

## Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi (The Effect of Toxic Leadership on Organisational Silence)

Özge TURHAN  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, İstanbul, Türkiye. [oturhan@gelisim.edu.tr](mailto:oturhan@gelisim.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Liderlik  
Toksik liderlik  
Örgütsel Sessizlik

Gönderilme Tarihi 12 Kasım  
2021

Revizyon Tarihi 26 Mart 2022

Kabul Tarihi 10 Nisan 2022

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**Amaç** – Bu çalışmanın amacı toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisini tespit etmektir.

**Yöntem** – Araştırmanın örneklem grubunu mavi ve beyaz yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden seçilen işgörenler çalışmaya gönüllülük etmiştir. 350 işgörene ulaşılmıştır, analizler 301 geçerli anket vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Hipotezlere yönelik korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

**Bulgular** – Çalışmanın hipotezlerinin sınanmasına yönelik gerçekleştirilen analizler sonucu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim saptanmıştır. Yani; toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü etkileşim olduğu saptanmıştır. Literatürün tam zıttı bir sonuç bulgulandığından ayrıntılı inceleme yapmak ve böyle bir sonuç elde etmekteki sebebi aydınlatılmak adına alt boyutlar bazında regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizleri sonucu kimi alt boyutlar bazında aslında negatif etkileşim olduğu kanıtlanmıştır. Değer bilmezlik arttıkça kabullenici sessizliğin artmakta olduğu, olumsuz ruhsal durumun artması ile prososyal sessizliğin gözlemlendiği ve değer bilmezliğin yine artması ile korunmacı sessizliğin örgütlerde saptandığı bulgulanmıştır. Sonuç olarak; toksik liderlik örgütsel sessizliğe etkilemektedir. Bu etkileşimde etkili olan en önemli değişken ise olumsuz ruhsal durumdur.

**Tartışma** – Çalışmanın hipotezlerine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulguların ilgili literatürü destekler nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca daha önce bu değişkenleri birlikte incelemiş çalışma olmadığından alan yazına yeni katkılar da sağlanmıştır. Çalışmada gerçekleştirilen analiz sonuçları vasıtasıyla öneriler de geliştirilmiştir.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Leadership  
Toxic Leadership  
Organisational Silence

Received 12 November 2021

Revised 26 March 2022

Accepted 10 April 2022

#### Article Classification:

Research Article

**Purpose** – The aim of this study is to examine the relationship between toxic leadership and organisational silence.

**Design/methodology/approach** – The sample group of the study consists of blue and white collar workers. Employees selected from businesses operating in different sectors volunteered to work. 350 employees were reached, analyzes were carried out through 301 valid questionnaires.

**Findings** – As a result of the analyzes carried out to test the hypotheses of the study, the interaction between the dependent and independent variables was determined. Namely; it has been determined that toxic leadership has an explanatory effect on organizational silence. A negative interaction was found between toxic leadership and organizational silence. Since the opposite result of the literature was found, regression analyzes were carried out on the basis of sub-dimensions in order to make a detailed examination and to clarify the reason for obtaining such a result. As a result of the regression analysis, it has been proven that there is actually a negative interaction on the basis of some sub-dimensions. It has been found that as ignorance increases, acquiescent silence increases, prosocial silence is observed with an increase in negative mental state, and defensive silence is detected in organizations with an increase in ignorance. As a result; toxic leadership affects organizational silence. The most important variable in this interaction is negative mental state.

**Discussion** – It has been determined that the findings obtained as a result of the analyzes carried out for the hypotheses of the study support the relevant literature. In addition, new contributions have been made to the literature since there is no study that examined these variables together before. Suggestions were also developed through the results of the analysis carried out in the study.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Turhan, Ö. (2022). Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 1213-1224.

## 1. Giriş

Seslilik kadar sessizlik de üzerine düşünülmesi gerekli bir konudur. İletişimde sözlerin gücünün ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Günümüzde sessizliğin de birçok şey anlattığının farkına varılmıştır. Özellikle sessizlik; korku, onaylanmama düşüncesi, yalnızlık ve yabancılaşma gibi faktörlere bağlı olarak sergileniyor ise durumun önemi daha da artmaktadır. Nedeni ise bu tip sessizliklerin bir sorun olarak kabul edilmesidir. Örgütsel sessizlik kavramı, özellikle kasıtlı olarak örgüt yararına sergilenecek pozitif tutum ve davranışları esirgemeyi vurgulamaktadır. Literatürdeki bu açıklamalar akıllara işgörenleri bu tutum ve davranışlara iten asıl sebebin ne olabileceği? sorusunu getirmektedir. Her tutum ve davranışın bir sebebi olduğu bilinmektedir. Peki örgütsel sessizliğin nedeni ne olabilir ? örgüt kültürü, örgütsel değişim, işgörenlerin kişiliği ya da sergilenen yöneticilik tarzı mıdır ? Morrison ve Milliken (2000) sessizliği yöneticilerin suçu ya da davranışlarının sonucu olarak vurgulamayı tercih etmişlerdir. Ayrıca örgütlerdeki korku ve sessizlik iklimini özellikle önemli hazırlayıcı sebep olarak belirtmişlerdir. Örgütlerdeki iklim ve korku havasının davranışlara dönüşmesine neden olan yöneticiler hangi tarzda tavırlar sergilemektedir ? Karar alırken, prosedürleri işletirken babacan yoksa etik liderlik mi ? sergilemektedirler. Dönüşümcü liderlikleri mi ? baskındır; karizmatik liderlik sergilemeleri mi ? Tüm bu sorulara yanıt aramak maksadıyla yöneticiliğin karanlık yönü olarak vurgulanan literatürde henüz yeni bir kavram olarak yer alan toksik liderliğin, örgütsel sessizliğe etkisini araştırmak için bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Morrison ve Millikenden yola çıkılarak korkunun altında yatan iklime yöneticinin etkisi nedir bunun tespiti amaçlanmaktadır. Özellikle yıkıcı, tahrip edici, uyumsuz, huzursuz gibi ifade ve özellikleri içeren tarzda yöneticiliği ve liderliği vurgulamasından ötürü toksik liderlik tarzı seçilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Toksik Liderlik

Tahrip edici, bir diğer adıyla yıkıcı liderlik sınıflamasında yer alan kavram olarak karşımıza toksik liderlik çıkmaktadır. Kavram literatürde yeni incelenmeye başlanmıştır. İlk kez Whicker (1996) tarafından kullanılan olumsuz liderlik yaklaşımıdır. Yeni kavramsallaştırılan bir yaklaşım olmasından ötürü net bir tanım henüz yapılamamıştır. Ancak kavram üzerine inceleme gerçekleştiren araştırmacıların ortak vurguladığı hususlar arasında, olumsuz duygular olarak değerlendirilebileceğimiz, kızgınlık, endişeli olma, gerginlik ve art niyet gibi özellikler sıralanmaktadır. Toksik liderlik kavramı; zehirli eğilimler gösteren liderler olabildiğini benimseyip, vurgulayan Jean Lipman-Blumen tarafından yaygınlaştırılmıştır (Heppell, 2011). Geliştirdiği tanımına göre (2005a) toksik liderlik yaklaşımını benimseyen liderlerin yıkıcı tavırlar sergilemeleri ve olumsuz kişisel nitelik ya da özelliklere sahip olmaları bireylerden, topluluklara, topluluklardan örgütlere kadar geniş bir kitleyi etkilemektedir. Bu etkinin kalıcı ve ciddi zarar vermesi hassas noktadır.

