



## Otantik Liderliğin Çalışanların Sessliliği ve Ahlaki Kimlikleri Üzerine Etkisi\*

Kübra Terzioğlu Karabıyıkoglu<sup>1</sup> , Engin Kanbur<sup>2</sup> 

**Öz:** Küreleşmenin etkisiyle değişen ve gelişen iş dünyasında meydana gelen dalgalanmaların giderek artması, örgütleri liderlerin etkinliğini ve ahlaki davranışlarını sorgulamaya yöneltmiştir. Pozitif örgütsel davranış konuları arasında yer alan otantik liderlik, çalışanların performansı, motivasyonu, bağlılığı, sessliliği ve ahlaki kimlikleri gibi birçok örgütsel çıktı üzerinde etkisi bulunan bir liderlik tarzıdır. Dinamik çevrenin rekabet şartlarında örgütünü geliştirme gayreti içerisinde olan otantik liderler, bu gelişimde en büyük rolün kendisinde ve takipçilerinde olduğunun da bilincindedirler. Kendisini ve takipçilerini geliştirmeye odaklanan otantik liderler, çalışanların örgüt lehine ses çıkarmalarına ve ahlaki davranışlarının gelişmesine destek verirler. Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin çalışanların sessliliği ve ahlaki kimlikleri üzerine etkilerini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde araştırma verileri, Hepsiburada e-ticaret şirketinin çözüm merkezinde görev yapan 326 çalışandan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları; otantik liderliğin ve alt boyutlarının çalışan sessliliği ile çalışanların ahlaki kimlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Otantiklik, Otantik Liderlik, Çalışan Sessliliği, Ahlaki Kimlik

**JEL:** M10, M19

**Geliş** : 10 Ocak 2023  
**Düzeltilme** : 20 Mart 2023  
**Kabul** : 11 Nisan 2023

**Tür** : Araştırma

## The Effect of Authentic Leadership on Employees' Voice and Moral Identities

**Abstract:** The increasing fluctuations in the changing and developing business world with the effect of globalization have led organizations to questionize the efficiency and moral behavior of leaders. Authentic leadership, among the topics of positive organizational behavior, is a leadership style that impacts many organizational outputs, such as performance, motivation, commitment, voice and moral identities of employees. Authentic leaders, who are trying to improve their organization in the competitive conditions of a dynamic environment, are also aware that the most significant role in this development is themselves and their followers. Authentic leaders, who focus on improving themselves and their followers, support the employees to raise their voices in favor of the organization and improve their moral behavior. This research aims to examine the effects of authentic leadership on the voice of employees and their moral identities. Research data were collected in this context with a survey technique from 326 employees who worked in the solution center department of Hepsiburada e-commerce company. Multiple regression analysis was used in the analysis of the research data. The research findings show that authentic leadership and its subdimensions have a positive and significant effect on employee voice and moral identities of employees.

**Keywords:** Leadership Authenticity, Authentic Leadership, Employee Voice, Moral Identity

**JEL:** M10, M19

**Received** : 10 January 2023  
**Revised** : 20 March 2023  
**Accepted** : 11 April 2023

**Type** : Research

**Cite this article as:** Terzioğlu Karabıyıkoglu, K., & Kanbur, E. (2023). Otantik liderliğin çalışanların sessliliği ve ahlaki kimlikleri üzerine etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 14(2), 257-275. <http://dx.doi.org/10.20409/berj.2023.415>

The current issue and archive of this Journal is available at: [www.berjournal.com](http://www.berjournal.com)

<sup>1</sup> Specialist, Kastamonu, Türkiye, kubra.trz@gmail.com

<sup>2</sup> Assoc. Prof., PhD., Kastamonu University, School of Civil Aviation, Department of Aviation Management, Kastamonu, Türkiye, ekanbur@kastamonu.edu.tr (Corresponding Author)

## 1. Giriş

Küreleşmenin etkisiyle 21. yüzyılın iş dünyasında meydana gelen dalgalanmaların sebep olduğu belirsizliğin ve güvensizliğin giderek artması, örgütlerde liderlerin etkinliğini ve etik davranışlarını sorgulamaya yöneltmiştir. Özellikle son yıllarda gerek etik değerlerin artan öneminin gerekse de pozitif örgütsel davranış çıktılarının artması otantik liderlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Otantik liderlik, sinerji ile ekip ruhunu ön planda tutarak örgütün ahlaki kimliğini göz ardı etmeden, pozitif örgütsel çıktılarının oluşumuna katkı sağlayan modern bir liderlik tarzıdır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018; Yılmaz, 2019). Liderin; değerleri, inançları ve davranışları arasında denge olması, dolayısıyla ahlaki kimliğe sahip birey oluşu, otantik olarak algılanabilmesi konusunda son derece önem arz etmektedir.

Dinamik çevrenin rekabet şartlarında örgütünü geliştirme gayreti içerisinde olan otantik liderler, bu gelişimde en büyük rolün kendisinde ve ekibinde olduğunun da bilincindedirler (Morrison, 2011). Bu bağlamda liderler, ekibinin örgütsel problemleri görmezden gelip sessiz kalmalarına, kendilerini örgütten soyutlamalarına, ekip ruhunu yok saymalarına müsaade etmeksizin motivasyonlarını güçlendirmeye, fikir ve düşüncelerini özgürce ifade etmeye, ait olma arzularını güdülemeye, kişisel gelişimlerine ve ahlaki kimliklerine önem vermeye, sağlıklı bir örgüt iklimi için karşılıklı güven inşa etmeye çabalamaları gerekmektedir (Kızıl, 2019). Otantik liderler, davranış ve tutumlarında ahlaki boyutu hep ön planda tutarlar ve başkalarına yarar sağlamak, çıkar elde etmek veya ceza almaktan kurtulmak adına değerlerine ve inançlarına ters düşen davranışlar sergilemekten kaçınırlar (Akgündüz, 2012). Nedeni ise otantikliğin değerlerden, tercihlerden ve inançlardan meydana gelmesidir. Bu yüzden içselleştirilmiş oldukları ahlak anlayışı, otantik liderlerin benliklerinde en önemli amaç konumundadır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018).

Çalışan sessliliği, örgüt çalışanlarının önerilerini, endişelerini, taleplerini, itirazlarını ve şikâyetlerini bilinçli olarak iletmekteki istekliliği ve örgütsel gelişime ivme kazandırmadaki gönüllülük esaslı çabaları olarak ifade edilebilir. Çalışan sessliliği, yıkıcı bir üslup ile muhalefet olmaya değil yapıcı ifadelerle örgütü desteklemeye odaklanan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998; Şehitoğlu, 2012; Özyılmaz ve Oral Ataç, 2019). Ahlaki kimlik, ahlaki gelişim ile kimlik oluşumunun kesiştiği noktada bulunan, bireylerin ahlaki davranışlarını güdüleyen, ahlaki olmayan davranışlarını törpüleyen öz-düzenleme mekanizmasıdır (Aquino ve Reed, 2002; Akdoğan, Cingöz ve Köksal, 2020). Otantik liderler, örgüt içerisinde etik ilkeler çerçevesinde oluşturduğu güven ve dürüstlük ortamında çalışanların her türlü talep ve şikâyetlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri, pozitif örgütsel çıktılar ortaya koyabilecekleri yani seslerini çıkarabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturmaktadırlar. Aynı zamanda sahip oldukları ahlaki özelliklerle takipçilerinin (çalışanların) ahlaki kimlikleri üzerinde etkili oldukları söylenebilir (Zhu, 2006).

