



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TOKSİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL UMURSAMAZLIK VE
ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ: DOĞRUDAN VE DOLAYLI İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin ÖZER

Danışman: Doç. Dr. Alptekin DEVELİ

TOKAT-2025

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Alptekin DEVELİ danışmanlığında hazırlamış olduğum ‘Toksik Liderlik, Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği: Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler’ adlı Yüksek Lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

30/06/2025

Hüseyin ÖZER

JÜRİ KABUL VE ONAY

Hüseyin ÖZER tarafından hazırlanan ‘**Toksik Liderlik, Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği: Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler**’ adlı tez çalışmasının savunma sınavı 30.06.2025 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan	:		
Üye	:		
Üye	:		

ONAY

...../...../.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

İTHAF

Bu tezi, başta merhum annem Emine ÖZER olmak üzere ebedi hayata intikal eden yakınlarımızın aziz hatıralarına, yetişmemizde emeği geçen tüm büyüklerimize, eğitim hayatımızda bize rehber olan fedakâr öğretmenlerimize - hocalarımıza, sevgi ve desteklerini her daim hissettiğim sevgili aileme ithaf ediyorum.



ÖNSÖZ

Çalışma hayatında liderlik nitelikleri ve örgütsel davranış dinamikleri, çalışan performansı ve örgütsel başarının belirleyici unsurlarıdır. Bu bağlamda, toksik liderlik, çalışan sessizliği ve örgütsel umursamazlık gibi kavramların birbiriyle olan ilişkilerini derinlemesine anlamak, iş ortamlarında daha sağlıklı ve verimli bir atmosferin oluşturulmasına önemli katkılar sağlayabilir.

Bu tez çalışmasında, toksik liderliğin örgüte ve çalışanlara yönelik olumsuz etkilerinin önlenmesi için yapılması gerekenler belirlenmiş ve olası etkilerin minimize edilmesine yönelik somut çözümler sunulmuştur. Araştırma sürecinde, toksik liderliğin çalışanlarda sessizliğe ve örgütsel umursamazlık davranışlarına neden olup olmadığı kapsamlı bir şekilde incelenmiş; ayrıca bu kavramların birbiriyle ilişkisi uygun ölçme araçlarıyla derinlemesine ele alınmıştır. Elde edilen bulguların, hem akademik literatüre önemli katkılarda bulunacağı hem de çalışma hayatındaki liderlik ve örgütsel davranışla ilgili sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren kıymetli danışmanım Doç. Dr. Alptekin DEVELİ'ye saygı ve şükranlarımı sunarım. Ayrıca, savunma jürisi olarak tezime önemli katkılar sağlayan Doç. Dr. Musa Said DÖVEN ve Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY hocalarıma da özellikle teşekkür ederim. Gerçekleştirdiğimiz çalışmanın uygulama aşamasında veri toplama işlemine izin veren üniversite yönetimine ve anket formlarını doldurarak katkıda bulunan idari personele minnettarlığımı ifade ederim. Günlük mesaimde bana destek olan değerli çalışma arkadaşlarıma, yüksek lisans derslerinde rehberlik eden hocalarıma ve hem işyerimde hem de evimde bana destek olan kıymetli eşim Öğr. Gör. Tülay ÖZER'e bilhassa müteşekkirdiğimi belirtmek isterim.

ÖZET

TOKSİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL UMURSAMAZLIK VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ: DOĞRUDAN VE DOLAYLI İLİŞKİLER

Özer, Hüseyin

Yüksek Lisans, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Alptekin DEVELİ

Temmuz 2025, XIII + 97 sayfa

Örgütlerin verimlilik ve çalışan memnuniyeti gibi temel hedefleri, toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği gibi sorunlar nedeniyle risk altına girebilmektedir. Bu sorunlar, çalışanların örgüte ilgisiz kalmasına, fikirlerini ifade etmemesine ve motivasyon kaybına yol açarak örgütsel performansı olumsuz etkiler. Özellikle toksik liderlik, çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını ciddi biçimde zayıflatırken onların işlerine karşı ilgilerini kaybetmelerine ve endişelerini dile getirmekten çekinmelerine neden olmaktadır. Örgütsel umursamazlık, örgüt içi meselelere ilgisizlik, çalışan sessizliği ise fikir ve kaygıları paylaşmaktan kaçınma davranışıyla ilişkilidir.

Örgütlerde verimliliği ve çalışan memnuniyetini ciddi biçimde etkileme potansiyeline sahip olan bu üç kavramın birlikte ele alındığı çalışmaların yazında sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle örgütsel umursamazlık konusuna ilişkin ulusal yazında yeterli sayıda araştırma bulunmaması dikkat çekicidir. Bu çerçevede, araştırmanın amacı toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği ilişkisini incelemek ve örgütsel umursamazlığın bu ilişkideki aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Araştırma, Orta Karadeniz Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesinin idari personeli üzerinde gerçekleştirilmiş; Nisan 2024'te Google Formlar aracılığıyla toplanan veriler sonucunda 351 katılımcıya ulaşılmıştır. Nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modeli ile tasarlanan çalışmada, veriler IBM SPSS Amos, IBM SPSS ve Process Macro yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde hem doğrudan hem de dolaylı ilişkilere odaklanılmıştır. Bulgulara göre, toksik liderlik örgütsel umursamazlığın açıklanmasına aynı yönde katkıda bulunduğu, ayrıca örgütsel umursamazlığın da çalışan sessizliğin açıklanmasında aynı yönde katkı sağladığı görülmüştür. Son olarak, toksik

liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide örgütsel umursamazlığın aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir.

Bunlara ek olarak, araştırma kapsamında kullanılan çalışan sessizliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, çalışmanın önemli metodolojik çıktıları arasında yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar, işyerlerinde toksik liderlik uygulamalarının azaltılmasının örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği durumlarını hafifletebileceğini göstermektedir. Çalışma, hem iş dünyasındaki uygulayıcılara hem de ileriki araştırmalara rehberlik edebilecek çeşitli öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toksik, Liderlik, Umursamazlık, Sessizlik, İdari Personel.

ABSTRACT

TOXIC LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL INDIFFERENCE, AND EMPLOYEE SILENCE: DIRECT AND INDIRECT RELATIONS

Özer, Hüseyin

Master's Thesis, Department of Management and Organization

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Alptekin DEVELİ

July 2025, XIII + 97 pages

The fundamental objectives of organizations, such as productivity and employee satisfaction, may be jeopardized by issues like toxic leadership, organizational indifference, and employee silence. These problems negatively affect organizational performance by leading employees to disengage from the organization, refrain from expressing their thoughts, and experience a loss of motivation. In particular, toxic leadership significantly weakens employees' motivation and commitment to the organization, causing them to lose interest in their work and hesitate to voice their concerns. Organizational indifference refers to a lack of attention toward internal organizational matters, while employee silence is associated with the avoidance of sharing ideas and concerns.

Although these three concepts have the potential to significantly affect productivity and employee satisfaction within organizations, studies that address them collectively remain limited in the literature. Notably, there is a striking shortage of national-level research focusing specifically on organizational indifference. In this context, the purpose of this study is to examine the relationships among toxic leadership, organizational indifference, and employee silence, and to reveal the mediating role of organizational indifference in this relationship.

The study was conducted with administrative staff working at a public university located in the Central Black Sea Region of Turkey. Data were collected via Google Forms in April 2024, yielding a sample of 351 participants. Designed using a quantitative research method and correlational survey model, the study employed IBM SPSS Amos, IBM SPSS, and Process Macro software for data analysis. The analyses focused on both direct

and indirect relationships. The findings showed that toxic leadership contributes positively to the explanation of organizational indifference, and that organizational indifference likewise contributes positively to the explanation of employee silence. Finally, it was determined that organizational indifference plays a mediating role in the relationship between toxic leadership and employee silence.