Toksik liderlik, literatürde var olan pek çok liderlik tipiyle bağlantılıdır. Örneğin; yıkıcı (destructive) ya da negatif (negative) liderlik özellikleriyle benzerlik gösterdiği fark edilmektedir (Schmidt, 2008:5). Tahrip edici, yıkıcı liderlik; elverişli ortamların ve takipçilerin bir arada buluşmasıyla ortaya çıkan olumsuz sonuçların nedeni olarak gösterilebilir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Olumsuz durumların herbirinin birleşimi sonucu örgütte toksik etki ortaya çıkmaktadır. Schmidt (2008) tarafından yürütülen araştırmada toksik liderliğin beş boyuta sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu boyutlar, istismarcı davranış biçimi, otoriter liderlik, narsist davranış biçimi, kendini gösterme ve öngörülemez davranışlar olarak saptanmıştır. Schmidt'in araştırmasında, öngörülemezlik ruh halindeki çarpıcı değişiklikleri aksettiren geniş alandaki davranışların gösterilmesini kastetmektedir. Green (2014), toksik liderliğin tipik davranışlarını dört tipte sınıflamıştır. Bunlar; bencillik, etik olmama, yetersiz olma ve duygusal dengesizlik olarak tanımlanmıştır. Ülkemizde Schmidt'in (2008) ölçeğinin Türkçeye adaptasyon çalışması Çelebi, Güner ve Yıldız (2015: 253-255) tarafından gerçekleştirilmiştir. Toksik liderliğin çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencillik olmak üzere dört alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Türkçe ölçekte çıkarıcı ve bencillik alt boyutları olarak tanımlanan boyutların Schmidt'in (2008) orijinal ölçeğinde istismarcı, narsist, kendini gösterme boyutlarının yerini aldığı ve benzerlik gösterdiği vurgulanmaktadır.

### 2.2. Örgütsel Sessizlik

Literatüre yeni girmiş bir kavram olan örgütsel sessizlik hakkında sınırlı çalışmaya ulaşmak mümkündür. Çalışmaların kısıtlı olması rağmen ortak vurgulanan tutum ve davranışlar dikkat çekmektedir. "Bunlar; pasif

olma, etkisizlik ve tepkisizlik durumlarıdır. Sessizlik, benzer bir ifadeyle ses çıkarmanın tam karşısı bir davranış olarak ifade edilemez". Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli olabilir (Tutar, 2016: 331). Ulusal ve uluslararası birçok araştırma örgütsel sessizliğin; örgütlerin kültürlerinin yarattığı korku, utanç, dışlanma, işini kaybetme korkusu gibi nedenlerden işgörenlerin sergilediği bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği tanımlarken bireysel bir olgu olmasına vurgu yaparak, adaletsizliğe karşı gösterilen bir tavır olarak belirtmeyi tercih etmiştir. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında özellikle korku ve sessizlik ikliminin kaynağının yönetsel kaynaklı olduğunu vurgulamıştır. Kavram üç boyutludur. Boyutların ilki; kabullenici sessizliktir. İkinci boyut pro-sosyal sessizlik ve son boyut da korunmacı sessizliktir. Boyutların farklı isimlerle anıldığı da literatür incelendiğinde görülmektedir. Ancak farklı adla özünde aynı şeyi betimlemektedirler. Dyne, Ang ve Botero (2003: 1360), araştırmalarında örgütsel sessizliğin kabullenici ve kendini korumaya yönelik sessizlik olmak üzere iki boyutu olduğunu saptamışlardır. Ayrıca araştırmalarında sessizliğin farklı disiplinlerdeki araştırmaların içerdiği gibi prososyal davranışları da içerecek biçimde genişletilmesinin gerektiğini belirtilerek sessizliğin koruma amaçlı boyutunun da olduğuna vurgu yapmışlardır. Brinsfield (2009) çalışmasında bireylerin yalnızca kendilerini korumak ve savunmak için değil prososyal güdülerinin etkisi ile de sessiz kalabileceklerini vurgulamıştır. Bu çalışmada da örgütsel sessizlik üç boyutlu olarak ele alınmıştır. "Van Dyne, vd., (2003) ile Brinsfield (2009)'ın gerçekleştirdikleri çalışmalar baz alınarak kavramın alt boyutları; kabullenici sessizlik (acquiescent silence), korunma amaçlı (defensive) ve korunma amaçlı (ProSocial) sessizlik olmak üzere üç alt boyut olarak incelenmektedir. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence); örgütsel konular ile ilgili fikir ve bilgilerin saklı tutulması olarak tanımlanmış alt boyuttur. Sessizlik bir onay ve statükonun pasif kabulü biçiminde de tanımlanabilmektedir" (Van Dyne vd., 2003: 1366). Maier ve Watkins (2005) bireylerin yaşanmış olumsuz deneyimlerinden etkilenmesi sonucu sergiledikleri sessizlik olarak tanımlayıp, çekingen tavır, eyleme geçmeme ve düzeltici faaliyetlerde bulunmama gibi öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkilendirmeyi tercih etmişlerdir. Korunmacı tip sessizlik ise; güven duygusunun hakim olmadığı örgüt tiplerinde yaygın görüldüğü tespit edilmiştir. Bu tip örgütlerde işgörenlerin çıkarım yaparak sessiz kalmanın kendi yararlarına olacağı atfı sonucu sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bireyin kendi hatalarını gizleme eğilimi de bu tip sessizliğe örnek verilmektedir. Son alt boyut ise Prososyal (Korunmacı) sessizliktir. Alt boyutun felsefesi özgeciliğe dayanmaktadır. Yani sergilenen sessizlik başkalarını koruma amaçlıdır. Örgüte özgü bilgilerin gizli kalması adına tercih edilen sessizlikte bu tip bir örnektir (Dyne, vd., 2003).