Çalışan sessliliği ve ahlaki kimliğin öncülü olarak nitelendirilebilen otantik liderliğin bu değişkenler üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunun incelenmesi çalışmanın sorunsalı olarak belirtilebilir. Bu sorunsaldan yola çıkarak araştırmanın amacı, otantik liderliğin çalışanların sessliliği ve ahlaki kimlikleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Ulusal ve uluslararası yazında otantik liderliğin çalışanların sessliliği ve ahlaki kimlikleri üzerindeki etkisinin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmanın orijinalliği açısından ilgili yazınlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Yazın Taraması

### 2.1. Otantik Liderlik

Tarih boyunca insanlık kendine yol gösterecek bir lidere ihtiyaç duymuş ve onu takip etmiştir. Bunun nedeni sadece öğrendikleri şeyleri yapabiliyor olup gelişimleri için bir öğreticiye ihtiyaç duymalarıdır (Liker ve Convis, 2012). Koçel (2014)'e göre lider, bir grup insanın bireysel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, davranış ve tutumlarını etkilemesine izin verdikleri kişidir. Liderler, yol göstericisi oldukları örgütün ve kendisini takip eden örgüt çalışanlarının hedeflerine ulaşabilmeleri için çeşitli roller üstlenirler (Steers, 1991). Liderin en önemli rolü; kendi liderlik yeteneklerini sürdürebilmek için gerekli olan kişisel gelişimlere açık olmak, ilerlemek için kendine bağlı çalışanları geliştirmek, organizasyonun tüm seviyelerinde sürekli iyileştirme ve stratejik hedeflerinin başarılmasına katkıda bulunabilmek için tüm engelleri

kaldırmak ve hedefler belirlemektir (Liker ve Convis, 2012). Liderlik kavramı; eski çağlardan bu yana güncelliğini koruyan, bilimsel olarak araştırılmaya devam edilen ve günümüzde halen anlam olarak netlik kazanmamış sosyal bir olgudur. Günümüz modern liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik, dürüstlüğün, ahlaki değerlerin, inançların ve güvenin ihtiyaç duyulduğu örgütlerde ön plana çıkmakta ve çalışanların pozitif örgütsel çıktılar sergilemesine yardımcı olmaktadır.

Özgün bir liderin ekibine kazandırdığı otantiklik, otantik liderliğin açıklığı kavuşturulması konusunda önemli bir yere sahiptir. Ahlaki bir zorunluluk olarak görülen, kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalığı sonucu gelişen ve etik değerlerine uygun özgün davranışlar sergilemesi durumu olarak tanımlanan otantiklik, doğuştan gelen bir meziyet olarak kabul edilmediği gibi eğitim ile kazanılan bir olgu olarak da kabul edilmemektedir (Kernis, 2003; Fusco, Palmer ve O'Riordan, 2016). Tarihte antik Yunan filozoflarının “kendine karşı dürüst ol” öğüdü ile karşımıza çıkan otantiklik kavramı, geçmişten günümüze çeşitli bilim dallarınca tanımlanmış ve tanımlanmaya devam edilmektedir (Kuzgun, 1972). Etik lidere olan ihtiyacı karşılamak amacıyla Luthans ve Avolio (2003) tarafından literatüre kazandırılan, pozitif psikoloji kapsamında yer alan ve yeni nesil liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkan otantik liderlik, sinerji ile ekip ruhunu ön planda tutarak örgütün etik, bağlılık ve ortak değerlerini göz ardı etmeyen, pozitif çıktılarının oluşumuna katkı sağlayan bir liderlik tarzıdır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018). Avolio ve Gardner (2005)'a göre otantik liderlik kök bir kavramdır, otantik lider ise davranış ve tutumlarının, etik anlayışlarının, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalığı ile karşılaştığı örgütsel ve kişisel sorunların üstesinden kolaylıkla gelebilen bireylerdir.

Otantik liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; öz farkındalık, bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerdeki şeffaflık olarak belirtilebilir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). *Öz farkındalık*, karakteristik özelliklerin, yeteneklerin, yetersiz performansların, olumlu ve olumsuz duyguların, arzuların, güçlü ve zayıf yönlerin, motivasyon kaynaklarının bilincinde olmayı ifade eden, kendin olma kavramına denk düşen bir ifadedir (Keser ve Kocabaş, 2014). *Bilginin dengeli değerlendirilmesi*, kavram olarak alınacak kararlar öncesinde dış faktörlerin etkisinde kalmadan, eldeki verilerin tarafsız olarak analiz edilmesini ifade etmektedir (Topaloğlu, 2019). *İçselleştirilmiş ahlak anlayışı*, davranışların içsel ahlaki değerler ve inançlar ile uyum içerisinde yönlendirilmesini ifade etmektedir (Yılmaz, 2019). *İlişkilerdeki şeffaflık*, kişinin yakın çevresiyle ilişkilerini açıklık, dürüstlük, netlik ve samimiyet üzerine kurarak duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşmasını ifade etmektedir (Karacaoğlu ve Satır, 2019).

## 2. 2. Çalışan Sessiliği

Çalışan sesi, 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarında birçok ekonomist, sosyalist, sendikacı ve yönetici arasında yaygın bir fikir olmasına rağmen bu fikir Albert Otto Hirschman'ın “Exit, Voice, and Loyalty” (1970) adlı çalışmasında ilk kez kavramsallaştırılmış ve yazına kazandırılmıştır. Hirschman (1970)'a göre sesslilik, huzursuzluk ve kaygı veren örgüt ortamlarında çalışanın kaçmak yerine bu ortamın üzerine gidip durumu örgüt lehine çevirmeye yönelik çabalarını kapsamaktadır (Benlioğlu, 2021). Çalışanın ses verme davranışı gibi birçok farklı söylemlerle ifade edilen çalışan sessiliği, gelişimini durdurmuş veya durdurmanın eşiğinde olan örgüt çalışanlarının bu konudaki önerilerini, endişelerini, taleplerini, itirazlarını ve şikâyetlerini iletmekteki isteği, örgütsel gelişime ivme kazandırmadaki gönüllülük esaslı çabası olarak tanımlanırken, sesslilikte yıkıcı bir üslup ile muhalefet olmaya değil yapıcı ifadelerle örgütü desteklemeye odaklanılmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998; Özyılmaz ve Oral Ataç, 2019). Sıradan bir öneri kutusunun ötesinde yer alan ve katılımcı örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir araç olarak kabul edilen çalışan sesi, örgütsel gelişimde ve sürdürülebilir başarıda etkin rol oynamaktadır. Buna karşın çalışanın sesini duyurmadığı, ondan bekleneni sorgusuz kabul edip yaptığı, işi doğru yapmanın doğru işi yapmaktan daha önemli olduğunu sandığı, fikirlerinin olumsuz koşulları iyileştirmekte yetersiz kalacağını düşündüğu örgütlerde başarının sürdürülebilir kalması beklenilmemektedir (Benlioğlu, 2021).

Çalışan sessiliğinin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; kabullenici sesslilik, savunma amaçlı sesslilik ve örgüt yararına sessliliktir (Şehitoğlu, 2012). *Kabullenici sesslilik*, özgün fikirler ve görüşlerden ziyade görüş birliği doğrultusunda çıkarılan sesslilik türüdür (Durak, 2012). Kabullenici sesslilik çalışanların özgüven eksikliği veya değişim inancı noksanlığı durumunda ait olduğu grubun kararına uyum sağlamak olarak açıklanmaktadır (Kulualp, 2016). *Savunma amaçlı sesslilik*, örgütsel görüş ve önerilerin korku temelinde ve kendini savunma

amacı doğrultusunda başvuru seslilik türüdür. Bireyin inkâr etme, yansıma, karşı tepki geliştirme, yer-yön değiştirme, dışsallaştırma gibi savunma mekanizmaları ile yakın ilgilidir. Bunlara ek olarak özürler, mazeretler ve yalanlamalar da sessizliği tehdit eden durumlara karşı tepki olarak kullanıldığında, bireyin benlik koruyucu mekanizmalarını uyarmaktadır (Şehitoğlu, 2012). *Örgüt yarına sessizlik*, örgütsel yaratıcılığın, etkinliğin ve sürdürülebilirliğin kazanımında çalışanın gönüllülük esaslı çabasına odaklanır ve sessizlik davranışının olumlu etkilerini ifade etmektedir (Dyne ve LePine, 1998). Çalışan, kendi çıkarının yanı sıra örgütün bütünü için de yararlar gözetme eğilimindedir. Ait olma arzusu, çalışanın bu eğilimini açıklayan en güçlü faktördür. Fikirlerini özgürce ifade ederek dolaylı yoldan hem temel ihtiyaçlarını hem de geliştirme ihtiyaçlarını motive etme imkânı bulan çalışanlar, örgütler için ekstra çabalar sarf etmeye daha istekli hale gelmektedir (Andiyasari, Matindas ve Riantoputra, 2017).

### 2.3. Ahlaki Kimlik

İnsan doğası üç kavram üzerine inşa edilmiştir. Bunlar; kimlik, kişilik ve kendiliktir (Cüceloğlu, 1991). Kimlik doğal olarak tanımlanamayan ancak karakteristik özelliklere atıfta bulunan, bireyin çevresi ve kendi tarafından nasıl ayırt edildiği ile ilgilenen bir kavramdır. Aynı zamanda, kişiliğin doğuştan gelen tek bileşeni kimliktir. Kişiliğin bu yönü tamamen bilinçsiz olmakla birlikte ilkel davranışları içermektedir (Boag, 2014). Dolayısıyla bir bireyin doğduğu anda sahip olduğu, değiştiremediği her karakteristik özellik kimliğinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Kimliğine kavuşan birey, toplumdaki yerini belirlemiş, ilişkilerinde bir özne olarak konumlanmış, kendini bu konumda anlamlandırmış olmaktadır (Vatandaş, 2020).

