2018).

4.Sonuç

Bu çalışmanın amacı, mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide çalışan sesliliğinin aracılık rolünü incelemektir. Bu doğrultuda 392 katılımcıdan anket aracılığı toplanan veriler analiz edilmiş ve araştırma modelinde öngörülen ilişkiler test edilmiştir. Bulgular, hem doğrudan etkiler hem de aracılık mekanizması bakımından mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışını açıklamada anlamlı bir çerçeve sunduğunu göstermektedir.

Araştırmanın ilk bulgusu, mütevazi liderliğin çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu mütevazi liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen (Chen vd., 2019; Kerse vd.,2020; Liu, 2017; Ma vd., 2020; Zhou vd.,2021; Tu ve Huang 2022; Nur ve Kenek;2025) çalışma sonuçlarıyla uyumludur. Bu sonuç, mütevazi liderliğin “doğru öz farkındalık, başkalarının güçlü yönlerine değer verme ve öğrenmeye/geri bildirmeye açıklık” gibi özellikleriyle, çalışanların fikirlerini dile getirmesi için elverişli bir etkileşim zemini yarattığı argümanı tutarlıdır (Owens ve Hekman, 2012; Ou vd., 2014). Çalışan sesliliğinin doğası gereği statükoya meydan okuma ve risk barındırması, çalışanları sessizliğe itebildiğinden, lider davranışlarının çalışanların risk-fayda değerlendirmesinde belirleyici olması beklenir (Morrison ve Milliken, 2000; Kish-Gephart vd., 2009; Morrison, 2014). Bu bakımdan mütevazi liderlerin hataları üstlenmesi, katkıyı takdir etmesi ve öğrenmeye açıklığı, çalışanların “konuşmanın işe yarayacağı” algısını güçlendirerek sesliliği artıran kritik bir bağlamsal işaret işlevi görür (Owens ve Hekman, 2012; Salancik ve Pfeffer, 1978; Klein ve Kozlowski, 2000).

Mütevazi liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan analizde, mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu mütevazi liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen (Jiang vd.,2019; Yang vd.,2019; Hassan vd.,2022; Achmadi vd.,2023; El-sayed ve Nasser Rayan, 2024; Wang vd.,2024; Akter vd.,2025) çalışma sonuçlarıyla uyumludur. Yenilikçi iş davranışı, yalnızca fikir üretmeyi değil, aynı zamanda fikir savunuculuğu ve uygulamayı içeren çok aşamalı bir süreç olduğundan, bu davranışın ortaya çıkması örgütsel iklim, deneme özgürlüğü ve hata toleransı gibi koşullara duyarlıdır (Scott ve Bruce, 1994; Amo ve Kolvereid, 2005). Mütevazi liderliğin “hata ve eksiklikleri öğrenme sürecinin parçası olarak görmesi” ve “çalışan katkılarını tehdit değil kaynak olarak değerlendirmesi”, çalışanların yenilikçi riskler almasını kolaylaştıran bir iklimin oluşmasına katkı sağlayabilir (Owens & Hekman, 2012; Hu vd., 2018; Wang vd., 2016). Bu doğrultuda, çalışmanın bulguları mütevazi liderliğin yenilikçiliği destekleyen psikolojik ve sosyal koşulları güçlendirebildiğine ilişkin kuramsal beklentiyle uyumludur (Owens vd., 2013; Wu vd., 2017).

Çalışan sesliliği ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan analizde ise, çalışan sesliliğinin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir Bu bulgu çalışan sesliliği ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen (Sökmen ve Mete,2021; Botha ve Steyn,2022; Tsameti, vd.,2023; Ajmal vd.,2025) çalışma sonuçlarıyla uyumludur. Seslilik, örgütsel işleyişi geliştirme amacıyla öneri, endişe ve görüşlerin ifade edilmesini kapsayan değişim yönelimli bir davranış olduğundan, yenilikçi iş davranışının bilişsel ve davranışsal altyapısını besleyen bir mekanizma olarak