Additionally, the Turkish adaptation of the Employee Silence Scale, which was carried out within the scope of this study, represents one of its significant methodological contributions. The results indicate that reducing toxic leadership practices in the workplace may help mitigate both organizational indifference and employee silence. The study offers several recommendations that may serve as guidance for practitioners in the field as well as for future research.

Keywords: Toxic, Leadership, Indifference, Silence, Administrative Staff.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Etik Sözleşme.....	i
Jüri Kabul ve Onay.....	i
İthaf.....	ii
Önsöz.....	iii
Özet	iv
Abstract.....	vi
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi	xii
Kısaltmalar ve Simgeler	xiii
BÖLÜM 1: GİRİŞ.....	1
1.1. Problemin Tespiti	2
1.2. Araştırmanın Önemi	3
1.3. Araştırmanın Amacı	3
1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	4
1.5. Araştırmanın Varsayımları	4
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.7. Araştırma Kavramlarının Tanıtılması.....	5
1.7.1. Toksik Liderlik.....	5
1.7.2. Örgütsel Umursamazlık	6
1.7.3. Çalışan Sessizliği	6
1.8. Tezin Bölümleri.....	6
BÖLÜM 2: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Toksik Liderlik	8
2.1.1. Liderlik Kavramı ve Karanlık Liderliğin Özellikleri.....	8
2.1.2. Toksik Liderlik Kavramı ve Tanımları.....	11
2.1.3. Toksik Liderliğin Türleri ve Boyutları	13
2.1.4. Toksik Liderliğin Bazı Sebepleri	16

2.2. Örgütsel Umursamazlık	18
2.2.1. Örgütsel Umursamazlık Kavramı ve Tanımları	18
2.2.2. Örgütsel Umursamazlığın Türleri ve Boyutları	19
2.2.3. Örgütsel Umursamazlığın Bazı Sebepleri	20
2.2.4. Örgütsel Umursamazlıkla İlişkili ve Benzer Kavramlar	22
2.3. Çalışan Sessizliği	24
2.3.1. Çalışan Sessizliği Kavramı ve Tanımları	24
2.3.2. Çalışan Sessizliğinin Türleri ve Boyutları	26
2.3.3. Çalışan Sessizliğinin Bazı Sebepleri	28
2.4. Kavramlar Arasındaki İlişkiler	30
2.4.1. Toksik Liderlik ve Örgütsel Umursamazlık Arasındaki İlişki	30
2.4.2. Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişki	31
2.4.3. Toksik Liderlik ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişki	33
2.4.4. Toksik Liderlik, Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği İlişkisi	35
2.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	36
BÖLÜM 3: YÖNTEM	38
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	38
3.2. Ölçme Araçları	39
3.2.1. Toksik Liderlik Ölçeği	39
3.2.2. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği	39
3.2.3. Çalışan Sessizliği Ölçeği	40
3.2.4. Kontrol Değişkenleri	40
3.3. İşlem	41
BÖLÜM 4: BULGULAR	42
4.1. Ön Analizler	42
4.1.1. Kayıp Değer Analizi	42
4.1.2. Normal Dağılım Analizi	42
4.1.3. Uç Değer Analizi	43
4.1.4. Ortak Yöntem Sapması Testi	44
4.2. Demografik Bilgiler	45
4.3. Geçerlilik Analizleri	45
4.3.1. Keşfedici Faktör Analizi	45

4.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	51
4.3.3. Birleşim Geçerliliği Analizi	53
4.3.4. Ayrışım Geçerliliği Analizi	53
4.4. Güvenilirlik Analizleri	54
4.4.1. Toksik Liderlik Ölçeği Testi Güvenilirlik Analizi.....	55
4.4.2. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	56
4.4.3. Çalışan Sessizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	56
4.5. Hipotez Testleri	57
4.5.1. Korelasyon Analizi.....	57
4.5.2. Regresyon Analizi	58
BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER	61
5.1. Araştırmanın Sonuçları	61
5.2. Çalışmanın Yazına Katkısı	63
5.3. İş Yaşamına Yönelik Öneriler	64
5.4. Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	65
KAYNAKÇA	67
EKLER	93
Ek 1: Etik Onay Formu	93
Ek 2: Anket Formu	94
Ek 3: Özgeçmiş	96

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 2.1. Yapıcı ve Yıkıcı Liderlerin Temel Özelliklerinin Karşılaştırılması	10
Tablo 2.2. Toksik Liderlik Tanımları	13
Tablo 3.1. Toksik Liderlik Ölçeği	39
Tablo 3.2. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği	40
Tablo 3.3. Çalışan Sessizliği Ölçeği	40
Tablo 4.1. Çarpıklık ve Basıklık Analizi Sonuçları	43
Tablo 4.2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri	45
Tablo 4.3. Toksik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	47
Tablo 4.4. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	48
Tablo 4.5. Çalışan Sessizliği Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	49
Tablo 4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	53
Tablo 4.7. AVE ve CR Değerleri ile Birleşim Geçerliliği Bulguları	53
Tablo 4.8. Fornell-Larcker Kriterine Göre Yapılar Arası Ayrışım Geçerliliği Matrisi	54
Tablo 4.9. Toksik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	55
Tablo 4.10. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	56
Tablo 4.11. Çalışan Sessizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	57
Tablo 4.12. Korelasyon Analizi Sonuçları	57
Tablo 4.13. Regresyon Analizi Sonuçları	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 2.1. Araştırma Modeli.....	36
Şekil 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	52



KISALTMALAR VE SİMGELER

B	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	Composite Reliability
df	Serbestlik Derecesi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
F	F Değeri
GFI	İyilik Uyum İndeksi
IFI	Artan Uyum İndeksi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri
LLCI	Alt Limit Güven Aralığı
M	Aracı Değişken
M (Mean)	Ortalama
N	Evren Sayısı / Araştırmaya Katılan Kişi Sayısı
n	Örneklem Sayısı
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
p	P İstatistiği Anlamlılık Düzeyi / Olasılık/Anlamlılık Değeri
r	Korelasyon Katsayısı / Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı
R²	Regresyon Belirlilik, Tahmin Edicilik Katsayısı
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences
SRMR	Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü
ss	Standart Sapma / Sayfa Sayısı
TLI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
ULCI	Üst Limit Güven Aralığı
x	Aritmetik Ortalama
χ^2	Ki Kare Değeri
YL	Yüksek Lisans
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri
%	Yüzde
α	Cronbach Alfa Katsayısı
β	Yol Katsayısı Veya Standardize Edilmiş Beta Değeri

BÖLÜM 1: GİRİŞ

Örgütlerin temel yapı taşı bireyler olarak kabul edilmektedir. Bireylerin en belirgin özelliklerinden biri ise sosyal varlık olmalarıdır. Bu sayede örgütlerin yalnızca ekonomik birimler olmanın ötesinde aynı zamanda bir sosyal organizma olarak kabul edilmeleri mümkün olmuştur (Karpuzoğlu, 2000; Kıran, 2007). Çünkü, mensubu olduğu örgütlere canlı bir organizma özelliği kazandıran temel unsur insandır (Güney, 2015). Dolayısıyla, örgütlerin sosyal yaşamdaki varlıklarını ve sürdürülebilirliklerini kavramak için çalışan davranışlarını incelemek oldukça işlevsel bir yöntemdir (Efeoğlu & Çelik, 2024). Örgütün sosyal dinamiklerinde çalışanlar kadar önemli bir diğer faktör ise liderlerdir. Liderler, örgüt içindeki takipçilerin, yani çalışanların bağlılığından performanslarına kadar bir dizi konuda doğrudan etkili olabilirler (Haskebabçı & Aykan, 2024). Liderler ile çalışanlar arasındaki olumlu ilişki, örgütün başarısı için kritik bir faktördür ancak, pratikte bu her zaman mümkün olmayabilir.