İnsan, hayatı boyunca kendisine yön verecek, farklı düzeylerdeki problemlerinin çözümünde ona rehberlik edecek değerlerin ve bir takım ahlaki ilkelerin doğrultusunda öz kimliğinin arayışı içerisinde olan bir varlıktır (Kızıler, 2014). Sonuçta, kimliğine uygun doğruları keşfettiğinde bilgisini ve eylemlerini bu doğrular çerçevesinde şekillendirmektedir (Hewitt ve Shulman, 2019). Ahlaki kimlik, ahlaki gelişim ile kimlik oluşumunun kesiştiği noktada bulunan, bireylerin ahlaki davranışlarını güdüleyen, ahlaki olmayan davranışlarını törpüleyen öz-düzenleme mekanizmasıdır (Aquino ve Reed, 2002; Akdoğan vd., 2020). Dolayısıyla ahlaki davranışların nasıl ortaya çıktığını anlayabilmek, bireylerin ahlaki kimliklerini belirlemeyi zorunlu kılmaktadır (Hart, Atkins ve Ford, 1998; Onat Kocabıyık, 2014). Ahlaki davranış, bireyin kendi dışında kalanların lehine gerçekleştirdiği eylemlerini ifade etmektedir (Yılmaz, 2021). Ahlaki kimlik, ahlaki ve adil bir kişi olmanın, bireyin öz benliğinin bir parçası olma derecesini yansıtan bir öz kimlik biçimidir (Blasi, 1984). Aynı zamanda ahlaki kimlik, ahlaki davranışa yönelik düzenleyici odağı meşgul eden ahlaki inançları, yönelimleri, eğilimleri ve bilişsel ve duygusal kapasiteleri içeren, kendi kendini tanımlayan ahlaki niteliklerden oluşan karmaşık bir sistemdir (Hannah, Avolio ve May, 2011).

Ahlaki kimlik, içselleştirilmiş ve sembolleştirilmiş olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Bir bireyin kendi ile baş başa kaldığı anlarda kimliğinin sahip olduğu ahlaki değerlere uygun davranışlar sergilemesi içselleştirilmiş ahlaki kimliğinin yansıması iken, toplum içerisinde bu değerlere uygun davranışlar sergilemesi sembolleştirilmiş ahlaki kimliğinin bir yansımasıdır (Yılmaz ve Yılmaz, 2015). İçselleştirme, bir bireye veya topluluğa ait değerlerin kimlikle harmanlanıp özün bir parçası haline getirilmesine ilişkin süreç olarak tanımlanmaktadır (Erikson, 1968). Sembolleştirme ise, eylem ve sonuçların yanında niyet ve bilgiyi de görünür hale getirmekteki adımdır (Cüceloğlu, 1991).

### 2.4. Değişkenler Arasındaki Teorik Altyapı

Ünlü sosyolog Blau (1964) tarafından ilk kez kavramsallaştırılan sosyal mübadele kuramında beklentilerin beraberinde getirdiği çabalar gönüllülük esaslıdır. Temel varsayımı da bireyin kişisel çıkarları doğrultusunda ilişkiler kurması ve bu mübadele ilişkilerini çıkarları desteklediği sürece devam ettirmesidir (Benlioğlu, 2021). Vroom (1964)'un beklenti kuramında ise bireyin somut bir ödüle ulaşma arzusu, örgüt ortamındaki davranışlarını şekillendirmektedir. Temel varsayımı, bireyin ancak beklentileri karşılandığında tatmin olup örgütü için çaba gösteriyor olmasıdır. Ses çıkarma davranışı açısından değerlendirildiğinde, beklentilerinin motive olma yönüne ve şiddetine bağlı olarak bireylerin sessiz kalmayı reddedip sesini duyurduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanın ses verme davranışı, beklenti kuramı ile de örtüşmektedir (Demirci, 2018).

Otantik liderler yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri kurmaktadır. Etkili ve yüksek kaliteli ilişki lider ve takipçi arasındaki ikili ilişkilerde karşılıklı bir süreç olması gerektiği fikrine dayanmaktadır ve burada her bir taraf ilişkiye değişim için farklı türde kaynaklar getirmektedir (Hist, Walumbwa, Aryee, Butarbutar ve Chen, 2016). Takipçiler yüksek kaliteli lider-üye ilişkisinden faydalı kaynaklar elde ettiklerinde, etkileşimin sıklığını ve kalitesini artıracak ve bu kaynakları elde etmek ve korumak için görüşlerini ifade edeceklerdir. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkisi çalışanları tutum ve davranışlarında daha proaktif olmaya ve daha proaktif konuşmaya yönlentmektedir. Lider-üye ilişkisinin kalitesi ne kadar yüksekse, çalışanların sessizliklerini azaltma olasılığı da o kadar yüksek olacaktır (Jin, Jiang, Li ve Li, 2020). Dolayısıyla lider üye etkileşimi kuramı otantik liderliğin çalışanların seslilik davranışı ile ilişkisini anlamlandırmada açıklayıcı görülebilir.

Kaynakların korunması teorisi bireylerin değerli olduğunu düşündükleri kaynakları elde tutma, koruma ve kaynak oluşturma çabasını vurgulamaktadır (Hobfoll, 1989). Teori hem “kaynak koruma” ilkesinden hem de “kaynak biriktirme” ilkesinden oluşur ve bu ilkeler işyerinde sesin kullanımına ilişkin birbiriyle rekabet eden iki öngörü sunar. Kaynakların korunması ilkesi, stres altındaki bireylerin kaynakları tüketmemek için daha az sesliliğe yöneleceğini ileri sürmekte iken kaynak elde etme ilkesi stres altındaki bireylerin ek kaynaklar elde etmek üzere daha fazla sesliliğe yöneleceğini ileri sürmektedir (Ng ve Feldman, 2012). Lider ve üye ilişkisi ele alındığında otantik liderlik izleyicilerin kaynakları koruma ya da elde etme yönelimlerinde belirleyici bir etki oluşturabilir. Bu açıdan kaynakların korunması teorisi otantik liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisini açıklamada destek sunmaktadır.

Çalışanlar, kişisel risklerini ve faydalarını bilişsel olarak hesapladıktan sonra konuşup konuşmamaya karar verirler. Bu nedenle seslilik niyetli ve planlı bir davranış olarak düşünülebilir. Planlanmış davranış teorisi planlanmış davranışın niyetine ve hayata geçirilmesine katkıda bulunan üç temel kavramı ileri sürmektedir. Bunlar; davranışa yönelik tutum (davranışın olumlu veya olumsuz tutum değerlendirmesi), öznel norm (bir sosyal norma uymaktan kaynaklanan davranışı gerçekleştirmek veya gerçekleştirmemek üzere algılanan baskı) ve algılanan davranışsal kontrol (davranışı ortaya koymanın birey tarafından algılanan zorluğu ya da kolaylığı) olarak açıklanabilir. Liderlik önemli bir çevresel faktör olarak davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol yoluyla niyetleri ve davranışları etkilemektedir. Planlanmış davranış teorisi kapsamında otantik liderlik davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrolü etkileyerek planlanmış örgütsel değerişim için destek sağlayabilir (Xu, Yang ve Peng, 2021). Dolayısıyla otantik liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki planlı davranış teorisi temel alınarak da değerlendirilebilir.

