

OTANTİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNE ETKİSİNDE DİLE GETİRME DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ¹

Elif Nisa YAYLA²

Özgür DEMİRTAŞ³

Derviş BOZTOSUN⁴

Özge ÜSTÜN⁵

ÖZ

Bu çalışmanın amacı otantik liderliğin dile getirme davranışları aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma örneklemini Kayseri ilinde faaliyet gösteren sağlık sektörü imalat işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Veriler 395 katılımcı ile online anket tekniği ile toplanmıştır. Çalışma bulguları; otantik lider davranışlarının, dile getirme davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. İlave olarak da otantik liderlik davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde dile getirme davranışlarının kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları, Türkçe literatürde sınırlı olan otantik liderlik ve dile getirme davranışlarının ilişkileri üzerine sunduğu teorik altyapı ile alan yazınına ve yöneticilerin bu alandaki pratik uygulamalarına katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, Dile getirme davranışı, Örgütsel vatandaşlık davranışları

Jel Kodları: M10

¹ Bu çalışma Kayseri Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından desteklenmektedir. Ayrıca bu çalışma 16-18 Eylül 2021 tarihleri arasında Varna’da düzenlenen “6th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress” sözlü sunulmuştur.

² Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, elifnisayayla@kayseri.edu.tr, orcid.org/0000-0002-4343-0954

³ Kayseri Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, ozgurdemirtas@kayseri.edu.tr, orcid.org/0000-0002-2495-2124

⁴ Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, dboztosun@kayseri.edu.tr, orcid.org/0000-0002-2656-2701

⁵ Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, ozgeustun@kayseri.edu.tr, orcid.org/0000-0002-4343-0954

**THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR VIA THE MEDIATING ROLE OF VOICE
BEHAVIOR**

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effect of authentic leadership behavior on organizational citizenship behavior via the mediating role of voice behavior. In this study, the sample comprise of health sector that are operating in Kayseri province. We gather data via online survey on 395 participants' data. According to the results, it can be said that authentic leadership behavior has a positive and significant effect on voice behavior and organizational citizenship behavior. In addition, the voice behavior has a partial mediating role on the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior. The findings of the study have potentials to contribute to the existing Turkish literature and practitioners of the field.

Keywords: Authentic leadership, Voice behavior, Organizational citizenship behavior,

JEL Codes: M10

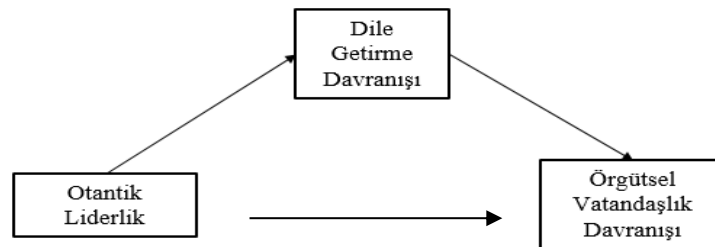
GİRİŞ

Günümüz pozitif liderlik yaklaşımlarından birisi olan otantik liderlik, çalışanları ile güvene dayalı bir ilişki kurarak bireyin olumlu ruh halini, lider-üye ilişkisini ve adalet ortamına katkı sağlamaktadır. Bu tür lider davranışlarının, çalışanların samimiyetine ilham verdiği ve lidere olan güvenlerini artırdığı gerekçeleriyle çalışanların dile getirme davranışlarını pozitif yönde desteklediği ifade edilmektedir (Cemaloğlu, 2013: 156). Ayrıca çalışanların bu olumlu ruh hali ve ilişkileri ile birlikte örgütsel statükoyu iyileştirmeye yönelik işsel motivasyonlarının sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Liderlerin, özellikle de çalışanların kendilerine yönelik olan güvenlerini geliştirdiğinde mevcut işlerinde daha fazla çaba harcadığı görülmektedir. Böylelikle bireylerin iş tanımlamaları içerisinde yer almayan, gönüllülük esaslı ekstra rol davranışlarını içeren, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyerek örgüt tarafından arzu edilen verimliliği artıran prososyal davranışlar daha çok sağlanabilecektir. İlave olarak örgüt içerisinde üyelerin daha çok öneriler sunmasını ve örgütün gelişmesine katkı sağlayacak pozitif örgütsel davranışları vurgulayan dile getirme davranışları son yıllarda örgütsel davranış alanında önemle üzerinde durulan bir kavramdır. Literatür çalışmaları otantik liderlik ve dile getirme davranışları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkileri vurgulamaktadır (Hsiung, 2012: 352; Liang, 2017: 437). Bu bağlamda çalışanların amirleri ile olan iletişim veya bilgi paylaşımlarının, otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirmede önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Liang, 2017: 437).