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu başlığında; çalışmanın amacı, kapsamı ve kısıtları hakkında ayrıntılı bilgiler paylaşılmaktadır. Araştırmanın modeli, hipotezleri ve örnekleme ait verilere yer verilmektedir. Ayrıca çalışmada veri toplama safhasında kullanılan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgi bu başlık kapsamında paylaşılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisini tespit etmektir. Araştırma kapsamı olarak, toksik liderlik sergilemenin örgütsel sessizliğe etkisini ele almaktadır. Yani örgütsel sessizliğe etki eden diğer örgütsel faktörler kapsam dışı bırakılmıştır. Örgütsel sessizliği etkilemesi olası farklı etkenler dikkate alınmamıştır. Çalışmanın kısıtı, gönüllülerin kişisel beyanına dayalı olarak gerçekleştirilmesidir.

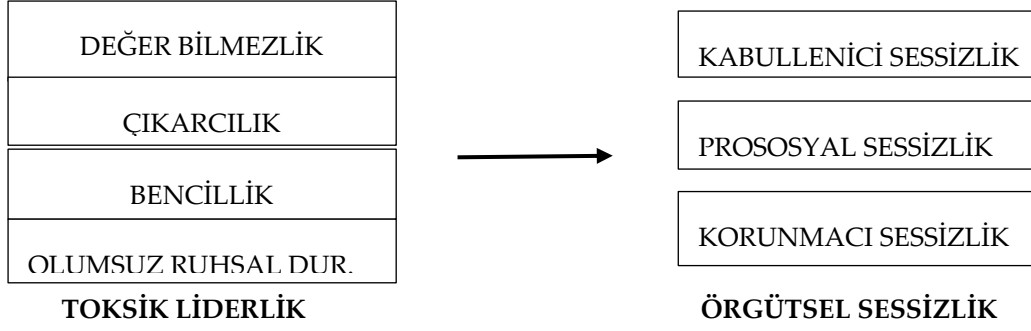
#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** İşgörenlerin toksik liderlik algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** İşgörenlerin toksik liderlik algılarının kabullenici sessizlik algıları üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İşgörenlerin toksik liderlik algılarının pro-sosyal sessizlik algıları üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İşgörenlerin toksik liderlik algılarının korunmacı sessizlik algıları üzerinde etkisi vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın analizi için kullanılan veriler, Ağustos-Ekim 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

Bu çalışmanın evreni değişik sektörlerde faaliyet gösteren İstanbul’da bulunan kurumlarda görev alan mavi ve beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır. Çalışmanın evreninin tespitine yönelik TÜİK verileri incelenmiştir. 2019 İstanbul “işgücü piyasası analizi” raporuna göre, 29 bin 785 işletme için derlenmiş veri 18 sektör baz alınarak elde edilmiştir. Bu rapora göre işgören sayısı 2 milyon 567 bin 940 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca İstanbul ilinde en fazla işgören istihdam edilen meslek grubunun hizmet ve satış elemanlarının dahil olduğu grubun oluşturduğu saptanmıştır. Çalışan kesimin yarısından fazlasının bu sektörlerde istihdam edildiği raporda paylaşılmaktadır. Cinsiyet faktörüne göre istihdam rakamları incelendiğinde, 1 milyon 693 bin 83 erkek işgören ve 874 bin 858 kadın işgören olduğu tespit edilmiştir. Çalışma hayatına yönelik Bu rapor göz önünde bulundurularak hizmet ve perakende sektöründen veriler toplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiğine karar vermek adına kabul edilebilir örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılabilir görüşü benimsenmiştir. Gürbüz ve Şahin’e göre 10 milyon kişilik evren için 384 örneklem büyüklüğünün yeterli olacağını belirtmişlerdir. (Gürbüz ve Şahin, 2016: 132). Roscoe göre, örneklem büyüklüğünün tahmininde analiz biriminin dikkate alınmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yani, her kategoriden en az 30 elemanın örnekleme seçilmesinin uygun olacağını vurgulamaktadır. Bütün bu görüşler ışığında kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 350 gönüllü bireye ulaşılmıştır. Analizler için uygun bir büyüklüğe ulaşıldığı kabul edilmiştir. Cevaplanan anketlerden 49 adeti uç veri içerdiğinden araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Analizler 301 geçerli anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

### 3.3 Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verisinin toplanmasına yönelik kullanılan anket iki bölüm içermektedir. İlk kısımda, demografik değişkenlere yönelik 7 ifadeye yer verilmiştir. Bu yedi ifade gönüllülerin; cinsiyet, yaş, eğitim derecesinin belirlenmesine yönelik ifadelerin oluşmaktadır. Bu çalışmanın anketine veri sağlayan herkes gönüllük esaslı katılım sağlamıştır. Anket Ağustos-Kasım ayları arasında 2019 yılı içinde çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya gönüllülük yapan işgörenlerin mesai dışında da anketleri kolay ve hızlı yanıtlandırabilmesi adına e-posta adreslerine gönderilmiştir. Verilerin gizli tutulacağı ve bilimsel maksat haricinde kullanılmayacağı bilgilendirmesi katılımcılara yapılmıştır. Anketin ikinci kısmında da; çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin boyut ve alt boyutlarını içeren ölçekler yer almaktadır.

Çalışmada bağımsız değişkene yönelik veriler “Toksik Liderlik Ölçeği” vasıtasıyla sağlanmıştır. Veri sağlama aracı alana Andrew A. Schmidt’in (2008) uyguladığı “Development and Validation of the Toxic Leadership Scale” ölçeğinden ağırlıklı olarak yararlanılarak Çelebi, vd., tarafından kazandırılmıştır. Ölçek 30 ifadeden oluşmaktadır”. Dört alt boyut içermektedir. Bunlar; Değer bilmezlik, 11 madde, Çıkarıcılık alt boyutu 9, Bencillik alt boyutu 5 ve son alt boyut olan Olumsuz ruhsal durum da 5 madde ile temsil edilmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan “Örgütsel Sessizlik” Dyne, vd., (2003) tarafından literatüre kazandırılan ve Türkçe uyarılma çalışması Taşkiran (2011) tarafından gerçekleştirilmiş olan ölçek aracılığıyla verileri toplanmıştır. Ölçek 15 ifade ve 3 alt boyut içermektedir. 5’li likert tipte kazandırılmış ve uygulanmaktadır.