konumlanır (Van Dyne vd., 2003; Morrison, 2014). Yenilikçi iş davranışının “fikir üretimi–fikir savunuculuğu–fikir uygulama” aşamalarına dayandığı düşünüldüğünde, sesliliğin bu sürecin özellikle fikirlerin görünür kılınması ve savunulması boyutlarında işlevsel bir “taşıyıcı” rol üstlenmesi beklenir (Scott ve Bruce, 1994; Morrison, 2011). Bu ilişki COR kuramı çerçevesinde, sesliliğin kısa vadede kaynak tüketse de daha baskın biçimde bilgi, destek ve sosyal onay gibi kaynaklara erişimi artırarak yenilikçi davranışları kolaylaştırmasıyla açıklanabilir (Hobfoll, 1989; Ng ve Feldman, 2012). Benzer biçimde, sosyal değişim bakış açısı sesliliği örgüte yönelik bir yatırım davranışı olarak görür ve bu yatırımın değer gördüğü koşullarda çalışanların yenilikçi katkıları karşılık verme olasılığının artacağını öngörür (Morrison, 2011; Weiss ve Morrison, 2019).

Araştırmada mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolünün belirlenmesine yönelik yapılan aracılık analizinde ise mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın temel katkısı, mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolünü ortaya koymasıdır. Aracılık bulgusu, mütevazi liderliğin yenilikçiliği yalnızca doğrudan artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların seslilik davranışını güçlendirerek yenilikçi iş davranışını dolaylı biçimde yükselttiğini göstermektedir. Bu sonuç, liderin “öğrenmeye açıklık ve takdir” davranışlarının çalışanların sesliliğe ilişkin maliyet–fayda değerlendirmesini dönüştürmesi ve sesliliğin de yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için bir kaldıraç işlevi görmesi argümanı ile uyumludur (Owens ve Hekman, 2012; Detert ve Burris, 2007; Edmondson, 2003). Böylece çalışma, mütevazi liderlik–yenilikçi iş davranışı bağlantısında davranışsal bir ara mekanizmayı görünür kılarak, yenilikçiliğin “liderlik tarzı + konuşma/katılım iklimi” bileşimiyle daha iyi açıklanabileceğine işaret etmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978; Morrison, 2011).

Kuramsal açıdan bu çalışma, mütevazi liderliğin etkilerini sosyal bilgi işleme, COR ve sosyal değişim perspektifleriyle ilişkilendirerek bütünlük bir açıklama sunmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978; Hobfoll, 1989; Ng ve Feldman, 2012). Sosyal bilgi işleme yaklaşımı, liderin açıklık/erişilebilirlik/takdir davranışlarını örgütte kabul gören normlara ilişkin ipuçları olarak ele alır ve seslilik gibi riskli davranışların ortaya çıkışını bu ipuçları üzerinden anlamlandırır (Salancik ve Pfeffer, 1978; Boekhorst, 2015). COR kuramı, sesliliğin çalışanlara bilgi ve destek gibi kaynaklar kazandırarak yenilikçi davranışı besleyebileceğini vurgular (Hobfoll, 1989; Ng ve Feldman, 2012). Sosyal değişim yaklaşımı ise çalışanların seslilik yoluyla örgüte yaptıkları katkının, değer gördükçe yenilikçi davranışla karşılık bulacağını öngörerek aracılık mekanizmasını teorik olarak pekiştirir (Morrison, 2011; Weiss ve Morrison, 2019).

Uygulama açısından bulgular, örgütlerde yenilikçiliğin güçlendirilmesi için yalnızca süreç ve teknoloji yatırımlarının değil, aynı zamanda çalışanların fikirlerini dile getirebildiği bir iklimi destekleyen liderlik davranışlarının da kritik olduğunu göstermektedir (Morrison, 2014; Owens ve Hekman, 2012). Bu çerçevede, mütevazi liderlik davranışlarının (hataları kabul etme, çalışan katkılarını görünür kılma, geri bildirim açıklık) geliştirilmesi, çalışan sesliliğini teşvik ederek yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasını kolaylaştırabilir (Owens vd., 2013; Detert ve Treviño, 2010). Ayrıca sesliliğin riskli doğası dikkate alındığında, çalışanların sosyal dışlanma ya da kariyer engeli gibi olası maliyetleri daha düşük algılayacağı güvenli etkileşim normlarının

oluşturulması, seslilik ve yenilikçilik hedefleri açısından yönetsel bir öncelik olarak değerlendirilebilir (Kish-Gephart vd., 2009; Liu vd., 2010; Morrison, 2014).