Yazında birbirinden farklı liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki üzerine çalışmalar bulunmaktadır. Detert ve Burris (2007) dönüşümcü liderliğin, Morrison (2011) liderlik tarzlarının, Hsiung (2012) ve Öztürk (2014) otantik liderliğin, Henderson (2013) hizmetkâr liderliğin, Duanxu, Gan, Wu ve Wang (2015) etik liderliğin, Bulut ve Meydan (2018) görev odaklı liderlik tarzının ve Özyılmaz ve Ataç (2019) paternalist liderliğin çalışan sesliliği davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Tüm bu teorik çerçeve ve ampirik bulgular ışığında değerışkenler arasındaki hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** *Otantik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>1a</sub>:** *Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık” boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>1b</sub>:** *Otantik liderliğin “öz farkındalık” boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>1c</sub>:** *Otantik liderliğin “bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>1d</sub>:** *Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>2</sub>:** *Otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>2a</sub>:** *Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık” boyutunun çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>2b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık” boyutunun çalışan sessliliğinin “kabullenici sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Otantik liderliğin “bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sessliliğinin “kabullenici sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sessliliğinin “kabullenici sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Otantik liderliğin çalışan sessliliğinin “savunmacı sesslilik” üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık” boyutunun çalışan sessliliğinin “savunmacı sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>3b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık” boyutunun çalışan sessliliğinin “savunmacı sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>3c</sub>:** Otantik liderliğin “bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sessliliğinin “savunmacı sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>3d</sub>:** Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sessliliğinin “savunmacı sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Otantik liderliğin çalışan sessliliğinin “örgüt yararına sesslilik” üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>4a</sub>:** Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık” boyutunun çalışan sessliliğinin “örgüt yararına sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>4b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık” boyutunun çalışan sessliliğinin “örgüt yararına sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>4c</sub>:** Otantik liderliğin “bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sessliliğinin “örgüt yararına sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>4d</sub>:** Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sessliliğinin “örgüt yararına sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hoffmann (1977-1988)’ın ahlaki sosyalizasyon bakış açısı ve Bandura (1991)’nın sosyal bilişsel teorisi ile paralel olarak ahlaki değerler, amaçlar, ilkeler ve normlar liderin dışsal referansından izleyicinin duygularını oluşturan içsel referansa dönüşebilir. Sosyal bilişsel teori, rol modelin önemli bir sosyal etki mekanizması olduğunu ileri sürmektedir. Böylece sosyal bilişsel teori etik uyum ve liderlik tarzının izleyicinin etik davranışlarını nasıl etkilediğini anlamlandırabilir (Zhu, Avolio, Riggio ve Sosik, 2011). Sosyal öğrenme teorisine dayalı olarak liderin ahlaki değerlerinin ve standartlarının içselleştirilmesi dikkate alındığında otantik liderler takipçilerini etkileyebilir. Otantik liderler, takipçilerin ahlaki kararlar verirken çeşitli seçenekleri değerlendirmek için destekleyici gerekçeler ortaya koymalarını sağlayacak ve ahlaki kimliğin kurulmasını kolaylaştıracaktır (Zhu, 2006). Dolayısıyla otantik liderliğin çalışanların ahlaki kimlikleri üzerinde açıklayıcı bir rol üstleneceği söylenebilir.

Sosyal kimlik teorisine göre insanların davranışları çoğunlukla kendi tanımlarına veya kimliklerine bağlıdır. Bireylerin tek bir sosyal kategori (sosyal özdeşleşme) ile kendilerini tanımlama düzeyleri sosyal kategori içinde bireylerin davranışlarını etkileyecektir. İlişkisel özdeşleşme, bir rol ilişkisi açısından kişinin kendini kısmi olarak tanımlamasına atıfta bulunmaktadır. Otantik liderin nitelikleri (örneğin, gerçek duyguları ifade etme, takipçilerine samimiyet vb.), çalışanların kendilerini lider ile ilişkili olarak hissetmelerine ve ardından liderin ilişkisel kimliğini olumlu değerlendirmelerine neden olacaktır. Diğer taraftan sosyal mübadele teorisine göre yüksek kaliteli bir lider-üye ilişkisi kuran çalışanlar liderden daha fazla destek alacak ve karşılığında lidere karşılıklılık ilkesine dayalı olarak güvenecektir. Sosyal kimlik teorisi ve sosyal mübadele teorisi birleştiğinde, otantik liderle yakın bir ilişki kurmuş çalışanların ilişkisel özdeşleşme geliştirme olasılıklarının daha yüksek olabileceği değerlendirilebilir (Niu, Yuan, Qian ve Liu, 2018). Bu bağlamda sosyal

kimlik teorisi ve sosyal mđbadele teorisi otantik liderlik ve çalışanların ahlaki kimliği arasındaki ilişkiyi anlamlandırmaya destek olabilir.

Yüksek ahlaki değerlere sahip liderler kendilerini belirli bir grubun merkezi olarak tanımlanmış belirli bir role sahip bir prototip lider olarak görebilir ve izleyiciler tarafından da böyle görđlebilir. Liderlik kategorizasyon teorisi hem liderin hem de izleyicilerin bir prototip olarak veya örtük liderlik teorisi ile ilişkili olarak görđlen lidere yönelik bir şema geliştirdiğini savunmaktadır. Liderin prototip oluşturucu davranışları izleyicilerinki ile uyum sağlayarak eşleştiğinde bunun sonucu olarak lider izleyiciler üzerinde daha fazla etkiye sahip olacak ve izleyiciler lideri daha fazla destekleyecektir. Böyle bir süreçte lider, ahlaki gelişimlerine ve hedefe yönelik davranışlarına rehberlik edecek öngörđ yoluyla olası bir benliği tasavvur etmek için kendi örtük liderliğini kullanabilir (Hannah vd., 2005). Dolayısıyla liderin ve izleyicinin ahlaki değerleri arasındaki etkileşim ele alındığında liderlik kategorizasyon teorisi ve örtük liderlik teorisi otantik liderlik ve ahlaki kimlik ilişkisini açıklayabilir.

Zhu (2006) otantik liderliğin takipçinin ahlaki kimliği üzerindeki etkisinin test edildiği ampirik çalışmasında olumlu ve anlamlı etkinin varlığı tespit etmiştir. Bu teorik ereve ve ampirik bulgu işığında değişkenler arasındaki hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**H<sub>5</sub>:** *Otantik liderliğin çalışanların ahlaki kimlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>5a</sub>:** *Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık” boyutunun ahlaki kimlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>5b</sub>:** *Otantik liderliğin “öz farkındalık” boyutunun ahlaki kimlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>5c</sub>:** *Otantik liderliğin “bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun ahlaki kimlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>5d</sub>:** *Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun ahlaki kimlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>6</sub>:** *Otantik liderliğin ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>6a</sub>:** *Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık” boyutunun ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>6b</sub>:** *Otantik liderliğin “öz farkındalık” boyutunun ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>6c</sub>:** *Otantik liderliğin “bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>6d</sub>:** *Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>7</sub>:** *Otantik liderliğin ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>7a</sub>:** *Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık” boyutunun ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

**H<sub>7b</sub>:** *Otantik liderliğin “öz farkındalık” boyutunun ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

**H<sub>7c</sub>:** *Otantik liderliğin “bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

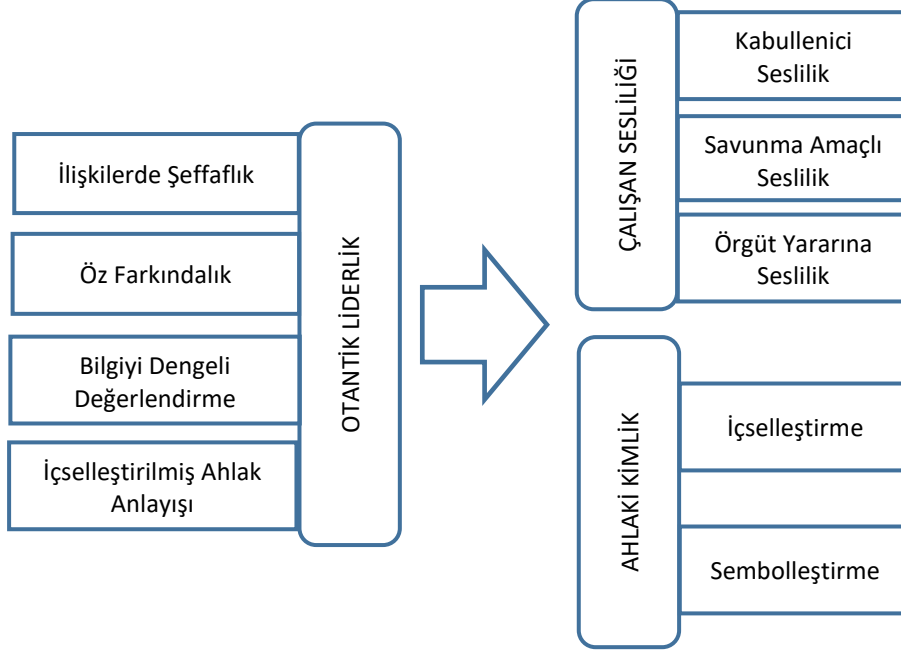
**H<sub>7d</sub>:** *Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı, otantik liderliğin çalışanların sessliliği ve ahlaki kimlikleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaç kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



#### 3.2. Örneklem

Araştırmanın evreni D-Market Elektronik Hizmetler Ticaret A.Ş.’ye bağlı Hepsiburada e-ticaret şirketinin çözüm merkezinde görev yapan toplam 632 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan çalışanların tamamına anket uygulama imkânı olduğundan herhangi bir örneklemeye gidilmeden tüm evrene çevrimiçi anket formu gönderilmiştir. Anket formlarının geri dönüş oranı gerek pandemi şartları gerekse de izin, istirahat vb. şartlar nedeniyle 326 adet olarak sağlanmıştır. Bu anket geri dönüşüm oranının istatistiki açıdan araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte olduğu belirtilebilir (Davis ve Cosenza, 1998).