Bu araştırmada veri toplamaya yönelik kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğinin sınanması için; Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır. Yapı geçerliliği; açımlayıcı faktör analizleri temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu; KMO örneklem yeterliliği testi ve Barlett Küresellik Testi uygulanarak tespit edilmiştir.

Toksik liderlik ölçeğinin faktör analizine uygunluğu adına, KMO test gerçekleştirilmiştir. [KMO=.887;  $X_2(435) = 29658.110$ ,  $p < 0,001$ ]. Uygunluk tespit edildikten sonra gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizine göre; ölçeğin toplam varyansı 91,843 ve 4 alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik analiz bulguları  $\alpha = .930$  olarak saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğine faktör analizi uygulanmadan, KMO testi gerçekleştirilmiştir. [KMO= .607;  $X_2(105) = 14401.079$ ,  $p < 0,001$ ]. Uygunluk tespitinden sonra gerçekleştirilen faktör analizine göre; ölçeğin toplam varyansı 91,009 ve 3 alt boyut içerdiği tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik analiz bulguları  $\alpha = .745$  olarak saptanmıştır.

Araştırmanın verilerinin toplanmasında kullanılan her iki ölçeğinde geçerli ve güvenilir olduğu uygulanan analizler aracılığıyla saptanıp, kabul edilmiştir.

#### 4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın hipotezlerinin sınanmasına yönelik korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Her bir değişkenin alt boyutlarına normallik testi uygulanarak, George ve Mallery (2010) “çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2” referans değerlerin arasında değerlerle temsil edildiği örneklerde şartların sağlandığını vurgulamaktadır. Tabachnick ve Fidell, (2015) “Büyük örneklerde, bir değişkende manidar olarak bulunan çarpıklık, normallikten hissedilir oranda sapma gösterme eğiliminde olamaz diye vurgulamaktadır. Analizlerde çok fazla bir etkiye neden olmamaktadır. Aynı zamanda büyük örneklerde, basıklığın sıfırdan uzaklaşmasının etkisi de azalmakta olduğunu vurgulamışlardır. Negatif basıklıkta örneklem büyüklüğü 200’den fazla olursa bu tehdit ortadan kaybolmaya başlamakta olduğunu özellikle belirtmişlerdir”.

Araştırmanın örneklemini 301 gönüllüden oluşmaktadır. (N=301) %95 anlamlılık seviyesinde hesaplanan örneklem sayısının 301 ve üstü kişiden toplanmasının analizler için yeterli olduğu gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde saptanmıştır (Büyüköztürk vd., 2018:96-101). Parametrik test vasıtasıyla analiz gerçekleştirilmesinin uygun olduğu örneklem sayısı doğrultusunda tespit edilmiştir. Değer bilmezlik [-857, -1.072], çıkarcılık [-1.177, -.304], bencillik [-.792, -1.187], olumsuz ruhsal durum [-.499, -1.553], bağımlı değişkenin alt boyutlarında elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri ise; kabullenici sessizlik alt boyutunda [.032, -1.822] pro-sosyal sessizlik [.059, -1.810], ve korunmacı sessizlik [1.082, -.263], olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bulgular; çalışmanın değişkenlerinin her birinin normal dağılım eğilimi gösterdiğini desteklemektedir. Normal eğilim şartını verilerin dağılımının sağlamasından ötürü analizler parametrik testler vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Çoklu doğrusallık (multicollinearity) probleminin azaltılması adına standart z-puanlar kullanılmıştır” (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182).

Çalışmaya gönüllülük sağlayan işgörenlerin demografik özelliklerini betimleyecek olur isek, gönüllülerin 184 kişi (%61.1) ile en fazla kadın işgörenler tarafından temsil edildiği tespit edilmiştir. Erkek işgörenlerin temsil oranı ise 117 kişi (%38.9) olduğu saptanmıştır. Gönüllülerin en fazla 26-35 yaş aralığına denk gelen grup tarafından 123 kişi (40.9) ile ayrıca en az temsili de 55 yaş üstü grupta 13 kişi (% 4.3) ile olduğu saptanmıştır. Çalışmaya gönüllülük eden işgörenlerin en fazla evli olduğu, 213 kişi (%70.8) ile temsil edildiği ayrıca bekâr işgörenlerin de 88 kişi (%29.2) ile katılım sağladığı tespit edilmiştir. Eğitim durumları değerlendirildiğinde gönüllülerin en fazla temsil edildiği grubun lisans mezunu olduğu ve oranın da % 48.2 ile 145 kişi olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katkı sağlayan gönüllülerin en az önlisans eğitim durumuna sahip oldukları ve 61 kişi ile %20.3 oranında temsil edildiği saptanmıştır. Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan işgörenlerin pozisyon itibarıyla mavi ve beyaz yakalı ayrımıyla gruplanması tercih edilmiştir. Temsil oranları incelendiğinde en fazla %78.4 ile beyaz yakalı grubun 236 kişi ile temsil edildiği saptanmıştır. Mavi yakalıların oranı ise %21.6 ile 65 kişidir. Gönüllülerin çalışma hayatındaki mevcudiyet süreleri yani kıdemleri ele alındığında; en fazla temsilin 15 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin olduğu 129 kişi (%42.9) tespit edilmiştir. En az temsil edilen grubun ise 7-9 yıl kıdem ile 17 kişi (% 5.6) olduğu tespit edilmiştir. Gelir durumlarına göre;

gönüllülerin en fazla temsil edildiği grubun 12.501 TL ve üstü gelire sahip, en az temsiline ise 5.000 TL ve altı yani; gelir dilimi çalışmanın en alçak gelir grubunun temsil edildiği grup olarak saptanmıştır.

**Tablo 1. Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	ORT.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Değer Bilmezlik	3,35	.924	1						
2. Çıkarıcılık	3,49	.832	.205**	1					
3. Bencillik	3,32	.938	.087	.195**	1				
4. Olumsuz Ruhsal Durum	3,23	1.04	.032	.142*	-.040	1			
5. Kabullenici Sessizlik	3,02	.971	-.294**	-.312**	-.234**	-.105	1		
6. Pro-Sosyal Sessizlik	2,96	.991	.184**	.071	-.268**	-.713**	-.226**	1	
7. Korunmacı Sessizlik	2,48	.887	-.540**	-.400**	-.130*	-.092	-.238**	.002	1