Liderlerin sergilediği olumsuz tutum ve davranışlar, çalışanların örgütsel bağlılığını ve performansını olumsuz etkileyebilir. ‘Karanlık liderlik’ veya ‘kötü liderlik’ olarak adlandırılan bu durum, çalışanlar üzerinde ciddi olumsuz etkilere neden olabilir (Halis & Tülemmez, 2019). Literatürde ‘karanlık liderlik’ başlığı altında, yıkıcı / zorba liderlik (Einarsen vd., 2007), narsistik liderlik (Rosenthal & Pittinsky, 2006), despotik liderlik (De Hoogh & Den Hartog, 2008), küçük düşürücü / istismar edici liderlik (Tepper, 2000) gibi çeşitli türler sıralanmaktadır. Özellikle toksik liderlik, çalışanların motivasyonunu azaltabilir, iş memnuniyetini düşürebilir ve işten ayrılma oranlarını artırabilir; böylelikle çalışma ortamını adeta zehirleyebilir (Akbulut & Yavuz, 2022; Reyhanoğlu & Akın, 2016; Yalçınsoy & Işık, 2018). Toksik liderliğin, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği gibi davranışlara etkilerini belirlemek için daha fazla bilimsel araştırmaya ihtiyaç vardır.

Örgütsel umursamazlık, çalışanların işlerine ve iş yerlerine karşı ilgisizliklerini ve motivasyon eksikliklerini ifade ederken (Develi & Özer, 2024), çalışan sessizliği ise çalışanların görüşlerini ve endişelerini dile getirmekten kaçınmalarını içerir (Biçer, 2023).

Toksik liderlik ile örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi ayrıntılı şekilde incelemek, iş yerindeki sorunları daha iyi anlamaya ve bu sorunları çözmeye yönelik etkili adımlar atmaya yardımcı olabilir.

1.1. PROBLEMİN TESPİTİ

İşgörenleri etkileyen faktörlerin kapsamlı ve bilimsel bir şekilde analiz edilmesi, iş yaşamındaki verimliliği ve sürdürülebilirliği optimize etmek için oldukça önemlidir. Çalışma hayatında liderlik tarzları ve çalışanların tutumları, örgütsel başarının ve üretkenliğin temel belirleyicileridir. Toksik liderlik, çalışanlar üzerinde yıkıcı etkiler yaratarak örgütsel motivasyonu, bağlılığı ve üretkenliği zedeleyen bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Padilla vd., 2007). Bu olumsuz etkilerden biri olarak, çalışanlarda örgütsel umursamazlık hissiyatına yol açacağı öngörülmektedir. Örgütsel umursamazlık, çalışanların örgütsel hedeflere ve değerlere karşı ilgisizlik ve duyarsızlık göstermesi (Danaeifard vd., 2010) olarak tanımlanırken, çalışan sessizliği ise çalışanların endişelerini, fikirlerini ve önerilerini dile getirmekten kaçınmalarını (Macit & Erdem, 2020) ifade etmektedir. Toksik lider ve yöneticiler altında çalışanlar, fikirlerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu durum, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi engelleyerek, örgütsel problemlerin çözümünü güçleştirebilir. Dolayısıyla, toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve sessizlik arasındaki etkileşim iş yaşamında önemli sonuçlar doğurabilecektir.

Toksik liderlik ve çalışan sessizliği konularında yapılan çeşitli araştırmalara rağmen (Bany, 2024; Battal vd., 2024; Coakley, 2021; Karaca & Aksoy, 2024; Kaya vd., 2021; Sabino vd., 2024), alanyazında örgütsel umursamazlık kavramını ele alan kitap, makale ve tez çalışmalarının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, bu üç kavram arasındaki ilişki de araştırılması gereken önemli bir boşluğu oluşturmaktadır. Bu kavramlar arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin daha iyi anlaşılması, çalışma hayatında örgütsel başarı ve üretkenliği artırmak için önemli bir adım olabilecektir.

Sonuç olarak, araştırmanın problem cümlesi: ‘Toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği arasında nasıl bir ilişki vardır?’ şeklinde belirlenmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma kapsamında yapılan literatür taramalarının raporlanmasıyla, örgütsel umursamazlık kavramı üzerine ulusal literatüre katkılar sağlanmıştır. Literatürün ağırlıklı olarak belirli ülkelerde yoğunlaştığı, Türkiye’de ise örgütsel umursamazlık kavramını odağına alan ampirik çalışmalara nispeten daha az sayıda rastlandığı görülmektedir.

Örgütsel davranış ve yönetim alanlarında yapılacak çalışmalara katkıda bulunmayı hedefleyen bu araştırma, aynı zamanda Türk çalışma hayatında örgütsel umursamazlık kavramının daha iyi anlaşılmasına destek sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırma bulgularının, kamu sektöründeki çalışan memnuniyeti ve verimliliğini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olacağı öngörülmektedir.

Ayrıca bu çalışmada, Van Dyne vd.(2003) tarafından geliştirilen ve Tangirala ile Ramanujam (2008) tarafından sadeleştirilen Çalışan Sessizliği Ölçeği Türkçe’ye uyarlanmış ve geçerlilik-güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Söz konusu uyarlama, Türkiye bağlamında çalışan sessizliği davranışının ölçülebilir hale gelmesini kolaylaştırmakta ve ileride yapılacak benzer çalışmalara yöntemsel bir temel oluşturabilmektedir. Bununla birlikte, bu çalışma örgütsel umursamazlık, toksik liderlik ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını kolaylaştırarak ilgili kavramların yönetim uygulamalarına entegrasyonunu kolaylaştırabilir. Dolayısıyla, çalışmanın hem akademik literatüre hem de pratik uygulamalara önemli katkılar sunması beklenmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri incelemektir. Araştırma bulgularının, toksik liderlik algısının sonuçlarının ve çalışan sessizliği davranışının sebeplerinin belirlenmesi bağlamında katkı sağlama potansiyeli taşıdığı öngörülmektedir.

Ayrıca, mevcut alanyazında toksik liderlik ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiye dair sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Turhan, 2022). Bu çalışmalar genellikle tek bir kavrama odaklanmakta veya kavramlar arasındaki ilişkiyi yeterince derinlemesine

incelememektedir. Bu tez çalışması, örgütsel umursamazlığın toksik liderlik ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiye aracılık eden rolünü inceleyerek alanyazındaki bu boşluğu bir nebze olsun doldurmayı ve bu alana özgün bir katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. Bu doğrultuda, 2024 yılı Nisan ayında kolayda örnekleme yöntemi ve kesitsel zamanlı, Google Forms aracılığıyla veri toplanmıştır (Google, 2024).

Araştırmanın örneklemi, Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesinde görev yapan 351 kişilik idari personelden oluşmaktadır. Çalışmada doğrudan ve dolaylı etki analizleri, Process Macro kullanılarak regresyon temelli olarak gerçekleştirilmiş ve modelin güvenilirliğini artırmak amacıyla 5000 türev örneklem (bootstrap) yöntemiyle analizler yapılmıştır. Bu analizler aracılığıyla, doğrudan ve dolaylı etkiler test edilerek hipotezlerin anlamlılık düzeyleri değerlendirilmiştir.