Örnekleme oluşturan katılımcıların büyük bir kısmının kadın (229 kişi, %70,2) çalışanlardan oluştuğu, yine büyük çoğunluğunun bekâr (242 kişi, %74,2) olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlasının (176 kişi, %54) 25-30 yaş aralığına sahip olduğu söylenebilir. Benzer şekilde katılımcıların yarısına yakınının (160 kişi, %49,1) lisans düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çok büyük bir kısmının (289 kişi, %88,6) toplam hizmet süresinin dokuz yıl ve altı olduğu söylenebilir.

#### 3.3. Ölçekler

Araştırmada çevrimiçi anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın her aşamasında araştırma ve yayın etiği ilkelerine tam olarak uyulmuş ve Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 25.03.2021 tarih ve 80/1 sayılı onay alınmıştır. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla “otantik liderlik ölçeği”, “çalışan sessliliği ölçeği” ve “ahlaki kimlik ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışanların otantik liderlik algılarını belirlemek amacıyla Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen, Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “otantik liderlik ölçeği” (authentic



leadership scale) kullanılmıştır. Ölçek; ilişkilerde şeffaflık (5 ifade), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (4 madde), bilgiyi dengeli değerlendirme (3 madde) ve öz farkındalık (4 madde) olmak üzere 4 boyut ve 16 maddeden oluşmakta olup, puanlaması beşli Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde-dir.

Çalışanların çalışan sesliliğini belirlemek amacıyla Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan “çalışan sesliliği ölçeği” (employee voice scale) kullanılmıştır. Ölçek; kabullenici seslilik (5 madde), savunmacı seslilik (5 madde) ve örgütün yararına (prososyal) seslilik (5 madde) olmak üzere 3 boyut ve 15 maddeden oluşmakta olup, puanlaması beşli Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde-dir.

Çalışanların ahlaki kimliklerini ölçmek amacıyla Aquino ve Reed (2002) tarafından geliştirilen, Yılmaz ve Yılmaz (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan “ahlaki kimlik ölçeği” (moral identity scale) kullanılmıştır. Ölçek; içselleştirme (5 madde) ve sembolleştirme (5 madde) olmak üzere 2 boyut ve 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte içselleştirme boyutuna ilişkin iki soru ters kodlanmış olup puanlaması beşli Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde-dir.

#### 4. Bulgular

Otantik liderlik ölçeğinin yapısal geçerliği keşfedici faktör analizi, güvenirliği ise iç tutarlılık analizi (Cronbach alfa) ile ölçülmüştür (Tablo 1). Analiz sonuçları incelendiğinde, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutuna ait bir madde faktör analizi sonucunda ölçekten çıkartılmıştır. Ayrıca ölçeğin orijinali ve Türkçeye uyarlanmış hali dört boyuttan oluşmasına rağmen yapılan analiz sonucunda ölçek iki boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar; ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile bilgiyi dengeli değerlendirme/öz farkındalık olarak belirtilmektedir. Ölçeğin bu iki boyutlu faktör yapısına Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz (2013) tarafından gerçekteştirilen araştırmada da ulaşılmıştır. Aynı zamanda iç tutarlılık katsayısı %70’in üzerindedir (Tavşancıl, 2006).

**Tablo 1.** Otantik Liderlik Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Otantik Liderlik	15	0,503–0,850	63,391		0,942
<i>İlişkilerde şeffaflık/</i>	8	0,615–0,850	29,407	4,411	0,885
<i>İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı</i>					
<i>Bilgiyi Dengeli Değerlendirme/</i>	7	0,503–0,757	33,984	5,098	0,931
<i>Öz Farkındalık</i>					
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,931</i>					
<i>Barlett: ki-kare=3679,136; df=105; p=0,000</i>					

Çalışan sesliliği ölçeğine ilişkin analiz sonuçları (Tablo 2) incelendiğinde, ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğu aynı zamanda değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olduğu görülmektedir. Ancak “kabullenici seslilik” boyutuna ait bir madde faktör analizi sonucunda ölçekten çıkartılmıştır. Aynı zamanda iç tutarlılık katsayısı %70’in üzerindedir.

**Tablo 2.** Çalışan Sesliliği Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Çalışan Sesliliği	14	0,625–0,894	66,831		0,794
<i>Kabullenici seslilik</i>	4	0,625–0,832	17,242	2,414	0,767
<i>Savunma amaçlı seslilik</i>	5	0,737–0,845	23,892	3,345	0,868
<i>Örgüt Yararına Seslilik</i>	5	0,766–0,894	25,697	3,598	0,902
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,844</i>					
<i>Barlett: ki-kare=2263,790; df=91; p=0,000</i>					

Ahlaki kimlik ölçeğine ilişkin analiz sonuçları (Tablo 3) incelendiğinde, ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğu aynı zamanda değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olduğu görülmektedir. Aynı zamanda iç tutarlılık katsayısı %70'in üzerindedir.

**Tablo 3.** Ahlaki Kimlik Ölçeği için Faktör ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Ahlaki Kimlik	10	0,663–0,841	61,034		0,781
İçselleştirme	5	0,669–0,836	31,315	3,132	0,849
Sembolleştirme	5	0,663–0,841	29,719	2,972	0,817
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,830					
Barlett: ki-kare=1257,026; df=45; p=0,000					

Araştırma hipotezleri ölçeklerin keşfedici faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan faktör yapılarına tekrar yapılandırılmış ve aşağıda sunulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Otantik liderliğin çalışan sessliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sessliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sessliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Otantik liderliğin çalışan sessliliğinin “kabullenici sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sessliliğinin “kabullenici sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sessliliğinin “kabullenici sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Otantik liderliğin çalışan sessliliğinin “savunmacı sesslilik” üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sessliliğinin “savunmacı sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>3b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sessliliğinin “savunmacı sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Otantik liderliğin çalışan sessliliğinin “örgüt yararına sesslilik” üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>4a</sub>:** Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışan sessliliğinin “örgüt yararına sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>4b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışan sessliliğinin “örgüt yararına sesslilik” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Otantik liderliğin çalışanların ahlaki kimliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>5a</sub>:** Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışanların ahlaki kimliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>5b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışanların ahlaki kimliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Otantik liderliğin çalışanların ahlaki kimliğinin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>6a</sub>:** Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışanların ahlaki kimliğinin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>6b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışanların ahlaki kimliğinin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>7</sub>:** Otantik liderliğin çalışanların ahlaki kimliğinin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>7a</sub>:** Otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunun çalışanların ahlaki kimliğinin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>7b</sub>:** Otantik liderliğin “öz farkındalık/ bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutunun çalışanların ahlaki kimliğinin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Otantik liderlik ve boyutlarının çalışan sesliliği ve boyutları ile ahlaki kimlik ve boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

**Tablo 4.** Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Otantik Liderlik	(0,94)									
2 İŞ/İAA	0,943**	(0,88)								
3 BDD/ÖF	0,938**	0,768**	(0,93)							
4 Çalışan Seslilik	0,356**	0,340**	0,329**	(0,79)						
5 Kabullenici seslilik	0,438**	0,401**	0,423**	0,661**	(0,76)					
6 Savunma amaçlı ses.	0,060	0,089	0,022	0,778**	0,224**	(0,86)				
7 Örgüt Yararına ses.	0,360**	0,304**	0,374**	0,476**	0,288**	0,052	(0,90)			
8 Ahlaki Kimlik	0,358**	0,330**	0,343**	0,461**	0,658**	0,151**	0,249**	(0,78)		
9 İçselleştirilmiş	0,155**	0,126*	0,167**	0,102	0,140*	0,017	0,151**	0,785**	(0,84)	
10 Sembolleştirilmiş	0,397**	0,386**	0,360**	0,624**	0,896**	0,262**	0,228**	0,708**	0,119*	(0,81)

İŞ/İAA: İlişkilerde Şeffaflık/ İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