Toksik liderlik değişkeninin alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespitinin gerçekleştirilmesi adına korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; toksik liderliğin alt boyutlarının birbirleriyle ilişkisi incelendiğinde değer bilmezlik alt boyutunun yalnızca çıkarıcılık alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. İlişkinin yönünün pozitif olduğu, zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir. ( $r = .205$ ,  $p < 0.01$ ). **Değer bilmezliğin** örgütsel sessizlik ile ilişkisi incelendiğinde de her bir alt boyut ile ilişki saptanmıştır. Kabullenici ve korunmacı sessizlik ile negatif yönlü, ( $r = -.294$ ,  $p < 0.01$ ) ve ( $r = -.540$ ,  $p < 0.01$ ). pro-sosyal sessizlik ile pozitif ilişki tespit edilmiştir. ( $r = .184$ ,  $p < 0.01$ ). **Çıkarıcılığın** pro-sosyal sessizlik alt boyutu dışında ( $p = .220$ ) Bencillik ( $r = .195$ ,  $p < 0.01$ ), olumsuz ruhsal durum ( $r = .142$ ,  $p < 0.01$ ) pozitif korelasyon gösterdiği ayrıca ilişkinin zayıf düzeyde olduğu saptanmıştır. Kabullenici sessizlik ile ( $r = -.312$ ,  $p < 0.01$ ) ve korunmacı sessizlik ile ( $r = -.400$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı ve zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir. **Bencillik** olumsuz ruhsal durum alt boyutu dışında ( $p = .491$ ) örgüt sessizliğinin bütün alt boyutlarıyla anlamlı, negatif korelasyon ve ilişki düzeyi zayıf olarak tespit edilmiştir. **Olumsuz ruhsal durum** ile örgütsel sessizlik arasında yalnızca pro-sosyal sessizlik alt boyutunda anlamlı, yüksek düzeyde negatif yönlü ilişki saptanmıştır ( $r = -.713$ ,  $p < 0.01$ ). **Kabullenici sessizlik** ile pro-sosyal ve korunmacı sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki negatif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından **pro-sosyal sessizlik** ile **korunmacı sessizlik** arasında da ilişki saptanamamıştır ( $p = .974$ ).

Özetle gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünün de negatif olduğu ayrıca tespit edilmiştir. Her bir alt boyutun kendi alt boyutlarıyla arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Çalışmaya katılan gönüllü işgörenler; örgütlerindeki yöneticilerinin sergilediği toksik liderlik tutumlarını "orta aralığında" olduğunu belirtmektedir. İşgörenlerin örgütsel sessizliğin en fazla kabullenici sessizlik boyutunu gösterdiklerini bu boyutu pro-sosyal sessizliğin takip ettiği tespit edilmiştir. Yani işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde toksik liderlik özellikleri sergileyen yöneticiler vardır; bu yöneticiler çoğunlukla değer bilmez ve çıkarıcılıkla özdeşleşmektedir. Bulgular; katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelerde ortancaya tutunma eğilimi gösterdiklerini veya ölçeklerin kendini değerlendirme ölçeği olmasından ötürü tamamen objektif davranmadıkları yorumunu getirebilmemizi sağlamaktadır. Standart sapma değerinin küçüldüğü tespit edildiğinde katılımcıların faktörler açısından mutabık olduğu sonucuna varıldığı vurgulanmaktadır. Araştırmanın değerleri incelendiğinde mutabakat sağlanamadığı yorumu yapılmaktadır. Ortalamaların orta, standart sapmaların da yüksek olmasının sebebi olarak; çalışmaya katılan gönüllülerin farklı örgüt ve iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin işgörenleri olması hatta mavi ve beyaz yakalı çalışanların herbirinin görüş farklılığından kaynaklanmış olabileceği yorumu yapılabilir. Ayrıca bireylerin kendileri hakkında olumsuz bilgi paylaşmaktan çekindiği ve kendilerini sakladıkları yorumu da yapılabilir.

Uygulanan analizlerden regresyon gerçekleştirilmeden, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı problemi test edilerek en yüksek VIF değerinin 10'dan küçük olduğu ve çoklu bağıntı olmadığı kontrol edilmiştir. Ayrıca; verilerde otokorelasyon olup olmadığının tespitine yönelik DurbinWatson değerleri incelenip,

değerlerin referans aralığı olan 1,5 ile 2,5 arasında dağıldığı, otokorelasyon bulunmadığı doğrulanmıştır. Bir diğer kontrol edilmesi gerekli husus da eşvaryanslılıktır. Bu durumun da incelenerek regresyon hata terimlerinin varyansının sabit olduğu ve hata terimlerinin normale yakın dağıldığı saptanmıştır. Orhunbilge (2017) analizlere geçilmeden bu verilerin incelenmesinin elverişli bir yöntem olacağı bilgisini paylaşmaktadır.

**Tablo 2: Regresyon Analizi (Toksik liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi)**

Örgütsel Sessizlik				
Bağımsız Değişken Alt boyutları	$\beta$	$t$	$p$	
Değer Bilmezlik	-.232	-9.142	.000	
Çıkarıcılık	-.122	-4.674	.000	
Bencillik	-.434	-17.138	.000	
Olumsuz Ruhsal Durum	-.708	-28.228	.000	
R= .905    R <sup>2</sup> =.818    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = . 816    F= 333.586    p= .000				

Araştırmanın hipotezlerinin sınanması adına uygulanan regresyon analizi (Tablo 2) sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. “R<sup>2</sup> değeri ise bağımlı değişkendeki (Örgütsel Sessizlik) değişimin ne kadarının bağımsız değişken (Toksik Liderlik) tarafından açıklandığını kanıtlamaktadır” (Gürbüz ve Şahin, 2016: 275).

Bulgulara göre örgütsel sessizlikteki % 81.8’lik değişimin bağımsız değişkene bağlı olduğu saptanmıştır. “Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki (örgütsel sessizlik) varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler (toksik liderlik) aracılığıyla açıklandığını göstermektedir. “Modelin anlamlılık değeri (Sig.) 0.05 değerinden ne kadar küçük ise, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansın o kadar iyi açıklandığı” (Gürbüz ve Şahin, 2016: 275) görüşü temel alınarak, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=.000).

Regresyon analiz sonucu; bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) ile bağımsız değişken toksik liderliğin alt boyutlarıyla arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2’** deki  $\beta$  değerleri incelendiğinde etki gücü olan bağımsız değişkenlerin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olduğu görülmektedir. Yani bu etkileşimde bütün alt boyutların etki gücü saptanmıştır. Bulgular incelendiğinde değer bilmezliğin etki gücünün % 23.2 olduğu; çıkarıcılığın %12.2, bencilliğin % 43.4, olumsuz ruhsal durumun ise % 70.8 olduğu tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişki ve etkileşim olduğu saptanmıştır. Sonuca göre H<sub>1</sub> hipotezinin desteklendiği saptanmış olup, hipotez kabul edilmiştir. (H<sub>1</sub> Kabul)

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etkileşimin ayrıntılı şekilde incelenmesine yönelik alt boyutlar bazında regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 3 aracılığıyla kabullenici sessizliğe bağımsız değişkenlerin etkisi sunulmuştur.