Birçok toplumda kuruluşlar ve bireyler üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu görülen Otantik liderliğin Türk literatüründeki sınırlı olan yazının genişletilmesi araştırmamızı özgün kılmaktadır. Çalışmamızda otantik liderlikten çalışanların dile getirme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına kadarki süreç incelenmektedir. Çalışanların prososyal davranışlarını artırmanın bir yolunu ortaya koymak için sunulan model önerisinin literatüre anlamlı katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamla çalışmanın modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur (Şekil 1).

Şekil 1. Araştırma Modeli



KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Otantik Liderlik

Liderlik ile ilgili tanımların genel özelliği incelendiğinde, liderliğin, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik içinde bulunulan ortam, evre, organizasyon yapısı ve grup üyelerini (izleyenleri) kapsadığı ve güçlendirme, etkileme, rehberlik etme ve motivasyon kavramları ile özdeşleşmiş süreçlerden oluştuğu ileri sürülmektedir (Cemaloğlu 2013: 156). Samimiyet (sincerity) ile karıştırlabilen otantiklik (authenticity) kavramı, “kişinin deneyim, düşünce, duygu, gereksinim veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi” şeklinde açıklanmaktadır (Harter vd., 2002: 268). Kuramsal bakış açısıyla ele alındığında otantiklik; kişisel, kişiler arası ve gelişimsel yaklaşımları kapsayan, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi çeşitli yönleriyle dengeli değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarından oluşmaktadır. Dolayısıyla otantik liderlik, olumlu psikolojik kapasitenin yerleştirilmesi ve etik atmosferin oluşturulması gibi liderlik davranışlarına yönelik örüntü geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Walumbwa vd., 2008: 101). Bu bağlamda otantik liderlik, öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört temel bileşenle açıklanmaktadır (Walumbwa vd, 2008: 102). Literatürde yapılan birçok çalışmada otantik liderlerin örgütlerde çok düzeyli etkilere sahip olduğu görülmektedir. İşletmeler içerisindeki çoğu yönetici, kendilerini açık fikirli ve çeşitli görüş ve fikirleri kabul etmeye istekli olarak görse de birçok çalışan kuruluşlarının veya amirlerinin iletişimi veya bilgi paylaşımına teşvik etmediğini bildirmektedir (Liang, 2017: 437).

Dile Getirme Davranışı

Dile getirme davranışları örgüt içerisindeki gelişimi sağlayacak değişime yönelik çözüm odaklı fikirler sunmak ve böylece örgütün etkililiğine katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998: 853). Dile getirme davranışları örgüt içerisinde üyelerin daha çok öneriler sunmasını ve örgütün gelişmesine katkı sağlayacak pozitif örgütsel davranışları vurgulamaktadır. Örgütsel yenilik için dile getirme davranışı son derece önemlidir. Çalışanların dile getirme davranışında bulunmadığı ve bilgi sakladığı kuruluşlar, düşük çalışan bağlılığı ve motivasyon yaşama eğilimindedir. Dile getirme, çalışanların kuruluşlarının mevcut iş ortamına uyum sağlamasına ve yenilikçi kalmasına yardımcı olabileceği bir mekanizma olarak görülmektedir (MacKenzie vd., 2011: 564). Bu bağlamda işletmelerde çalışanların dile getirme davranışını engelleyen veya teşvik eden faktörleri anlamaya yönelik ilgi artmaktadır. Yakın zamanda yapılan araştırmalar, genel olarak, çalışanların açık görüşlerini doğrudan üstlerine ifade etmenin güvensiz ve riskli olabileceğini düşündükleri için dile getirme davranışlarında bulunma konusunda genellikle isteksiz oldukları ileri sürmüştür. Bunun yanında bilginin tarafsız değerlendirildiği ve ilişkilerde şeffaflığın olduğu örgütlerde dile getirme davranışının teşvik edildiği görülmektedir (Takeuchi vd., 2012: 285).