Araştırmada ön veri analizleri ve geleneksel anlamdaki geçerlilik, güvenilirlik ile korelasyon analizleri için IBM SPSS istatistik yazılımı kullanılmıştır. Bunun yanı sıra, ortak yöntem sapması testi ve doğrulayıcı faktör analizi için IBM SPSS Amos yazılımı vasıtasıyla yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır. Son olarak, hipotez testlerini gerçekleştirmek amacıyla Process Macro kullanılarak regresyon tabanlı analizler yapılmıştır. Bu yaklaşımla, yöntem bilimi literatüründeki güncel yaklaşımlar doğrultusunda doğrudan ve dolaylı etkiler test edilmiştir.

Son olarak, araştırma değişkenleri arasındaki dolaylı etkileri belirlemek için yöntem bilimi literatüründeki modern bir yaklaşım olan ve Zhao vd. (2010) tarafından geliştirilen tipoloji izlenmiştir.

1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın planlanması ve yürütülmesi sürecinde bazı temel kabuller yapılmıştır. Bu doğrultuda, katılımcıların anket formundaki soru ve ifadeleri doğru

şekilde anladıkları, anketi doldururken dürüst ve kendi gerçek düşüncelerini yansıttıkları, ayrıca araştırmada ele alınan kuramsal model dışında etkisi gözlemlenemeyen başka değişkenlerin bulunmadığı kabul edilmiştir.

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtlı yönleri bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma Orta Karadeniz Bölgesi'nde bulunan bir devlet üniversitesinin idari personeli üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle, elde edilen bulgular yalnızca bu üniversiteye özgüdür ve genel kamu sektörü için doğrudan genelleştirilemeyebilir.

Araştırma, kesitsel zamanlı veri toplama yöntemiyle yürütülmüş olup, sonuçlar yalnızca verilerin toplandığı döneme özgüdür. Anket verilerinin toplanmasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, örneklemin evreni tam olarak temsil etme düzeyini düşürebilir ve bulguların genelleştirilme durumunu sınırlayabilir.

Veri toplama aracı olarak anketlerin kullanılması, bazı doğal sınırlamaları da beraberinde getirmektedir. Katılımcıların anket formunda yer alan soruları doğru anladıkları ve içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır. Anketlerin anonim ve gönüllülük esasına dayanması, katılımcıların gerçek görüşlerini ifade etmelerini kolaylaştırırsa da, sosyal beğenilirlilik yanlılığı riskini tamamen ortadan kaldırmaz. Son olarak, araştırmada anket tekniğinin tercih edilmesinden kaynaklanan bazı doğal kısıtlılıklar bulunmaktadır.

1.7. ARAŞTIRMA KAVRAMLARININ TANITILMASI

1.7.1. Toksik Liderlik

Toksik liderlik, uyumsuz, hoşnutsuz ve zarar verici davranışlar sergileyen yöneticileri tanımlayan bir kavramdır (Whicker, 1996). Yapılan araştırmalar, çalışanların %94'ünün iş yaşamları boyunca toksik bir iş arkadaşıyla karşılaştığını (Kusy & Holloway, 2009) %78'inin ise toksik özellikler taşıyan bir liderle çalıştığını ve bu şekilde toksik liderliğin iş yerlerinde çok sık gözlemlenen bir fenomene dönüştüğünü işaret etmektedir (Bell, 2017).

1.7.2. Örgütsel Umursamazlık

Örgütsel umursamazlık, çalışanların örgütün performansına, itibarına, amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmemesine ve benzeri konulara kayıtsız kalmasıdır (Çavuş & Develi, 2019, 2022; Develi & Özer, 2024). Bu olgu, yalnızca çalışanların kişiliğiyle bağlantılı nedenlerle ortaya çıkmamakta, aynı zamanda örgütsel faktörler tarafından da tetiklenebilmektedir (Başaran, 2004).

1.7.3. Çalışan Sessizliği

Çalışan sessizliği, çalışanların örgütte karşılaştıkları sorunlar veya iyileştirme önerileri konusunda seslerini çıkarmaktan çekinmelerini ifade eder. Morrison ve Milliken (2000), bu kavramı çalışanların örgütsel problemlere dair fikirlerini, eleştirilme veya görmezden gelinme korkusuyla gizlemeleri olarak tanımlarken, Pinder ve Harlos (2001) ise ilgili kavramı çalışanların bilişsel, duygusal veya davranışsal birikimlerini paylaşmamaları olarak açıklamaktadır.

1.8. TEZİN BÖLÜMLERİ

Bu çalışmanın giriş bölümünde, araştırmanın problem tanımı, önemi, amacı, kullanılan metodoloji, varsayımlar ve sınırlılıklar ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

İkinci bölüm olan kavramsal çerçevede, araştırmanın temel değişkenleri olan toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, mevcut literatür ve kuramsal modeller ışığında bu kavramlar arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve araştırmanın modeli ile ilgili gerekçeler sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntem kısmı detaylandırılmıştır. Araştırmanın kuramsal modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama sürecinde kullanılan araçlar ve yöntemler kapsamlı bir şekilde tanıtılmıştır. Ayrıca, veri toplama sürecinin adımları ve elde edilen verilerin analizinde kullanılan yöntemler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, bulgular ve yorumlar sunulmuştur. Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri betimlenmiştir. Daha sonra, yapılan ön veri analizleri, geçerlilik ve güvenilirlik testleri, ve korelasyon analizleri sunulmuş ve yorumlanmıştır. Son olarak, Process Macro kullanılarak gerçekleştirilen analizler raporlanmıştır.

Beşinci bölümde, sonuç ve öneriler ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları detaylı bir şekilde tartışılmış, elde edilen kuramsal ve pratik katkılar açıklanmış ve iş yaşamındaki uygulayıcılara ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.



BÖLÜM 2: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. TOKSİK LİDERLİK

Toksik liderliğin sınırlarını belirlemek ve örgütsel bağlamdaki yerini açıklığa kavuşturmak amacıyla, öncelikle liderliğin temel yaklaşımları ve 'karanlık liderlik' çerçevesindeki genel özellikler ele alınmıştır.

2.1.1. Liderlik Kavramı ve Karanlık Liderliğin Özellikleri

Liderlik, tarih boyunca toplumların sosyal ve siyasal yapılarında önemli bir yer tutan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Eski dönemlerde 'imparator', 'kral', 'emir', 'sultan' vb. unvanlarla tanımlanan liderlik, genellikle soya veya otoriteye dayalı iken; modern anlamda liderlik, bireylerin yeteneklerine dayanan bir kavram olarak özellikle Anglosakson geleneğine sahip ülkelerde öne çıkmıştır (Kinter, 2020; Uzun, 2005). Oxford English Dictionary (1933), 'lider' kelimesinin İngilizce'de 1300'lü yıllarda kullanılmaya başlandığını, ancak 'liderlik' teriminin 19. yüzyılda siyasi yazılarda ortaya çıktığını belirtmektedir. Modern liderlik anlayışı, atanma veya kalıtsal yetkilerden ziyade bireylerin etkili kararlar alabilme ve insanlarla etkileşim kurabilme becerilerini temel almaktadır (Kinter, 2020; Uzun, 2005).

Türkçe'de 'önderlik' sözcüğüyle de ifade edilebilen liderlik, insanlığın kolektif yaşamında köklü bir yer edinmiş, tarihsel kökenleri ilk topluluklara kadar uzanan kadim bir kavramdır. Sosyal organizasyonun temel taşı olarak liderlik, insanların gruplar halinde yaşamaya başladığı andan itibaren günümüze kadar varlığını sürdürmüştür (Başaran, 2004). Tarih boyunca her insan grubunun bir lider tarafından yönetildiği gözlemlenmiştir. Durağan ve huzurlu dönemlerde liderlerin rolleri daha az belirgin olsa da, kriz ve savaş zamanlarında liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır (Turan, 2020; Zenginoğlu, 2021).

Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, bu kavramın doğuştan gelen bir özellik mi yoksa bir etkileşim süreci mi olduğu tartışılmaktadır (Kinter, 2020; Özkalp & Kirel, 2010). Özellik yaklaşımı, liderliğin bireysel ve doğuştan gelen yeteneklerle şekillendiğini öne sürerken; süreç yaklaşımı, liderin takipçileriyle kurduğu etkileşimin önemine vurgu

yapmaktadır. Araştırmacılar liderlik tanımı konusunda ortak bir görüşe varamamış olmakla birlikte, Batı kaynaklı tanımlarda liderliğin güç, etki ve hedefe ulaşma unsurlarına odaklandığı görülmektedir. Bu tanımlara göre lider, grubu belirli bir amaca yönlendiren ve kaynakları etkili bir şekilde organize eden kişidir. Ancak liderliğin olumlu yönlerinin yanı sıra, bazı liderlerin takipçileri üzerinde olumsuz etkiler yaratarak topluluklara zarar verebileceği de unutulmamalıdır. Bu noktada liderliğin ‘karanlık’ yönü ön plana çıkmaktadır.

Liderlik, bireyleri etkileyerek ve yönlendirerek belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlayan, sosyal organizasyonların vazgeçilmez bir unsuru olarak tanımlanmaktadır (Çeliköz vd., 2025). Demokratik bir yaklaşımı benimseyen liderlik, takipçileriyle güven ve bağlılık temelinde güçlü bir ilişki kurar. Ancak, bu olumlu modelin zamanla toksik bir yapıya dönüşmesi, örgütler için ciddi tehditler oluşturabilir. Böyle bir dönüşümün dinamiklerini anlamak, hem bireylerin hem de örgütlerin üzerindeki etkileri değerlendirebilmek açısından büyük bir önem taşımaktadır. Modern iş ve yaşam koşullarındaki hızlı değişimler, liderlik tarzlarını ve yönetim biçimlerini derinden etkilemektedir (Memduhoğlu & Ören, 2023). Bazı liderler, çevrelerinde güven ve bağlılık atmosferi oluştururken, bazıları ise olumsuz etkiler bırakarak örgüt içi huzuru ve verimliliği zedelemektedir (Bennis, 1989; Ünsal, 2023).

Kellerman (2008), ‘Kötü Liderlik’ (*Bad Leadership*) adlı kitabında, liderliğe dair genel kabul gören anlayışın olumlu liderlik üzerine kurulu olduğunu belirtmektedir. Ancak, gerçek dünyada ve günlük yaşamda, sadece iyi işler yapan iyi liderler ve yandaşları değil, aynı zamanda kötü işler yapan kötü liderler ve onların destekçilerinin de var olduğunu ve bunlarla sürekli karşılaşıldığını vurgulamaktadır.

Nitekim, liderlik üzerine yapılan araştırmaların çoğunda, odak noktası genellikle liderliğin pozitif yönleri olmuş, yıkıcı etkiler ise ihmal edilmiştir (Pelletier, 2010). Bu doğrultuda, liderlikle ilgili çok sayıda çalışma yayınlanmıştır (Schmidt, 2008). Yapılan araştırmalar, liderlerin hem olumlu hem de olumsuz yönlere sahip olabileceğini ve bu durumun örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur (Bahadır, 2018).

Yapıcı ve yıkıcı liderlerin temel özellikleri proaktif ve reaktif yaklaşımlarla Tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Yapıcı ve Yıkıcı Liderlerin Temel Özelliklerinin Karşılaştırılması

Yapıcı Liderler	
Proaktif	Reaktif
• Azimle hareket ederler. • Örgüte ilişkin vizyonları vardır. • Etkili planlama yaparlar. • Standartları oluşturur ve sürdürürler. • Etkili iletişim kurarlar.	• Astlarını desteklerler. • Personeli güçlendirirler. • Etkili birer dinleyicidirler. • Farklı görüşlere açıktırlar, bu görüşlerin paylaşımı konusunda diğerlerine cesaret verirler.
Yıkıcı Liderler	
Proaktif	Reaktif
• Manipülatiftirler. • Güç ve etkiyi biriktirirler. • Kıskançtırlar. • Narsistik özellikler sergilerler. • Asosyaldirler.	• Tembeldirler. • Yetkin değildirler. • Uygun deneyime sahip değildirler. • Örgütlerde barınırlar ve korunurlar. • Zarar vericidirler.

Not. Bu tablo, Harvey vd. (2007) ile Kesken & Ayyıldız Ünnü (2011)'nin çalışmalarında yer alan tablolardan uyarlanmıştır.

Liderliğin 'karanlık' yönü ilk kez Conger (1990) tarafından ele alınmıştır. Conger, liderlerin vizyon, iletişim yeteneği ve izlenim yönetimi gibi becerilerinin yanlış kullanıldığında takipçileri üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini vurgulamıştır. Baskıcı ve otoriter tutumların, çalışanların liderlerinden uzaklaşmasına ve örgütsel bağların zayıflamasına neden olduğu belirtilmiştir. Literatürde 'liderliğin karanlık yönü' kavramı çerçevesinde çok sayıda olumsuz liderlik biçimi sıralanmakta ve bunların varlığına dikkat çekilmektedir. Bununla birlikte, kuramsal tartışmalarda ve ampirik araştırmalarda en sık öne çıkan altı karanlık liderlik tarzı şu şekilde verilmektedir: zorlayıcı liderlik, toksik liderlik, yıkıcı liderlik, kötü liderlik, istismarcı yönetim ve narsistik liderlik (Uslu, 2021).

Son yıllarda, liderlikteki işlev bozuklukları ve olumsuz etkiler üzerine yapılan çalışmalar artmıştır. ‘Yıkıcı liderlik’, ‘toksik liderlik’, ‘karanlık liderlik’, ‘istismarcı liderlik’, ‘narsistik liderlik’ ve ‘paranoyak liderlik’ gibi kavramlar bu bağlamda ele alınmıştır. Araştırmalar, bu liderlik türlerinin çalışanlar ve örgütler üzerinde ciddi olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Taştan, 2019).

Karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanlar, bu durumla başa çıkmak için farklı yöntemler geliştirmektedir. Başar vd. (2016), bu tepkileri pasif ve aktif olmak üzere iki kategoride sınıflandırmaktadır. Pasif tepkiler arasında duruma katlanmak, işin hızını yavaşlatmak, destek aramak, çözüm yolları aramak, işe geç gelmek ya da gelmemek ve işten ayrılmayı düşünmek yer alırken, aktif tepkiler boyun eğmemek, sorunu konuşarak çözmeye çalışmak, üst yönetimi bilgilendirmek, istifa etmek ve meslektaşlarla dayanışma göstermek şeklinde ifade edilmektedir. Bu stratejiler, karanlık liderlik karşısında bireylerin ve örgütlerin geliştirdiği savunma mekanizmaları olarak değerlendirilmektedir.

Karanlık liderlik yelpazesindeki manipülasyon, zorlayıcı güç kullanımı, düşmanca tutumlar ve güç istismarı gibi pek çok yıkıcı davranış toksik liderlik kavramı bünyesinde toplanmaktadır (Lipman-Blumen, 2005b; Zaghmout, 2024). Literatürde bu karanlık yönü açıklamak için kullanılan kavramlar, toksik liderliğin farklı boyutlarını ve yıkıcı etkilerini ortaya koymaktadır.