**Tablo 3. Regresyon Analizi (Kabullenici Sessizlik ile Toksik liderliğin alt boyutlarının Etkileşimi)**

Kabullenici Sessizlik				
Bağımsız Değişken Alt boyutları	$\beta$	$t$	$p$	
Değer Bilmezlik	-.231	-4.311	.000	
Çıkarıcılık	-.220	-3.990	.000	
Bencillik	-.174	-3.237	.000	
Olumsuz Ruhsal Durum	-.073	-1.372	.171	
R= .430    R <sup>2</sup> =.185    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .174    F= 16.780    p= .000				

Regresyon analiz sonucu; bağımlı değişken (Kabullenici sessizlik) ile bağımsız değişken toksik liderliğin alt boyutlarıyla arasında anlamlı ilişki ve etkileşim olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3'** deki  $\beta$  değerleri incelendiğinde etki gücü olan bağımsız değişkenlerin değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik olduğu saptanmıştır. Bu etkileşimde olumsuz ruhsal durum alt boyutunun ( $p=.171$ ) etki gücü olmadığı bulgulanmıştır. Bulgular incelendiğinde değer bilmezliğin etki gücünün % 23.1 olduğu; çıkarıcılığın %22.0 ve bencilliğin % 17.4 olduğu tespit edilmiştir.

Bulgulara göre kabullenici sessizlikteki % 18.5'lik değişimin bağımsız değişkenden kaynaklı olduğu saptanmıştır.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişki ve etkileşim olduğu saptanmıştır. Sonuca göre  $H_{1a}$  hipotezinin kısmen desteklendiği saptanmış olup, hipotez kısmen kabul edilmiştir. ( $H_{1a}$  Kabul)

**Tablo 4. Regresyon Analizi (Pro-Sosyal Sessizlik ile Toksik liderliğin alt boyutlarının Etkileşimi)**

Pro-sosyal Sessizlik			
Bağımsız Değişken Alt boyutları	$\beta$	$t$	$p$
Değer Bilmezlik	.197	5.965	.000
Çıkarıcılık	.208	6.130	.000
Bencillik	-.357	-10.781	.000
Olumsuz Ruhsal Durum	-.763	-23.315	.000
R= . 831    R <sup>2</sup> =. 691    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .687    F= 165.344    p= .000			

Regresyon analiz sonucu; bağımlı değişken (Pro-sosyal sessizlik) ile bağımsız değişken toksik liderliğin alt boyutlarıyla arasında anlamlı ilişki ve etkileşim olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4'** teki  $\beta$  değerleri incelendiğinde etki gücü olan bağımsız değişkenlerin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olduğu saptanmıştır. Bulgular incelendiğinde değer bilmezliğin etki gücünün % 19.7 olduğu; çıkarıcılığın %20.8, bencilliğin % 35.7 ve olumsuz ruhsal durumun % 76.3 olduğu saptanmıştır. Yani bu etkileşimde etki gücü en fazla olan alt boyutun olumsuz ruhsal durum olduğu yorumlanabilmektedir.

Bulgulara göre Pro-sosyal sessizlikteki % 69.1'lik değişimin bağımsız değişkene bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişki ve etkileşim olduğu saptanmıştır. Sonuca göre  $H_{1b}$  hipotezinin desteklendiği saptanmış olup, hipotez kabul edilmiştir. ( $H_{1b}$  Kabul)

**Tablo 5. Regresyon Analizi (Korunmacı Sessizlik ile Toksik liderliğin alt boyutlarının Etkileşimi)**

Korunmacı Sessizlik			
Bağımsız Değişken Alt boyutları	$\beta$	$t$	$p$
Değer Bilmezlik	-.476	-10.189	.000
Çıkarıcılık	-.291	-6.051	.000
Bencillik	-.033	-.706	.481
Olumsuz Ruhsal Durum	-.037	-.800	.425
R= .617    R <sup>2</sup> =.381    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .373    F= 45.599    p= .000			



Regresyon analiz sonucu; bağımlı değişken (Korunmacı sessizlik) ile bağımsız değişken toksik liderliğin alt boyutlarıyla arasında anlamlı ilişki ve etkileşim olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5'** deki  $\beta$  değerleri incelendiğinde etki gücü olan bağımsız değişkenlerin değer bilmezlik ve çıkarıcılık olduğu saptanmıştır. Bu etkileşimde bencillik ( $p=.481$ ) ve olumsuz ruhsal durum ( $p= .245$ ) alt boyutlarının etkisi saptanamamıştır. Bulgular incelendiğinde değer bilmezliğin etki gücünün % 47.6 olduğu; çıkarıcılığın %29.1 olduğu tespit edilmiştir. Yani bu etkileşimde etki gücü en yüksek alt boyutun değer bilmezlik olduğu yorumlanabilmektedir.

Bulgulara göre korunmacı sessizlikteki % 38.1'lik değişimin bağımsız değişkene bağlı olduğu saptanmıştır.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutları arasında kısmen anlamlı ilişki ve etkileşim olduğu saptanmıştır. Sonuca göre  $H_{1c}$  hipotezinin kısmen desteklendiği saptanmış olup, hipotez kısmen kabul edilmiştir. ( $H_{1c}$  Kabul)