BDD/ÖF: Bilgiyi Dengeli Değerlendirme/ Öz Farkındalık

\*p<0,05; \*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4’deki korelasyon analizine ilişkin bulgulara bakıldığında; otantik liderlik ile çalışan sesliliği ( $r=0,356$ ;  $p<0,01$ ) ve boyutlarından kabullenici seslilik boyutu ( $r=0,438$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütün yararına seslilik boyutu ( $r=0,360$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) boyutu ile çalışan sesliliği ( $r=0,340$ ;  $p<0,01$ ) ve boyutlarından kabullenici seslilik boyutu ( $r=0,401$ ;  $p<0,01$ ) ve örgüt yararına seslilik boyutu ( $r=0,304$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan otantik liderliğin ilişkilerde bilgiye dayalı değerlendirme/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutu ile çalışan sesliliği ( $r=0,329$ ;  $p<0,01$ ) ve boyutlarından kabullenici seslilik boyutu ( $r=0,423$ ;  $p<0,01$ ) ve örgüt yararına seslilik boyutu ( $r=0,374$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Otantik liderlik ile ahlaki kimlik ( $r=0,358$ ;  $p<0,01$ ) ve boyutlarından içselleştirilmiş boyutu ( $r=0,155$ ;  $p<0,01$ ) ve sembolleştirilmiş boyutu ( $r=0,397$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İŞ/İAA) boyutu ile ahlaki kimlik ( $r=0,330$ ;  $p<0,01$ ) ve boyutlarından içselleştirilmiş boyutu ( $r=0,126$ ;  $p<0,05$ ) ve sembolleştirilmiş boyutu ( $r=0,386$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan otantik liderliğin ilişkilerde bilgiye dayalı değerlendirme/öz farkındalık (BDD/ÖF) boyutu ile ahlaki kimlik ( $r=0,343$ ;  $p<0,01$ ) ve boyutlarından içselleştirilmiş boyutu ( $r=0,167$ ;  $p<0,01$ ) ve sembolleştirilmiş boyutu ( $r=0,360$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Araştırma verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -2 ile +2 değerleri arasında yer aldığı, dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği belirtilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bağımsız değişken otantik liderliğin bağımlı değişken çalışan sesliliği ve boyutları (kabullenici, savunmacı, örgütün yararına) ile ahlaki kimlik ve boyutları (içselleştirilmiş, sembolleştirilmiş) üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 5'teki Bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu ( $F=23,483$ ;  $p<0,01$ ) ve otantik liderliğin çalışan sessliliğindeki değişimin %12,7'sini ( $R^2=0,127$ ) açıkladığı söylenebilir. Dolayısıyla otantik liderliğin "İŞ/İAA" boyutunun ( $\beta=0,214$ ;  $p<0,01$ ) ve "BDD/ÖF" boyutunun ( $\beta=0,165$ ;  $p<0,01$ ) çalışan sessliliği üzerindeki etkili olduğu dolayısıyla araştırmanın birinci hipotez ve alt hipotezlerinin ( $H_1, H_{1a}, H_{1b}$ ) desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 5.** Otantik Liderliğin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,449	0,154		15,903	0,000
İŞ/İAA	0,158	0,060	0,214	2,638	<b>0,009**</b>
BDD/ÖF	0,111	0,054	0,165	2,030	<b>0,043*</b>
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Durbin-Watson
0,356	0,127	0,122	0,531	23,483	2,052

\* $p<0,5$ ; \*\* $p<0,01$

Tablo 6'daki bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu ( $F=38,706$ ;  $p<0,01$ ) ve otantik liderliğin çalışan sessliliğinin "kabullenici sesslilik" boyutundaki değişimin %19,3'ünü ( $R^2=0,193$ ) açıkladığı söylenebilir. Dolayısıyla otantik liderliğin "İŞ/İAA" boyutunun ( $\beta=0,186$ ;  $p<0,01$ ) ve "BDD/ÖF" boyutunun ( $\beta=0,281$ ;  $p<0,01$ ) çalışan sessliliğinin "kabullenici sesslilik" boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Bu bulgulara göre araştırmanın ikinci hipotez ve alt hipotezlerinin ( $H_2, H_{2a}, H_{2b}$ ) desteklendiği görülmektedir. Ayrıca atık değerler arasındaki otokorelasyona Durbin-Watson istatistik değeri ile bakılmış olup istatistiği değerinin 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı söylenebilir (Öztürk, 2006).

**Tablo 6.** Otantik Liderliğin Çalışan Sessliliğinin "Kabullenici Sesslilik" Boyutu Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,193	0,200		10,990	0,000
İŞ/İAA	0,185	0,077	0,186	2,384	<b>0,018*</b>
BDD/ÖF	0,254	0,071	0,281	3,599	<b>0,000**</b>
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Durbin-Watson
0,440	0,193	0,188	0,688	38,706	1,878

\* $p<0,5$ ; \*\* $p<0,01$

Tablo 7'deki bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olmadığı ( $F=2,182$ ;  $p>0,01$ ) görülmektedir. Dolayısıyla otantik liderliğin "İŞ/İAA" boyutunun ( $\beta=0,121$ ;  $p>0,01$ ) ve "BDD/ÖF" boyutunun ( $\beta=0,114$ ;  $p>0,01$ ) çalışan sessliliğinin "savunma amaçlı sesslilik" boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Buna göre araştırmanın üçüncü hipotez ve alt hipotezlerinin ( $H_3, H_{3a}, H_{3b}$ ) desteklenmediği görülmektedir.

**Tablo 7.** Otantik Liderliğin Çalışan Sessizliğinin “Savunma Amaçlı Sessizlik” Boyutu Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,005	0,327		6,140	0,000
İŞ/İAA	0,198	0,123	0,121	1,642	0,082
BDD/ÖF	0,153	0,115	0,114	1,325	0,186
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Durbin-Watson
0,115	0,013	0,007	1,127	2,182	2,153

\*p&lt;0,5; \*\*p&lt;0,01

Tablo 8’deki bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=26,432; p<0,01) ve otantik liderliğin çalışan sessizliğinin “örgütün yararına sessizlik” boyutundaki değişimin %14,1’ini (R<sup>2</sup>=0,141) açıkladığı söylenebilir. Aynı şekilde otantik liderliğin “BDD/ÖF” boyutunun (β=0,343; p<0,01) çalışan sessizliğinin “örgütün yararına sessizlik” boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Ancak otantik liderliğin “İŞ/İAA” boyutunun (β=0,041; p>0,05) çalışan sessizliğinin “örgütün yararına sessizlik” üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı dolayısıyla araştırmanın dördüncü hipotez ve alt hipotezlerinin (H<sub>4</sub>, H<sub>4b</sub>) desteklendiği, H<sub>4a</sub> hipotezinin ise desteklenmediği görülmektedir.

**Tablo 8.** Otantik Liderliğin Çalışan Sessizliğinin “Örgüt Yararına Sessizlik” Boyutu Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,098	0,172		18,004	0,000
İŞ/İAA	0,034	0,067	0,041	0,505	0,614
BDD/ÖF	0,259	0,061	0,343	4,262	<b>0,000**</b>
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Durbin-Watson
0,375	0,141	0,135	0,594	26,432	2,066

\*p&lt;0,5; \*\*p&lt;0,01

Tablo 9’deki bulgular değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=23,832; p<0,01) ve otantik liderliğin ahlaki kimliğin değişimin %12,9’unu (R<sup>2</sup>=0,129) açıkladığı söylenebilir. Dolayısıyla otantik liderliğin “İŞ/İAA” boyutunun (β=0,161; p<0,01) ve “BDD/ÖF” boyutunun (β=0,220; p<0,01) ahlaki kimlik üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Araştırmanın beşinci hipotez ve alt hipotezlerinin (H<sub>5</sub>, H<sub>5a</sub>, H<sub>5b</sub>) desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 9.** Otantik Liderliğin Ahlaki Kimlik Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,762	0,171		16,140	0,000
İŞ/İAA	0,132	0,066	0,161	1,988	<b>0,048*</b>
BDD/ÖF	0,164	0,061	0,220	2,711	<b>0,007**</b>
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Durbin-Watson
0,359	0,129	0,123	0,590	23,832	1,957

\*p&lt;0,5; \*\*p&lt;0,01

%2,2'sini ( $R^2=0,022$ ) açıkladığı söylenebilir. Aynı şekilde otantik liderliğin "BDD/ÖF" boyutunun ( $\beta=0,172$ ;  $p<0,05$ ) ahlaki kimliğin "içselleştirilmiş" boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Ancak otantik liderliğin "İŞ/İAA" boyutunun ( $\beta=0,006$ ;  $p>0,05$ ) ahlaki kimliğin "içselleştirilmiş" boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre araştırmanın altıncı hipotez ve alt hipotezlerinin ( $H_6$ ,  $H_{6b}$ ) desteklendiği, ancak  $H_{6a}$  hipotezinin ise desteklenmediği söylenebilir.