Son olarak, çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Verilerin kesitsel tasarımla ve öz-bildirim yöntemiyle toplanması, nedensel çıkarımların sınırlı yorumlanmasını ve ortak yöntem sapması riskini gündeme getirebilir (Gügerçin ve Ay, 2016). Bu nedenle gelecek araştırmalarda çok kaynaklı veri, zaman gecikmeli tasarımlar ve/veya deneysel yaklaşımların tercih edilmesi, nedensel yönelimleri daha güçlü test etmeye katkı sağlayacaktır (Gügerçin ve Ay, 2016). Ayrıca sesliliğin farklı biçimlerinin (ör. promotive/prohibitive) ayrıştırılarak incelenmesi, mütevazı liderliğin hangi seslilik türleri üzerinden yenilikçi davranışı daha fazla etkilediğini açığa çıkarabilir (Liang vd., 2012; Bharanitharan vd., 2019). Benzer biçimde kültürel ve bağlamsal farklılıkların, mütevazı liderlik ve seslilik ilişkisini nasıl biçimlendirdiğinin sınanması, kavramların farklı örneklerde genellenabilirliğine ilişkin kanıtları güçlendirebilir (Oc vd., 2015; Morrison, 2014).

Genel olarak çalışma, mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışını hem doğrudan hem de çalışan sesliliği aracılığıyla dolaylı olarak artırdığını ortaya koyarak, liderlik ve yenilikçilik literatürüne mekanizma temelli bir katkı sunmaktadır.

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. *(Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Yayın Etiği Kurulu Başkanlığının 04.06.2025 Tarih , 14 Nolu kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.)
Yapay Zeka Beyanı (Yazar/lar)	*Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde herhangi bir yapay zekâ aracı kullanılmamıştır.
Yapay Zeka Beyanı (Dergi)	*Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde yapay zekâ araçlarının kullanılmadığı yazar tarafından beyan edilmiştir. Yapay zekâ kullanılmış olması durumunda, çalışmanın bilimsel içeriği, analizleri ve sonuçlarına ilişkin tüm sorumluluk yazara/yazarlara aittir.
Benzerlik Taraması	Yapıldı – Ithenticate
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited. *(Osmaniye Korkut Ata University Rectorate, Social Sciences and Humanities Ethics Committee Decision was taken with the decision dated 04.06.2026, numbered 14 of the Presidency of the Publication Ethics Committee.)
Artificial Intelligence Statement (Author(s))	*No artificial intelligence tools were used in the preparation of this study.
Artificial Intelligence Statement (Journal)	*It has been declared by the author that artificial intelligence tools were not used during the preparation of this study. If artificial intelligence is used, all responsibility for the scientific content, analysis and results of the study belongs to the author.
Plagiarism Checks	Yes - Ithenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.

Kaynakça | References

Achmadi, A., Hendryadi, H., Oktrivina, A., & Iskandar, D. A. (2023). Investigating the effect of leader humility on innovative work behavior: the role of civility climate and job insecurity. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 38(1), 109-128.

Ajmal, M., Sareet, Z., & Islam, A. (2025). Unleashing innovation through employee voice behavior in the hotel industry: the impact of ambidextrous leadership on innovative work behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 448-471.

Akter, N., Gunasekare, U. L. T. P., & Hasan, M. K. (2025). The Impact of Humble Leadership on Innovation Practices: Examining the Role of Psychological Safety in Multi-National Companies (MNCs). *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 20(1).119-142.

Al Wali, J., Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2022). Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2021-0205>

Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: The mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 349-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230>

Amo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 7-19.

Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 173-191.

Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., & Lowe, K. B. (2019). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 729-743. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3925-z>

Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21647>

Botha, L., & Steyn, R. (2022). Employee voice and innovative work behaviour: empirical evidence from South Africa. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080323.

Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. A. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96, 287-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.048>

Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2019). Can leader humility spark employee proactivity? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326-339. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0307>

Cheung, M. F., & Wong, C.-S. (2011). Transformational leadership, leader support, and

employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>

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

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452.

Eroğlu, A., Topçu, M. K., & Basım, H. N. (2018). Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 123-136.

Güğerçin, U., & Ay, Ü. (2016). The effect of ethical position on organizational citizenship behavior: An analysis within the framework of ethical position theory. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(32), 34–46. <http://earsiv.kmu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11492/1297>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Essex: Pearson Education Limited.