## 5. Tartışma

Araştırmanın temel hedefi olan değişkenlerin ilişkili olduğu kavramlar incelendiğinde örgütsel sessizliğin yönetim tarzı ve grup normları ile yakından ilişkisi tespit edilmiştir. Konu hakkında araştırma gerçekleştiren Sağlam ve Dede; örneklem grubunu öğretmenlerin oluşturduğu araştırmalarında örgüt yararına sessizlik düzeylerinin yüksek olduğunu saptamıştır. Okulların sınıflamasına yönelik değişkene göre sessizlik düzeylerinin arasında da anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Özel eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin kurum yararına sessizlik düzeyleri daha yüksek saptanmış iken, devletin eğitim kurumlarında görev alan eğitimcilerin kabullenici sessizlik düzeyleri ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri daha yüksek saptanmıştır. Yönetim tarzını ve grup normlarını büyük ölçüde sergilenen liderlik tipinin etkileyeceği öngörülerek bu çalışmanın değişkenleri seçilmiştir. Çalışma sonucunda ilişkili olduğu da saptanmıştır. Gerek sergilenen liderlik gerekse de sessizliği etkilediği saptanan bir diğer kavramın örgütsel iletişim olduğu bilinmektedir. Örgütsel iletişim değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkeni arasında anlamlı ilişki olduğu ve bu ilişkinin yönünün negatif olduğu gerçekleştirilen araştırmalar vasıtasıyla saptanmıştır (Kılıç ve Saygılı, 2019:111). Örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından "kabul edilen sessizlik" ve "savunma amaçlı sessizlik" arasında da negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Diğer taraftan örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin diğer alt boyutu "örgüt yararına sessizlik" arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Kılıç ve Saygılı, 2019:111). Toksik liderlik özellikleri düşünüldüğünde iletişime kapalı bireyler olduğu bilinmektedir. Bu savdan yola çıkarak toksik liderlik arttıkça iletişimin azalacağı ve sessizliğin artacağı hipotezi kurulmuştur. Araştırma sonucunda olumsuz ruhsal durum kaynaklı yaşanan toksik liderlik örgütsel sessizliği etkilemektedir saptanmıştır. Olumsuz ruhsal durum sergileyen bireylerin iletişim problemleri yaşadığı bilinmektedir. Motivasyonlarının da düşük olduğu kanıtlanmıştır. Literatür incelendiğinde bu çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerini etkilemesi muhtemel kavramlar arasında motivasyon, kişilik, örgütsel adalet gibi v.b. yer aldığı saptanmıştır. Çalışmanın hipotezleri kurulurken toksik liderlerin örgütlerini adaletli yönetmekte kusurlu olabileceği, işgörenlerini motive etmede başarılı olamayacakları, işe alım süreçlerinde de sinik bireyleri tercih etme eğilimleri gösterebilecekleri öngörülmüştür (Mackey, Parker, McAllister ve Alexander, 2021). Bu çalışmaya konu olan değişkenleri kapsayan kısıtlı çalışma olduğu fark edilmiştir. Ulaşılabilen çalışmalar arasında Demirtaş ve Küçük (2019) tarafından okul müdürlerinin örneklem grubunu oluşturduğu araştırma mevcuttur. Araştırmaları sonucu; eğitim kurumlarında öğretmen olarak görev alan işgörenlerin birlikte çalıştıkları kurum yöneticilerinin toksik liderlik davranışlar sergileyen yöneticilerine karşı algıları düşük düzeyde olup; kendi örgütsel sessizlik algılarının da orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik öğretmenlerin algıları, örgütsel sessizliklerinin anlamlı bir yordayıcısı olarak saptanmıştır. Bu çalışmada da her iki değişken arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Benzer sonuçların bulguları görülmektedir. Kaya Tokur Göncü ve Erarslan, 2021 çalışmalarında toksik liderlikteki olumsuz ruhsal durumun arttıkça örgüt yararına sessizliğin de azaldığı tespit etmişlerdir. Örgütsel sessizliğin artmasıyla birlikte sinizmin bilişsel ve duyuşsal alanlarında artma görülse de davranışsal boyutta azalma olduğu da ayrıca saptanmıştır. Bu çalışmanın bulguları da olumsuz ruhsal durumun örgütsel sessizliği en iyi yordayan değişken olduğunu doğrulamaktadır. Benzer sonuçlar bulguları tespit edilmiştir. Ulusal ve Uluslararası kısıtlı çalışmaya ulaşılabilirdiğinden yorumlar

sınırlı kalmaktadır. Daha genellenebilir yorumlar yapabilmemize olanak sağlayacak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacılara bu konu hakkında farklı örneklem gruplarıyla çalışma gerçekleştirmeleri önerilmektedir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın hipotezlerinin sınanmasına yönelik gerçekleştirilen analizler sonucu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim saptanmıştır. Yani; toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelemeleri gerçekleştirilip, kurulan hipotezler doğrultusunda analizler sonucu bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif bir etkileşim olabileceği varsayılmaktadır. Yani toksik liderlik arttıkça örgütler daha da sessizleşecektir varsayımının doğrulanması üzerine hipotezler geliştirilmiştir. Ancak toksik liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü etkileşim saptanmıştır. Literatürün tam zıttı bir sonuç bulgularından ayrıntılı inceleme yapmak ve böyle bir sonuç elde etmekteki sebebi aydınlatılmak adına alt boyutlar bazında regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizleri sonucu kimi alt boyutlar bazında aslında negatif etkileşim olduğu kanıtlanmıştır. Öncelikle toksik liderlik ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasında gerçekleştirilen regresyon analizi bağımlı değişkeni etkileme gücü olan bağımsız değişkenlerin etki gücünün % 81 olduğu saptanmıştır. Açıklama gücü yüksek bir oran tespit edilmiştir. Ancak bu etkileşimde olası etki gücü olan farklı faktörlerin de olabileceği de saptanmıştır. Alt boyutlar bazında olumsuz ruhsal durum örgütsel sessizliğin en iyi yordayıcı olduğu % 70'lik açıklama gücüyle saptanmıştır. Bağımsız değişkenlerden kabullenici sessizliği en iyi açıklayan değişkenin %23'lük değer ile değer bilmezlik alt boyutu olduğu saptanmıştır. Prososyal sessizliği bağımsız değişkenler % 69'luk kısmını açıklayabilmektedir. En iyi yordayıcısı olumsuz ruhsal durumdur. Son alt boyut olan korunmacı sessizliğin etkileşimi incelendiğinde; bağımsız değişkenlerin açıklama gücünün düşük olduğu % 38'lik açıklama gücü olduğu tespit edilmiştir. Özetle söylemek gerekirse; Değer bilmezlik arttıkça kabullenici sessizliğin artmakta olduğu, olumsuz ruhsal durumun artması ile prososyal sessizliğin gözlemlendiği ve değer bilmezliğin yine artması ile korunmacı sessizliğin örgütlerde saptandığı bulgulanmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda; iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünün de negatif olduğu ayrıca tespit edilmiştir. Her bir alt boyutun kendi alt boyutlarıyla arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Betimsel istatistikler incelendiğinde, ortalamaların orta, standart sapmaların ise yüksek olduğunun bulgularından saptanmıştır. Skorlar incelendiğinde gönüllülerin ölçeklerdeki ifadelerle genellikle ortancaya tutunma eğilimi gösterdiklerini ve ya ölçeklerin herbirinin kendini değerlendirme ölçeği olması dolayısıyla nesnel davranmadıkları yorumunu getirebiliriz. Çünkü toksik liderlik bireylerin olumsuz yanlarını öne çıkaran bir kavramdır. Bireylerin olumsuz yanlarını bilmeleri ve bunu itiraf etmeleri zorlayıcıdır. Standart sapma değeri incelendiğinde katılımcıların cevaplarının birbirine yakın olmadığı saptanmıştır. İncelenen değerlerden standart sapma küçüldüğü ölçüde çalışmaya katılan bireylerin faktörler açısından mutabık olduğu sonucuna varılır. Değerlere bakıldığında mutabakat sağlanmadığının tespit edildiği belirtilebilir. Mutabakat sağlanamama sebebi olarak örneklem grubunun çeşitliliği gösterilebilir. Çalışmanın örneklem grubunu yalnızca bir sektör ya da bir meslek grubu oluşturmamaktadır. İşgörenlerin eğitim seviyeleri de buna bağlı olarak farklılık arz etmektedir. Çeşitlilik mutabakat sağlanmamasının sebebi olarak düşünülebilir.