**Tablo 10.** Otantik Liderliğin Ahlaki Kimliğin "İçselleştirilmiş" Boyutu Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,405	0,257		13,249	0,000
İŞ/İAA	0,007	0,100	0,006	0,070	0,944
BDD/ÖF	0,182	0,091	0,172	2,005	<b>0,046*</b>
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Durbin-Watson
0,167	0,028	0,022	0,887	4,635	1,903

\* $p<0,5$ ; \*\* $p<0,01$

Tablo 11'deki modelin anlamlı olduğu ( $F=30,489$ ;  $p<0,01$ ) ve otantik liderliğin ahlaki kimliğin "sembolleştirilmiş" boyutundaki değişimin %15,4'ünü ( $R^2=0,154$ ) açıkladığı söylenebilir. Dolayısıyla otantik liderliğin "İŞ/İAA" boyutunun ( $\beta=0,265$ ;  $p<0,01$ ) ve "BDD/ÖF" boyutunun ( $\beta=0,159$ ;  $p<0,01$ ) ahlaki kimliğin "sembolleştirilmiş" boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmakta olup araştırmanın yedinci hipotez ve alt hipotezlerinin ( $H_7$ ,  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$ ) desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 11.** Otantik Liderliğin Ahlaki Kimliğin "Sembolleştirilmiş" Boyutu Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,111	0,210		10,108	0,000
İŞ/İAA	0,271	0,066	0,265	3,332	<b>0,001**</b>
BDD/ÖF	0,148	0,075	0,159	1,984	<b>0,049*</b>
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	Durbin-Watson
0,399	0,159	0,154	0,723	30,489	1,865

\* $p<0,5$ ; \*\* $p<0,01$

Araştırmada gerçekleştirilen çoklu regresyon analizlerinde bağımsız değişkenlere ilişkin VIF değerleri incelenmiş olup (Max. VIF=2,434) bu değerlerin 10'dan küçük olduğu ( $VIF<10$ ) ve çoklu doğrusal bir bağlantı sorununun olmadığı görülmektedir (Hair, Bush ve Ortinau, 2003).

Analiz sonucunda bütün hipotezlerin kabul/ret durumu Tablo 12'de görülmektedir.

**Tablo 12.** Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Hipotezler	Kabul	Ret
$H_1$ , $H_{1a}$ , $H_{1b}$ , $H_2$ , $H_{2a}$ , $H_{2b}$ , $H_4$ , $H_{4b}$ , $H_5$ , $H_{5a}$ , $H_{5b}$ , $H_6$ , $H_{6b}$ , $H_7$ , $H_{7a}$ , $H_{7b}$	✓	
$H_3$ , $H_{3a}$ , $H_{3b}$ , $H_{4a}$ , $H_{6a}$		X

## 5. Sonuç

Liderlik kavramı tarihin her döneminde farklı anlamlar yüklense de varlığını ve önemini koruyan bir kavram olarak yönetim yazınında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Günümüze kadar yapılan liderlik tanımları incelendiğinde, içinde bulunulan dönemin koşullarının özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle modern liderlik yaklaşımlarından biri olan ve liderliğin etik boyutunda ele alınan otantik liderlik de bugünün iş dünyasının etik değerlerini bilmesiyle, yüksek öz farkındalığıyla, dürüstlüğüyle, inançlarıyla, ahlaki yapısıyla ve duygularıyla uyum içinde olmasıyla (Tabak vd., 2012) alışanların olaylar karşısında sessiz kalmamasına ve ahlaki kimliklerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, otantik liderliğin örgüt çalışanlarının seslilik davranışı ve ahlaki kimlikleri üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Veriler, e-ticaret sektörünün öncülerinden biri olan Hepsiburada şirketinin çözüm merkezi departmanında görev alan 326 çalışandan evrimii anket yoluyla elde edilmiştir.

Araştırmanın ilk bulgusuna göre, otantik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiye dayalı değerlendirme/öz farkındalık boyutlarının çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Araştırmanın ikinci bulgusuna göre, otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiye dayalı değerlendirme/öz farkındalık boyutlarının çalışan sesliliğinin “kabullenici seslilik” üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Araştırmanın nc bulgusuna göre, otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “savunma amaçlı seslilik” boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiye dayalı değerlendirme/öz farkındalık boyutlarının çalışan sesliliğinin “savunma amaçlı seslilik” üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Araştırmanın dördüncü bulgusuna göre, otantik liderliğin çalışan sesliliğinin “rgt yararına seslilik” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan otantik liderliğin bilgiye dayalı değerlendirme/öz farkındalık boyutunun çalışan sesliliğinin “rgt yararına seslilik” üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin varlığından bahsedebilirken ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Hsiung (2012) otantik liderliğin çalışanın ses davranışı üzerindeki etkilerini tanımlamak amacıyla ele aldığı çalışmasında iki olgu arasında olumlu bir etkileşimin olduğunu ve örgütsel iklimi iyileştirdiklerini tespit etmiştir. Benzer şekilde ztrk (2014) şeffaf liderliğin çalışan sesine olan etkisinde kişilik ve örgütsel zdeşleşmenin rolünün ele alındığı çalışmanın sonucunda da şeffaf liderlik diğer bir ifade ile otantik liderlik ile çalışan sesliliği davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Kendisini ve takipçilerini sürekli geliştiren, etik ilkelerden ayrılmayan ve sinerji oluşturarak ekip ruhunu ön planda tutan otantik liderler, örgütün gelişimine ve performansına etki edebilecek çalışanların düşünce, fikir ve eylemlerini destekleyerek onların seslerini duyurabilecekleri güvenli bir örgüt kültürü oluştururlar. Bu bağlamda araştırma bulgusunun yazınla örtüştüğü görülmektedir.

Araştırmanın beşinci bulgusuna göre, otantik liderliğin ahlaki kimlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı (Iř/İAA) ve bilgiye dayalı değerlendirme/öz farkındalık (BDD/F) boyutlarının ahlaki kimlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Araştırmanın altıncı bulgusuna göre, otantik liderliğin ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan otantik liderliğin bilgiye dayalı değerlendirme/öz farkındalık boyutunun ahlaki kimliğin “içselleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin varlığından bahsedebilirken ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Araştırmanın son bulgusuna göre, otantik liderliğin ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiye dayalı değerlendirme/öz farkındalık boyutlarının ahlaki kimliğin “sembolleştirilmiş” üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Zhu (2006) otantik liderliğin takipçinin ahlaki kimliği üzerindeki etkisinin test edildiği ampirik çalışmasında olumlu ve anlamlı etkinin varlığını tespit etmiştir. Çalışmada rgtlerde arzu edilen çıktıların elde edilmesinin otantik liderlik aracılığı ile ahlak olgusunun örgüte kazandırılarak sağlanabileceğinin önemi vurgulanmıştır. Olsen ve Espevik (2017) alışmalarında bağımsız değerkenler; olgun

ahlaki muhakeme, ahlaki motivasyon ve zihinsel dayanıklılık olarak belirlenirken otantik liderlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca otantik liderliği destekleyen ahlaki süreçlerin de anlaşılabilmesi adına çalışmalarına otantik liderliğin dört alt boyutunu da eklemiştir. Bu çalışmanın sonucunda da ahlaki muhakeme ile otantik liderlik arasında güçlü ve doğrudan bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir.

Otantik liderlik ve alt boyutlarının çalışanların sessliliği üzerinde pozitif etkisinin olması çalışanların hem örgüt için hem de kendileri için önerilerini, endişelerini, taleplerini, itirazlarını ve şikâyetlerini yöneticilerine rahatlıkla iletebildikleri söylenebilir. Böylece çalışanlar işyerlerinde sessiz kalıp dedikodu, gruplaşma ve yıkıcı çatışma veya muhalefet gibi eylemlerde bulunmak yerine örgüte ivme kazandıracak görüşlerini rahatlıkla paylaşabilmektedir. Otantik liderler sergiledikleri etik davranışlarla ve oluşturdukları pozitif örgüt kültürü ile çalışanların kararlara katılmasının, olumsuzluklara karşı ses çıkarmasının ve örgüte bağlılıklarının önünü açabilmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri etik değerlere saygılı, sinerji ile ekip ruhunu ön planda tutan ve pozitif örgütsel davranışları destekleyen otantik liderlik yaklaşımını benimseyebilir ve çalışanlarıyla paylaşabilir. Diğer taraftan otantik liderlik ve alt boyutlarının çalışanların ahlaki kimlikleri üzerinde pozitif etkisinin olması çalışanların ahlaki davranışlarının nasıl ortaya çıktığını anlayabilmesi açısından önemlidir. Çalışanların ahlaki davranışlarını yönlendiren ve arttıran, ahlaki olmayan davranışlarını ise azaltan veya ortadan kaldıran ahlaki kimlik, otantik liderlerin olduğu bir örgüt ortamında daha etkin olabilmektedir. Bu durumda örgüt yöneticilerinin çalışanların ahlaki kimlikleri üzerinde olumlu etkisi olan otantik liderlik yaklaşımını benimsemeli ve etkin bir şekilde uygulayabilmelidir.