Çalışanların fikirlerini dile getirebilecekleri ve değer gördüklerini hissedebilecekleri bir örgüt kültürünü oluşturma noktasında, önemli bir sorumluluk payı liderler ve yöneticilere düşmektedir. Liderlerin çalışanları ile olan etkileşiminin, onlardan beklentilerinin ve sağlamış oldukları geri beslemelerin, çalışanların sorumluluk alma ve geliştirici fikirler üretmeleri üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir (Duan vd., 2017: 651; Wu vd., 2010: 96). İşgörenlerin örgüte katkı sağlamak adına sergilediği bir davranış olan dile getirme davranışı, liderler için hem önemli bir araç hem de değerli bir göstergedir. Çalışanların fikirlerini ve önerilerini, yönetici ve liderleri ile gönüllü bir şekilde paylaşabilmelerinin ve sorumluluk almalarının bireysel iş performansını ve örgütsel verimliliği artırdığı ifade edilmektedir (Kim vd., 2010: 375). Aynı zamanda dile getirme davranışı yüksek olan çalışanların, örgüt içerisinde imajlarının daha yüksek olduğu ve işlerine olan bağlılıkların olumlu yönde geliştiği tespit edilmiştir (McClellan vd., 2018: 1872). Otantik liderler çalışanları ile güvene dayalı bir ilişki kurarak bireyin olumlu ruh halini, lider-üye ilişkisini ve prosedürel adalet ortamını geliştirmektedir. Bu tür bir liderlik, çalışanların samimiyetine ilham verdiği için ve lidere olan güveni artırdığı için çalışanların dile getirme davranışlarını desteklediği görülmektedir (Hsiung, 2012: 352; Wong vd., 2010: 891).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder (Gürbüz, 2006: 53). Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Sezgin, 2005: 322). Gönüllülük ile rol veya kişinin örgüte arasındaki iş sözleşmesinde açık bir şekilde belirtilen görev tanımlarını değil, cezalandırılabilir olarak anlaşılmayan davranışları ifade etmektedir (Organ, 1997: 87). Organ (1997: 87) ÖVD'ni "İyi Asker Sendromu" (Good Soldier Syndrome) olarak da ifade etmektedir. ÖVD ile ilgili araştırmalarda bu kavramın rol üstü/ fazladan rol (extra-role) davranışı, prososyal (prosocial) davranış, kendiliğinden (spontaneous) davranış ve kurumsal/ bağlamsal (contextual) performans gibi kavramlarla benzer anlamda; biçimsel (in role) rol davranışı ile de karşıt anlamda kullanıldığı tespit edilmektedir (Gürbüz, 2006: 53). Bu bağlamda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının prososyal örgütsel davranışlar içerisinde yeri aldığı kabul edilmektedir.

Günümüzde ön plana çıkan otantik liderlerlik yaklaşımı ile birlikte çalışanların olumlu ruh hali ve ilişkileri geliştirilerek örgütsel statükoyu iyileştirmeye yönelik içsel motivasyon sağlanabilmektedir. Özellikle de otantik liderlerin, çalışanların kendilerine yönelik olan güvenlerini geliştirdiğinde mevcut işlerinde daha fazla çaba harcadığı görülmektedir. Böylelikle bireylerinin iş tanımlamaları içerisinde yer almayan, gönüllülük esaslı ekstra rol davranışlarını içeren, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyerek

örgüt tarafından arzu edilen verimliliği artıran prososyal davranışlar sağlanabilmektedir. Bu bağlamda çalışanların amirleri ile olan iletişimleri, otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirmede ılımlı bir rol oynadığı öngörülmektedir (Coxen vd., 2016: 3; Wong vd., 2010: 891).