Sonuç olarak; toksik liderlik örgütsel sessizliği etkilemektedir. Bu etkileşimde etkili olan en önemli değişken ise olumsuz ruhsal durumdur. Literatür incelendiğinde tutarlı bir sonuç saptandığı anlaşılmaktadır. Bireylerin kişilikleri ve ruhsal durumlarının hayatlarındaki seçimlerini, tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli faktör olduğu doğrulanmış bir gerçektir. Çalışma yaşamı üzerine gerçekleştirilmiş araştırmalar Hawthorne Araştırmalarından beri insanın bir bütün olduğunu, psikolojik ve fizyolojik özellikleriyle çalışma hayatında var olduklarını kanıtlamaktadır. Araştırmanın bulguları bu doğruları destekler niteliktedir. Ayrıca liderlik araştırmaları da bireylerin psikolojik durumlarından etkilenen bir kavram olduğunu açıklamaktadır. O halde; bu çalışma ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik tiplerinin ruhsal durumlarından etkilendiğini kanıtlamıştır. Ayrıca işgörenlerin sessizliğini de etkilediği tespit edilmiştir. Toksik liderlik tıpkı sessizlik gibi örgütleri tahrip eden, pozitif iklimi yıpratıcı durumdur. Örgütlerin etkin, verimli ve rasyonel çıktılar elde edebilmesi için toksik liderlik tutumları sergileyen yöneticileri örgütlerden uzaklaştırmaları gerekmektedir. Aksi halde işgörenler sessizleşebilir ve örgüt yararına dahi yorumlarını sakınma davranışı gösterebilirler. Bu durumda insan kaynakları fonksiyonuna ve örgütlerdeki İK departmanlarına ihtiyaç artmaktadır. Örgütlerde

bütünleştirici, olumlu iklim yaratma ve daim kılmayı başarabilen insan kaynakları yönetimi örgütsel sessizliğin de üstesinden gelebilecektir. Yine insan kaynakları yöneticileri ve fonksiyonuna düşen bir diğer görev de doğru kişiyi doğru işe yerleştirmek olacaktır. Kişi iş uyumu işgörenlerin motivasyonunu arttırıp, örgütleri daha adaletli yöneten temsilciler olmaya itecektir. İşgörenlerin adil yönetilen ve prosedürleri adil işletilen organizasyonlara bağlılıkları da daha fazla olacaktır. Adalet ve bağlılık örgütlerdeki olumsuz hususların azalmasındaki yegâne faktör olarak bilinmektedir. En nihayetinde de örgüt biziz politikasının hâkim olduğu iklimde örgütsel vatandaşlar doğacaktır. Tasvir edilen örgütlerde toksik liderlere de yer olmayacaktır. Sinik tutumlar sergileyen, zaman zaman sessizleşen, ast ve üstleriyle çatışan işgörelere rastlanma olasılığı azalacaktır. Öz olarak söylemek gerekirse, severek yapılan her şey başarıyı, başarı da beraberinde pozitif psikolojiyi getirebilmektedir. Kendisinden, olduğu mevkiden, yaptığı işten huzur ve mutluluk duyan bir işgörenin toksik lider olabileceği ve örgütsel sessizlik sergileyebileceği akıllara mantıklı gelmemektedir. Bundan sonraki çalışmalara ufuk açması açısından konunun iş tatmini, psikolojik iyi oluş gibi değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi önerilmektedir.

### Kaynakça

- Baron, R.M., ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. USA, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1173- 1182.
- Brinsfield, C. (2013).Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. [Journal of Organizational Behavior](https://doi.org/10.1002/job.1829) 34(5) DOI:10.1002/job.1829.
- Brinsfield, C., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009) Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg, M. S. Edwards (Eds.), Voice and Silence in Organizations pp. 3-33. UK: Emerald Group Publishing.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara, TR: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelebi, D. D. N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi . Bartın University Journal of Faculty of Education, 4(1), p.249-268. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/buefad/issue/3816/51261>.
- Demirtaş, Z., ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,47, 41-58. doi: 10.9779/pauefd.489747
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40(6):1359-1392.
- Green, E. J. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. Education Leadership Review, v:15 n1 p18-33
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık.
- Heppell, T. (2011) Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership, Representation, 47:3, 241-249, DOI: 10.1080/00344893.2011.596422
- Mackey, Jeremy D., Parker Ellen, B., McAllister, Charn P., Alexander ve Katherine C., (2021). "The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research," Journal of Business Research, Elsevier, vol. 132(C), p. 705-718.
- Maier, S. F. ve Watkins, L. R. (2005). Stressor controllability and learned helplessness: The roles of the dorsal raphe nucleus, serotonin, and corticotropin-releasing factor. Neuroscience and BioBehavioral Reviews, 29, 829-841.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, Academy of Management Review, 25 (4): 706-725.

- Kaya, A., Tokur Göncü, F. ve Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sinizm ve Çalışan Sessizliği Üzerine Etkileri (Kamu Sektörüne Yönelik Bir Araştırma). *Journal of Life Economics*. 8(1), 111-120, DOI: 10.15637/jlecon.8.1.11.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians— And How to Survive Them*. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). *Toxic Leadership*. Available at [www.achievingstyles.com/articles/toxic\\_leadership\\_a\\_conceptual\\_framework.pdf](http://www.achievingstyles.com/articles/toxic_leadership_a_conceptual_framework.pdf)
- Orhunbilge, N. (2017). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R., B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18, p. 176–194.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20:331-369.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Unpublished masters thesis.) University of Maryland, College Park, MD.
- Tabachnick, B., G. ve Fidell, L., S. (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. Çev. Ed: Mustafa Baloğlu. Ankara: Nobel Yayıncılık- Pearson.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Whicker, M., L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, VA: Quorum Books