2.1.2. Toksik Liderlik Kavramı ve Tanımları

Toksik liderlik kavramını değerlendirebilmek için öncelikle ‘toksik’ teriminin etimolojik kökenine bakmak gereklidir. Toksik kelimesi, İngilizce ‘toxic’ ve Fransızca ‘toxique’ sözcükleri üzerinden gelişim göstermiş olup, Latince ‘toxicum’ kelimesine dayanır. Latince’de ‘toxicum,’ Eski Yunanca’dan alınmış ve ‘ok ucuna sürülen zehir’ anlamında kullanılmıştır. Bu ifade zamanla ‘zehirli’ anlamında genel bir kavram haline gelmiştir (Mammadova, 2021). Bolton (2005)’a göre, örgütsel davranış literatüründe ‘toksik’, gerilim, endişe ve olumsuz duyguların dışı vurumu sonucu ortaya çıkan durumları ve bu durumların kaynağı olan liderlik davranışlarını tanımlar (İlhan & Çelebi,

2021). Bu bağlamda, ‘toksik liderlik’ terimi Türkçe’de ‘zehirli liderlik’ olarak karşılık bulmaktadır.

Bir organizasyon içerisinde çalışanları olumsuz etkileyen ve genel performansı düşüren liderlik tarzı toksik liderlik olarak tanımlanmaktadır (Reyhanoğlu & Akın, 2016). Toksik liderler, çalışan motivasyonunu düşürüp, astların zihinsel sağlığını riske atarak projelerin aksamasına neden olabilir (Lubit, 2004)

Toksik liderlik, çalışan motivasyonu, iş tatmini ve ruhsal sağlığı ciddi şekilde olumsuz etkileyen otoriter, manipülatif ve narsistik davranışlarla karakterize edilir. Bu liderler, kendi çıkarlarını örgüt ve çalışanların çıkarlarının önüne koyarak iş yerinde olumsuz bir atmosfer yaratırlar. Toksik liderlik, bireysel düzeyde olduğu kadar, örgütsel performans ve örgütsel kültür üzerinde de ciddi zararlar doğurur (Zengin, 2019). Tarih sahnesinde Hitler ve Stalin, toksik liderliğin yıkıcı özelliklerini somutlaştıran iki çarpıcı örnek olarak gösterilmektedir (Uncu, 2020). Yönetici pozisyonundaki liderlerin psikolojik durumlarının analiz edilmeden atanması, örgüt içinde büyük sorunlara yol açabilir; bu nedenle lider seçiminde psikolojik analiz kritik bir önem taşımaktadır (Uncu, 2018).

Tablo 2.2.’de yer alan tanımlar, toksik liderliği belirleyen iki temel unsuru ortaya koymaktadır. Birincisi, toksik liderlerin tutumlarının örgüt içindeki bireyler üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkiler yaratmasıdır. İkincisi ise bu tutumların örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemesidir (Green, 2014; Ünüvar, 2023).

Goldman (2006), toksik liderliği ‘klinik olarak teşhis edilebilen bir zihinsel rahatsızlıkla ilişkili liderlik tarzı’ olarak tanımlamıştır. Toksik liderlik, diğer olumsuz liderlik biçimlerinden farklı olarak, liderin kendi çıkarlarını ön planda tutan bencil yaklaşımları ve bu doğrultuda çalışanlara kasıtlı zarar verme eğilimi ile belirginleşir. Bu liderler, kendi hedeflerini gerçekleştirmek adına başkalarının refahını bilerek göz ardı eder ve çoğu zaman bu süreçte çalışanlarına bilinçli olarak zarar verirler (Lipman-Blumen, 2005a; Yıldız & Wolff, 2023).

Tablo 2.2. Toksik Liderlik Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Conger (1990)	Kendini ve örgütü felakete sürükleyen, yetersiz stratejik vizyon, iletişim, genel yönetim beceri ve yetenek yoksunu davranışlardır.
Ury (1991)	Genellikle toksik dinamikleri gösteren sistemik cesaret kırıcı etkilerdir.
Robinson ve Bennett (1995)	Yerleşik normları ihlal eden, bir kuruluş ve üyeleri üzerinde olumsuz etkisi olan gönüllü eylemlere dayanan sapkın işyeri davranışlar bütünüdür.
Flynn (1999)	Herhangi bir iş gününde zorbalık yapan, tehdit eden, bağırarak, ruh hali değişen yönetici barındıran örgüt iklimi.
Lubit (2004)	Narsist, acımasız zorbalık gibi olumsuz özelliklere sahip liderlerin, paydaşlarının çıkarlarını ve refahını bozan ve zedeleyen davranışlar bütünüdür.
Wilson-Starks (2003)	Aşırı kontrol yoluyla bireylerin ve örgütlerin zehirlenmesine neden olan yaklaşımdır.
Reed (2004)	Kişiler veya kişilerarası organizasyonu olumsuz etkileyen örgütsel iklimdir.
Kellerman (2004)	Kötü bir liderlik türüdür.
Williams (2005)	Doğrudan veya dolaylı olarak üzerinde sorumluluğu olan organizasyonun (veya birimin) etkinliğini bozan liderlik türüdür.
Walton (2007)	Sömürücü, taciz edici, yıkıcı, psikolojik ve belki yasal olarak yozlaşmış ve zehirli davranışlardır.
Padilla vd. (2007)	İyi bir düzen ve disipline aykırı özelliklere sahip yöneticilerin, çalışanlarını ciddi anlamda olumsuz etkilemesidir.
Langton ve Robbins (2007)	Örgüt yapısının sürekli bozulmasına neden olan zehirli bir liderlik türüdür.
Lipman-Blumen (2005b)	Liderlerin yıkıcı davranışları ve/veya işlevsel olmayan kişisel özellikleri nedeniyle ciddi bir liderlik yarattığı bir süreçtir.
Pelletier (2010)	Küçük düşürme veya aşağılama gibi eylemleri içerir; liderin hatalarından dolayı başkalarını suçlamak, onlara karşı zorbalık ve/veya saldırgan davranışlar sergilemek ve olumsuz grup dinamiklerini başlatmaktır.
Webster ve Ward (2010)	Örgütü olumsuz etkileyen sonuçlara neden olan kavramlardan birisidir.

Not. Bu tablo, Tenderis & Uzunçarşılı (2023)'nın çalışmasında yer alan tablodan uyarlanmıştır.

2.1.3. Toksik Liderliğin Türleri ve Boyutları

Bazı liderlik stillerinin toksik özellikler taşıdığı araştırmalarla ortaya konmuştur. Yıkıcı, otoriter, narsistik ve kaba-zorba liderlik bu toksik özellikleri barındıran

örneklerdir. Toksik liderlik, diğer liderlik türlerinin olumsuz yönlerini bir araya getiren ve çok boyutlu bir yapıya sahip olan bir liderlik tarzı olarak tanımlanır. Bu yapı, narsistik, karizmatik ve otoriter liderlik gibi stillere has özellikleri de içermektedir (Çelebi vd., 2015; Yılmaz vd., 2020).

Schmidt (2008) tarafından otoriter liderlik, toksik liderliğin bir boyutu olarak değerlendirilir. Bu liderlik tarzında, lider tüm kararları kendisi alır ve astlarına yalnızca talimat verir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı sınırlandırılır (Eren, 2020; Tatlıcı, 2022). Az gelişmiş veya gelişmekte olan toplumlarda geleneksel bağların güçlü olması, otoriter liderlik tarzını daha yaygın ve kabul edilebilir kılmaktadır. Buna karşılık, gelişmiş ve demokratik toplumlarda katılımcı ve demokratik liderlik tarzları daha fazla benimsenmektedir. Bu durum, toplumların kültürel yapılarının liderlik tarzlarının kabul edilmesinde belirleyici bir etken olduğunu göstermektedir (Güney, 2012).