Bu teorik bulgular kapsamında araştırmannın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

- H1: Otantik liderlik dile getirme davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.
- H2: Otantik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.
- H3: Dile getirme davranışları otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

YÖNTEM

Mevcut çalışma kapsamında çalışanların dile getirme davranışının, otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide ara bulucu rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma örnekleminde Kayseri ilinde faaliyet gösteren sağlık sektöründeki imalat işletmelerinde çalışan 395 katılımcı yer almaktadır. Veriler 11 Haziran-28 Ağustos 2021 tarihlerinde online olarak elde edilmiştir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket içerisinde kullanılan ölçekler ise şu şekildedir;

- Dile Getirme Davranışları Ölçeği; Van Dyne ve LePine (1998: 110) tarafından geliştirilen, Çavmak ve Demirtaş (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 6 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik Cronbach's Alfa değeri ,891 olarak saptanmıştır.

- Otantik Liderlik Davranışları; Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından uyarlanan 16 maddelik bir ölçek kullanılmış olup ölçeğin güvenilirlik Cronbach's Alfa değeri ,892 olarak saptanmıştır.

- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ise Uçanok'un (2008) Organ'dan (1988) uyarladığı 15 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik Cronbach's Alfa değeri ,899 olarak saptanmıştır.

Araştırmanın değişkenlerinde verilerin normal dağılımını belirleyen basıklık ve çarpıklık sonuçları kontrol edilmiş ve bu değerlerin tamamının -1 ile +1 aralığında olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, ölçek puanları arasındaki ilişkide korelasyon analizi, nedensellik etkisinin belirlenmesinde regresyon analizi kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Aşağıdaki Tablo-1’de araştırmannın demografik değişkenlerine ait bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların demografik bulguları

		N	%
Cinsiyet	Erkek	374	94,7
	Kadın	21	5,3
Yaş	18–25	49	12,4
	26–30	130	32,9
	31–40	123	31,1
	41–50	82	20,8
	>50	11	2,8
Medeni Durum	Evli	297	75,2
	Diğer	98	24,8
Çalıştığı Departman	Üretim	164	41,5
	Diğer	231	58,5
Eğitim Düzeyi	İlkokul	5	1,3
	Lise	190	48,1
	Ön Lisans	94	23,8
	Lisans	97	24,6
	Lisansüstü	9	2,3
Mevcut Pozisyon	İşçi	43	10,9
	İdare	96	24,3
	Postabaşı	54	13,7
	Şef	43	10,9
	Diğer	159	40,3
Görev Yılı	<1	24	6,1
	1–7	37	9,4
	8–11	315	79,7
	>12	19	4,8
İşletme Büyüklüğü	Küçük	239	60,5
	Orta	79	20,0
	Büyük	77	19,5

Tablo 1’e göre araştırmaya katılanların %94,7’si erkek, %32,9’u 26–30 yaş aralığında, %75,2’si evli, %58,5’i üretim departmanı dışında çalışmakta, %48,1’i lise mezunu ve %79,7’si 8-11 yıl görev süresine sahiptir.

Araştırma değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri de Tablo-2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Ortalama, standart sapma ve araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizi

	\bar{x}	SS	1	2	3
1. Otantik Liderlik	3,613	,645	1		
2. Dile Getirme Davranışı	3,893	,843	,894**	1	
3. Örgütsel Vatandaşlık	3,495	,696	,768**	,619**	1

** p<0,01

Tablo 2 sonuçlarına göre otantik liderlik ile dile getirme davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=,894$, $p<.01$); otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=,768$, $p<.01$). Buna ilave olarak dile getirme davranışları ile örgütsel vatandaşlık arasında da pozitif yönlü anlamlı korelasyon bulunmuştur ($r=,619$, $p<.01$).

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla da çalışmada regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıdaki Tablo-3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Regresyon analizi

Yordayıcı Değişken	Bağımlı değişken	B	Std. Hata	β	t
^a Otantik Liderlik	Dile Getirme Davranışı	1,168	,108	,894	39,550**
^b Otantik Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,828	,035	,768	23,757**
^c Dile Getirme Davranışı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,510	,033	,619	15,604**
^a Otantik Liderlik ^d Dile Getirme Davranışı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		,058 ,076	,338 1,070	4,819** 15,250**

(a. $R = ,894$, $R^2 = ,799$, $F[1-395] = 1564,229$, ** $p < 0.01$).(b. $R = ,768$, $R^2 = ,590$, $F[1-395] = 564,379$, ** $p < 0.01$).(c. $R = ,619$, $R^2 = ,383$, $F[1-395] = 243,483$, ** $p < 0.01$).(d. $R = ,783$, $R^2 = ,612$, $F[2-395] = 309,754$, ** $p < 0.01$).