Araştırmanın Hepsiburada çağrı merkezinde görev yapan çalışanlar ile yürütülmesi, araştırma verilerinin çevrimiçi anket tekniği ile toplanması, araştırmada ele alınan değişkenler ve kullanılan istatistiksel analizler ile bulguların ortaya konulması araştırmanın kısıtları olarak belirtilebilir. Bu araştırma bulgularının gelecek yapılacak planlanan araştırmalara ve dolayısıyla araştırmacılara destek olması, otantik liderlik kavramı ile diğer örgütsel davranış disiplini içerisinde yer alan diğer kavramlarla olan ilişkilerinin incelenmesi ve bu bağlamda yazına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

## Beyan ve Açıklamalar (Declarations and Disclosures)

**Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors):** Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler.

**Etik Kurul Onayı (Ethical Approval):** Bu çalışma için Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 25.03.2021 tarih ve 80/1 sayı ile etik kurul onayı alınmıştır.

**Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest):** Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

**Finansal Destek (Funding):** Yazarlar, çalışmanın hazırlanması ve/veya yayınlanması sürecinde herhangi bir finansal destek almamışlardır.

**Yazar Katkı Oranı (Author Contributions):** Yazarlar, çalışmaya olan katkılarını şu şekilde beyan etmişlerdir: Kavramlaştırma ve çalışma dizaynı, K. Terzioğlu Karabıyıkoglu ve E. Kanbur; verilerin toplanması, K. Terzioğlu Karabıyıkoglu; verilerin analizi ve sonuçların yorumlanması, K. Terzioğlu Karabıyıkoglu ve E. Kanbur; çalışmanın ilk/taslak halinin yazılması, K. Terzioğlu Karabıyıkoglu ve E. Kanbur; çalışmanın gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi/düzeltilmesi, E. Kanbur. Çalışmanın ilk ve son hali tüm yazarlar tarafından okunmuş ve onaylanmış olup, yazarlar çalışmalarıyla ilgili sorumluluğu kabul etmektedirler.

**İntihal Denetimi (Plagiarism Checking):** Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

**(\*) İlave Açıklama (Additional Disclosure):** Bu çalışma, Doç. Dr. Engin Kanbur danışmanlığında yürütülen ve Kübra Terzioğlu Karabıyıkoglu tarafından hazırlanan "Otantik Liderliğin Çalışanların Sessliliği ve Ahlaki Kimlikleri Üzerine Etkisi" konulu yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



## Kaynaklar

- Akdoğan, A. A., Cingöz, A., & Köksal, O. (2020). Ahlakı kimlik algısının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin düzenleyicilik rolü. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 8(4), 50-68.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Andiyasari, A., Matindas, R. W., & Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(2), 1-24.
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Benlioğlu, B. (2021). *Psikolojik güvenin rol içi performansa etkisinde çalışan sesliliği ve örgütsel demokrasinin rolü*. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Blasi, A. (1994). Moral identity: Its role in moral functioning. In: B. Puka (Ed.), *Moral development: Fundamental research in moral development*. NY: Garland Publishing.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Boag, S. (2014). Ego, drives, and the dynamics of internal objects. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-13.
- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışlarına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 3(1), 223-244
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Davis, D., & Cosenza, R. M. (1998). *Business research for decision making*. Wadsworth Publishing Company.
- Demirci, U. (2018). *Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- 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.
- Duanxu, W., Gan, C., Wu, C. & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751-767.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: W. W. Norton.
- Fusco, T., Palmer, S., & O'Riordan, S. (2016). Assessing the efficacy of authentic leadership group-coaching. *International Coaching Psychology Review*, 11(2), 131-148.
- Hair, J. F. Jr., Bush, R. P., & Ortnau, D. J. (2003). *Marketing research: Within a changing information environment*. The McGraw-Hill/Irwin.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3, 43-81.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36(4), 663-685.
- Hart, D., Atkins, R., & Ford, D. (1998). Urban America as a context for the development of moral identity in adolescence. *Journal of Social Issues*, 54(3), 513-530.
- Henderson, L. M. (2013). *Enhancing safety communication with leadership: A quantitative study of leadership style and safety voice*. United States: ProQuest LLC.
- Hewitt, J. P., & Shulman, D. (2019). *Benlik ve toplum*. (B. Aktaş, Ç. Çoker, A. Yılmaz, B. Aykaç, Y. Bayramoğlu, & M. Karasu, Çev.) İstanbul: Bilge Kültür Sanat.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2018). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081-1110.

- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 485-499.
- Hoffman, M. L. (1977). Personality and social development. *Annual Review of Psychology*, 28, 295-321.
- Hoffman, M. L. (1988). Moral development. *Developmental Psychology: An Advanced Textbook*, 497-548.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349-361.
- Jin, X., Jiang, J., Li, P., & Li, B. (2020). LMX and voice: A test in the Chinese hospitality industry. *Anatolia*, 31(1), 131-141.
- Karacaoğlu, K., & Satır, F. (2019). Çalışanların Otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: Kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 87-111.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kızıl, S. (2019). Örgütsel dışlanma. C. N. Karabey & G. Kerse (Eds.), *Örgütsel davranış düzleminde güncel kavramlar* (ss. 245-274). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kızıler, H. (2014). Ahlakî değerlerin şahsiyet oluşumuna etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 44(204), 5-17.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kulualp, H. G. (2016). Determining the relationship between some personal and organizational features with employee voice: A study on academics. *Ege Academic Review*, 16(4), 745-761.
- Kuzgun, Y. (1972). Kendini gerçekleştirme. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 10, 162-172.
- Liker, J. K., & Convis, G. (2012). *The toyota way to lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp.241-261.). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Morrison, E. W. (2011). Voice and silence within organizations: Literature review and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Ng, T. W., & 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.
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982-994.
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2017). Moral antecedents of authentic leadership: Do moral justice reasoning, self-importance of moral identity and psychological hardiness stimulate authentic leadership? *Cogent Psychology*, 4(1), 1-13.
- Onat Kocabıyık, O. (2014). Benlik ve ahlaki kimlik. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 12(27), 261-280.
- Öztürk, E. (2006). Çoklu doğrusal regresyon modeli. Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (ss.259-269). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Öztürk, Y. (2014). *The relationship of authentic leadership and participative climate with employee voice: The moderating role of personality and organizational identification*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Özyılmaz, B., & Oral Ataç, L. (2019). Paternalist liderlik algısının çalışan sessliliğine etkisi: Gıda sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(2), 397-410.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organizational behavior*. New York: Hardcover.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* (Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören sessliliği, nedenleri ve boyutları: Teorik bir çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 30-38.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.

- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Topaloğlu, F. (2019). *Kriz yönetiminde liderlik: İşletmelerde kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi Muğla ili araştırması*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- 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.
- 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.
- Vatandaş, S. (2020). Sosyal medya mecralarında kimliğin sanallaşması (Bireysel ve toplumsal gerçeklikten, sosyal medyanın sanallığına: Bireysel ve kolektif kimliklerin anlamsal ve işlevsel değişimi). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 220-249.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Xu, Z., Yang, F., & Peng, J. (2021). How does authentic leadership influence employee voice? From the perspective of the theory of planned behavior. *Current Psychology*, 1-19.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yılmaz, H. (2019). Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160-182.
- Yılmaz, F. (2021). Ahlaki karakter kavramı ve psikolojik bileşenleri. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 238-252.
- Yılmaz, F., & Yılmaz, F. (2015). Ahlaki kimlik ölçeği Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 111-134.
- Zhu, W. (2006). *Authentic leadership and follower moral decision intention: Role of follower moral identity*. The University of Nebraska, Lincoln, Nebraska. ProQuest Dissertations Publishing.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817.

**This Page Intentionally Left Blank**