Robbins ve Judge (2020), karizmatik liderlerin bazen kişisel hedeflerini kuruluş çıkarlarının önüne koyabildiğini ve narsistik eğilimler sergileyebildiğini vurgulamaktadır. Bu liderler, örgütsel kaynakları kötüye kullanarak takipçilerini zarar verici vizyonlara yönlendirebilir. Toksik liderlikte görülen Makyavelizm, narsisizm ve psikopati gibi karanlık kişilik özellikleri, bireylerin liderlik pozisyonlarında öne çıkmalarına katkı sağlarken, bu özelliklerin orta seviyede olması liderlikte daha etkili davranışlara zemin hazırlamaktadır. Buna karşılık, yüksek düzeyde duygusal dengesizlik ise etkisiz liderlik davranışlarının artmasına neden olmaktadır. ABD Ordusu'nda toksik liderlik üzerine yapılan bir araştırmada Williams (2005), 18 farklı toksik lider profili ve bu liderlerin 18 ayrı kişisel özelliğini tanımlamıştır.

Green (2014)'e göre, eğitim kurumlarında yöneticilerin toksik davranışlarını tespit etmek karmaşık bir süreçtir ve genellikle bu davranışlar, olumsuz etkiler ortaya çıktıktan sonra fark edilmektedir (Özkaya & Kazak, 2023). Kırbaç (2013) eğitim sektöründe yaptığı çalışmada, her organizasyonun belirli bir düzeyde toksisite barındırdığını ve bunun hızla yayıldığını belirtmiştir. Toksik liderlerin, etik dışı davranışlarını başarılarıyla gizleyerek bu etkilerin fark edilmesini zorlaştırdığı

vurgulanmıştır. Yanlış kararlar, olumsuz iletişim ve adaletsizlikler, işyerinde toksik bir kültürün oluşmasına katkıda bulunur ve bu durum kaçınılmaz hale gelir (Bahadır, (2018).

Toksik liderliğin anlaşılabilmesi için bu olgunun çeşitli boyutlarının ele alınması gereklidir. Bu yaklaşım, liderin niyetlerinin olumlu ya da olumsuz olmasına, toksisite düzeyine, karanlık davranışlarının sıklığına ve bu davranışların sonuçlarına odaklanmayı içerir (Lipman-Blumen, 2005c; Sarıkaya Erdoğan, 2020). Barbara Kellerman (2004), liderlikteki toksisiteyi yedi kategori altında incelemiştir: yetersizlik, sertlik, ölçsüzlük, duygusuzluk, yozlaşmışlık, dar görüşlülük ve kötü niyetlilik (Karthikeyan, 2017).

Toksik liderlik, bireyler üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra örgütsel yapılar üzerindeki yıkıcı sonuçlarıyla da diğer olumsuz liderlik tarzları ve örgütsel davranışlarla örtüşmektedir. Schmidt (2008), toksik liderliğin istismarcı denetimden çok daha geniş bir kavram olduğunu ve narsisizm, otoriterlik, kendini öne çıkarma ile öngörülemezlik gibi unsurları bir arada barındırdığını belirtmiştir. Bu özellikler, toksik liderliğin bireysel ve örgütsel düzeyde uzun vadeli karmaşık etkilere yol açtığını göstermektedir.

Leymann (1996), mobbingin dar bir çevrede kısa vadeli etkiler yaratırken toksik liderliğin örgüt genelinde geniş bir alana yayılarak kalıcı zararlara yol açtığını ifade etmiştir. Dobbs ve Do (2019), toksik liderliğin çok yönlü zararlarına dikkat çekerek, bu liderlik tarzının örgütsel sağlığı tehdit eden temel bir sorun olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle toksik liderlik, mobbing gibi olumsuz davranışlardan ayrılarak daha geniş bir çerçevede ele alınmalıdır.

Schmidt (2008), saha araştırması bulgularına dayanarak toksik liderliğin beş boyutunu tanımlamıştır: otoriter liderlik, narsist liderlik, istismarcı liderlik, kendini ön planda tutan liderlik ve öngörülemez liderlik. Otoriter liderlik, tüm kararların lider tarafından alınması ve astların düşüncelerine yer verilmemesiyle tanımlanır. Bu liderler, ödül ve cezaları kontrol ederek çalışanların yenilikçi düşünce kapasitesini baskılar. Narsist liderlik, sürekli övgüye ihtiyaç duyan ve kendi çıkarlarını önceliklendiren liderlerle ilişkilidir (Reyhanoğlu & Akın, 2016). İstismarcı liderler, gücü kötüye

kullanarak bireysel çıkarlarını örgütün önüne koyar ve çalışanlar üzerinde baskı oluşturur. Kendini ön planda tutan liderler, ekip üyelerinin katkılarını göz ardı ederek örgütsel başarıyı tamamen kendi başarısı gibi sunar, bu da adalet algısını zedeler. Öngörülemez liderlik, tutarsız yönetim anlayışıyla örgütte istikrarsızlık yaratır ve çalışanların bağlılığını olumsuz etkiler.

Çelebi vd. (2015), toksik liderliği dört boyutta incelemiştir: değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum. Bu yaklaşımlar, toksik liderliğin farklı yönlerini aydınlatarak bu olguya dair daha kapsamlı bir anlayış geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

2.1.4. Toksik Liderliğin Bazı Sebepleri

Toksik liderliğin ortaya çıkmasında etkili olan üç ana unsur, literatürde ‘toksik üçgen’ olarak adlandırılmaktadır. Bu unsurlar; elverişli koşullar, liderin kişilik özellikleri ve destekleyen takipçilerden oluşmaktadır (Biçer, 2023). Araştırmacılar, bu unsurları kişisel özellikler, astlarla ilgili etmenler ve çevresel faktörler olarak sınıflandırmış ve bu etkileşimi ‘toksik üçgen’ kavramıyla açıklamıştır (Ocak, 2022). Padilla, vd. (2007)’nin zehirli üçgen modeli, liderin kişilik özelliklerinin yanı sıra, toksik davranışları destekleyen takipçiler ve bu davranışları kolaylaştıran çevrelerin rol oynadığını vurgular. Bu model, birey, takipçi ve çevre etkileşiminin toksik liderliğin oluşumundaki önemine dikkat çekmektedir (E. Doğan, 2023). Toksik liderlik davranışlarının fark edilmesinin gecikmesi, takipçiler ve örgüt üzerindeki olumsuz etkileri artırmaktadır. Bu durum, toksik liderliğin uzun vadede örgüt etkinliğine zarar vermesine neden olmaktadır (Kazancı, 2017).

Toksik liderlik, sadece çalışanları değil, aynı zamanda bu davranışlara tanıklık eden bireyleri de olumsuz etkileyen bir liderlik biçimidir (Çelebi vd., 2015; Schmidt, 2008). Bu kavram, liderlerin olumsuz tutum ve davranışlarının yanı sıra yöneticilerin örgüt içinde sergilediği zararlı davranışları da kapsar (İlhan, 2019).

Toksik liderler, kaba iletişim tarzları ve olumsuz davranışlarıyla çalışanların motivasyonunu düşürür, örgüt iklimini bozar (Zaghmout, 2024). Schmidt (2008), toksik liderliği kişisel çıkarlarını örgüt çıkarlarının önüne koyan ve bilinçli olarak zararlı davranışlarda bulunan bir liderlik tarzı olarak tanımlar. Bu liderlik türü, çalışanların psikolojik sağlığını zedelerken örgütün genel atmosferini de uzun vadede olumsuz etkiler (Şengüllendi vd., 2020; Uslu, 2021).