Hassan, S., Suki, N. M., Akhtar, M., Khan, K. Z., & Hassan, N. (2022). What Is The Role Of Humble Leadership In Shaping Customer Citizenship Behavior And Employee Innovative Work Behavior? Evidence From Service Sector. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 11(2), 235-243.

Hirschman, A. O. (1972). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & 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), 313–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>

Jiang, H., Liu, W., & Jia, L. (2019). How humble leadership influences the innovation of technology standards: A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(19), 5448.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.

Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble

leadership: A review and synthesis of leader-expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 303–323. <https://doi.org/10.1002/job.2608>

Kerse, G., Koçak, D., & Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi: Kuşak farklılığının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1769–1787. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.943>

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>

Kline, R.B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th Edn.) London: The Guilford Press.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>

Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74.

Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>

Li, X., Li, M., Fu, J., & Ullah, A. (2019). Leader humility and employee voice: The role of employees' regulatory focus and voice-role conception. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.7811>

Li, J., Liang, Q., Zhang, Z., & Wang, X. (2018). Leader humility and constructive voice behavior in China: a dual process model. *International Journal of Manpower*, 39(6), 840–854.

Liang, J., & Tang, J. (2010). A multi-level study on employee voice: Evidence from a chain of retail stores. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 542–561.

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

Liu, W. (2017). A research on the impact of humble leadership on employees' voice behavior. *Destech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, 5, 982–990. <https://doi.org/10.12783/dtssehs/icss2016/9116>

Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>

Ma, C., Wu, C. H., Chen, Z. X., Jiang, X., & Wei, W. (2020). Why and when leader humility promotes constructive voice: A crossover of energy perspective. *Personnel Review*, 49(5), 1157–1175. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0049>

Mao, J., Chiu, C.-Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2018). Growing followers:

Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343–371. <https://doi.org/10.1111/joms.12395>

Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112.

Mohamed El-sayed, S., & Nasser Rayan, H. (2024). Humble Leadership And its Influence on Innovative Work Behavior Among Staff Nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, 15(2), 2039-2048.

Morris, J. A., Brotheridge, G. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.09.002>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234.

Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33–43. <https://doi.org/10.1177/1548051809350892>

Nur, E., & Kenek, G. (2025). Is Humble Leadership a Safe Port in Employee Voice and Organizational Identification? Research in the Education Sector. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16(46), 439-458.

Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). *Leader humility in Singapore*. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.005>

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). *Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses*. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination

of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>

Owens, B. P., & 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., & 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>

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Sökmen, A., & Mete, E. S. (2021). The relationship between leader-member exchange and innovative work behavior: the mediating role of the voice behavior. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1306-1321.

Suaib, S., Syahrul, S., & Tahir, T. (2019). Nurses' quality of work life. *Journal of Health Science and Prevention*, 3(1), 1–4. <https://doi.org/10.29080/jhsp.v3i1.292>

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189–1203. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732719>

Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings, and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>

Tsameti, A., Bellou, V. M., & Tsamantouridis, K. (2023). Employee voice and innovative behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 46(1), 56-68.

Tu, C. K., & Huang, S. (2022). Leader humility and employee voice behavior: The mediating effects of work engagement and cognitive emotion regulation strategies. *Human Systems Management*, 41(4), 467-482.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.5465/256902>

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Walters, K. N., & 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, G., Saher, L., Hao, T., Ali, A., & Amin, M. W. (2024). Unlocking employee innovative behavior: the role of humble leadership, core self-evaluation, and leader-member exchange. *BMC psychology*, 12(1), 175.1-14.

Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2016). Understanding how leader humility enhances employee creativity: The roles of perspective taking and cognitive reappraisal. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/0021886316678907>

Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018a). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019–1038. <https://doi.org/10.1037/apl0000314>

Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018b). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507–521. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0069>

Weiss, M., & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5–19.

Wu, W., Liu, Y., & Liu, S. (2017). Humble leadership and employee innovative behavior: The mediating roles of core self-evaluation and learning orientation. *Journal of Business Research*, 77, 64–71. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.004>

Yaffe, T., & Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 806–826. <https://doi.org/10.1037/a0022464>

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

Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 468–481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0056>

Zhang, Z., & Ahmed, I. (2022). Humble leadership and employee outcomes: A bottom-up perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 704–719.

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

Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & 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., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 1–15.