Tablo 3’de gösterilen regresyon analizi sonuçlarına göre otantik liderlik davranışlarının dile getirme davranışı ($\beta=0.894$; $p<0.01$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ($\beta=0.768$; $p<0.01$) pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar (H1) ve (H2) hipotezlerini desteklemektedir. İkinci aşamada ise otantik liderlik davranışları ve dile getirme davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çoklu regresyon analizine bakılmıştır. Dile getirme davranışının, otantik

liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracı role ($\beta=0.338$; $p<0.01$) sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre çalışmanın 3. hipotezi de desteklenmektedir.

SONUÇ

Çalışma bulgularında; otantik liderliğin, dile getirme davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İlave olarak da otantik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde dile getirme davranışlarının kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderlik birçok toplumda, özellikle Batı toplumunda araştırılmış ve kuruluşlar ve bireyler üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca liderlik davranışının çalışanların dile getirme davranışları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu kanıtlanmış olsa da bir bağlamda etkili olan liderlik davranışının, başka bir bağlamda mutlaka etkili olduğu tam olarak ifade edilememektedir. Bu açıdan çalışmamızın Türkçe literatürde sınırlı olan otantik liderlik ve dile getirme davranışlarına yönelik ilişkileri incelemesi alan yazına olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların prososyal davranışlarını artırmanın bir yolunu ortaya koymak için sunulan model önerisinin literatüre anlamlı katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

İleride yapılacak çalışmaların; sigorta şirketi, hastaneler, bakım evleri, laboratuvarlar ve eczaneler gibi sağlık sektörünün farklı kollarında, daha geniş ömeklemlerde ve farklı örgüt kültürü olan kurumlarda, boylamsal düzeyde ve farklı meslek gruplarında uygulanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde (s.131-177), Ankara, Pegem Akademi Yayınları.

Coxen, L., Van der Vaart, L. ve Stander, M. W. (2016). Authentic Leadership and Organisational Citizenship Behaviour in The Public Health Care Sector: The Role of Workplace Trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13.

Çavmak, D. ve Demirtaş, Ö. (2020). Dile Getirme Davranışı (Voice Behavior) Ölçeğinin Türkçe Adaptasyonu: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 17-28.

Duan, J., Li, C., Xu, Y. ve Wu, C.H. (2017). Transformational Leadership and Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(2), 48-75.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.

Kim, J., MacDuffie, J. P. ve Pil, F. K. (2010). Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence. *Human Relations*, 63(3), 371-394.

LePine, J. A., ve Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853.

Liang, S. G. (2017). Linking Leader Authentic Personality to Employee Voice Behaviour: A Multilevel Mediation Model of Authentic Leadership Development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 434-443.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Podsakoff N.P (2011). Challenge-oriented Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Do Challenge-Oriented Behaviors Really Have An Impact on The Organization's Bottom Line. *Personnel Psychology*. 64(3):559–92.

McClean, E. J., Martin, S. R., Emich, K. J., ve Woodruff, C. T. (2018). The Social Consequences of Voice: An Examination of Voice Type And Gender on Status and Subsequent Leader Emergence. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1869-1891.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.

Takeuchi, R., Chen, Z. ve Cheung, S.Y. (2012), Applying Uncertainty Management Theory to Employee Voice Behavior: An Integrative Investigation. *Personnel Psychology*, 65: 283-323.

Uçanok, B. (2008). *The Effects of Work Values, Work Centrality and Person-Job Fit on Organizational Citizenship Behavior*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development And Validation of A Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Wong, C.A., Laschinger, H. ve Cummings, G.G. (2010) Authentic Leadership and Nurses' Voice Behaviour and Perceptions of Care Quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900.

Wu, J. B., Tsui, A. S., ve Kinicki, A. J. (2010). Consequences of Differentiated Leadership in Groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.