Toksik liderlerin tespiti genellikle zordur. Kâr odaklı kuruluşlarda, kısa vadeli başarılar bu liderlerin yıkıcı davranışlarını maskeleyebilir (Doğan, 2021; Goldman, 2009). Kusy ve Holloway (2009), toksik liderlerin etkilerini ‘buzdağı’ benzetmesiyle açıklamış, yüksek performans gösteren liderlerin olumsuz davranışlarının genellikle fark edilmediğini belirtmiştir (Nebioğlu, 2023).

Lipman-Blumen (2005a, 2010), toksik liderlerin özelliklerini özetle şu şekilde sıralamaktadır: Takipçilerini küçük düşürerek moral bozukluğuna neden olma, temel hakları kısıtlama, yolsuzluk yapma, yapıcı eleştirileri reddetme, sorunları bilinçli olarak yanlış yönlendirme ve baskıcı bir yapı kurma. Bu davranışlar, örgüt içindeki güven ortamını zedeler ve çalışan bağlılığını olumsuz etkiler. Ayrıca, toksik liderler genellikle başarıyı kendilerine mal ederken, sorunların sorumluluğunu çalışanlara yüklerler.

Webster vd. (2016), toksik lider davranışlarını manipülatif tutumlar, korkutucu yaklaşımlar ve duygusal dengesizlik olarak sınıflandırmıştır. Davis (2016) ise bu davranışları zorba, yozlaşmış ve duygusuz şeklinde kategorilere ayırmıştır (Koçak, 2021).

Toksik liderlik, çalışanlar üzerinde tükenmişlik ve motivasyon kaybına yol açarken, örgüt ikliminde güven ve dayanışma sorunları yaratır. Bu zararların önüne geçmek için performans yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi ve insan kaynakları desteğinin artırılması gereklidir.

Toksik liderlik, çalışanlarda tükenmişlik ve motivasyon kaybına yol açarken örgüt ikliminde güven ve dayanışmayı zedeler (Ahmed vd., 2024; Wolor vd., 2022). Bu olumsuz etkileri hafifletmek üzere performans yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi ve

insan kaynakları destek mekanizmalarının güçlendirilmesi önerilmektedir (Schyns vd., 2022).

2.2. ÖRGÜTSEL UMURSAMAZLIK

2.2.1. Örgütsel Umursamazlık Kavramı ve Tanımları

Türk Dil Kurumu (t.y.-a)'na göre 'umursamama' ve 'aldırış etmeme' olarak tanımlanan umursamazlık, gündelik yaşamda sıkça karşılaşılan bir olgudur. Bu kavram, olaylara ve durumlara karşı gösterilen kayıtsızlık veya ilgisizlik durumunu ifade eder (Çavuş & Develi, 2022). İngilizce'de 'indifference' terimiyle karşılanan bu kavram, örgütsel bağlamda bireylerin iş yerlerine yönelik duygusal bağlarının kopmasıyla ilişkilidir. Arapça kökenli 'lâkayit' terimi, bağlılıkla kayıtsızlık arasındaki karşıtlığı vurgular ve örgütsel bağlılığın zayıfladığı durumları açıklamada kullanılır (Etimoloji Türkçe, t.y.-a, b).

Umursamazlık, disiplinler arası bir perspektifle ele alınır. Sosyolojik açıdan, toplumsal ve siyasal katılımı engelleyen bir sorun olarak görülürken, psikolojik açıdan bireylerin başarısızlık deneyimlerinden kaynaklanan kaçınma eğilimleriyle ilişkilendirilir (Danaeifard & Eslami, 2011). Örgütsel bağlamda ise, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirdiği, örgüt hedeflerine karşı ilgisiz kaldığı bir durumu ifade eder (Koçel, 2023). Bu durum, motivasyon kaybına ve örgütsel performansın düşmesine yol açar (Aydoğdu, 2016; Karaca, 2008)

(Byrd, 2010), örgütsel umursamazlığı bireylerin değişime kapalı bir 'konfor alanına' çekilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu durum, normal koşullarda önemli sayılabilecek olaylara, işlere ve kişilere karşı duygusuzluk ve ilgisizlikle kendini gösterir (Arda, 2022; Aydoğdu, 2016; Develi & Özer, 2024). Aydoğdu ve Çakıcı (2018) ise, bu olguyu 'örgütlerde kayıtsızlık' şeklinde ele alarak, çalışanın iş yerinde yaşadığı başarısızlıklar ve olumsuz deneyimler sonucunda örgüte ve işine karşı ilgi duymaması, örgütsel sorunlara tarafsız kalması ve sadece kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için işe devam etmesi biçiminde tanımlamaktadır. Willemsen ve Keren (2009), umursamazlığı

belirsizlikle ilişkilendirirken; Leander (2009), motivasyon kaybının bu eğilimi tetiklediğini ileri sürmektedir. Çavuş ve Develi (2022) ise, bireylerin örgütsel sorunlara duyarsız kalmasının karar alma süreçlerine yönelik ilgisizlik biçiminde yansıdığını belirtmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca görev tanımları çerçevesinde hareket etmelerine ve örgütsel süreçlere aktif katılım göstermemelerine neden olmakta; sonuçta örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve inisiyatif alma davranışının azalmasına yol açmaktadır.

Goodboy ve McCroskey (2005), bireylerin iş yerini yalnızca ekonomik bir geçim aracı olarak görmesi durumunda örgütsel umursamazlık eğilimlerinin arttığını vurgulamaktadır. McCroskey vd. (2005) ise çalışanların yöneticilerine duyduğu güven ile umursamazlık arasında ters bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Yöneticilere duyulan güven arttığında kayıtsızlık azalırken, güven azaldığında bu eğilimler daha sık görülmektedir.

2.2.2. Örgütsel Umursamazlığın Türleri ve Boyutları

Örgütsel umursamazlık kavramının boyutlandırılması noktasında Danaeifard vd., (2010) bu olgunun yöneticiyi umursamazlık, örgütü umursamazlık, müşterileri umursamazlık, iş arkadaşlarını umursamazlık ve işi umursamazlık olmak üzere beş temel türü bulunduğunu ileri sürmüştür. Ahmadi ve Rafiee (2015) bu sınıflamayı desteklemiş; Aydoğdu ve Çakıcı (2018) ise etik normlara yönelik kayıtsızlığın da ayrı bir boyut olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde bu türlere yönelik çeşitli açıklamalar geliştirilmiştir.

Bu kuramsal ayrımlar, örgütsel umursamazlık kavramının çok boyutlu yapısına işaret etmektedir. Ancak kavramın görece yeni olması nedeniyle boyutlandırma konusunda henüz genel bir uzlaşa bulunmamaktadır. Özellikle uygulamalarda, örgütsel umursamazlığın nicel yöntemlerle ölçülmesinde tek boyutlu yapılara ihtiyaç duyulmaktadır. Son yıllarda kısa formülü ölçme araçlarına yönelik eğilim de dikkate alındığında, bu yaklaşımın pratik açıdan işlevsel olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, Çavuş ve Develi (2022) tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel umursamazlığın

bütüncül biçimde değerlendirilmesine katkı sağlayan tek boyutlu güncel bir ölçme aracıdır.

2.2.3. Örgütsel Umursamazlığın Bazı Sebepleri

Örgütsel umursamazlık, çalışanların işlerine, yöneticilere, iş arkadaşlarına ve örgütün hedeflerine yönelik kayıtsızlık göstermesiyle ilişkilendirilen bir olgudur. Bu durum, çalışanların motivasyonlarını kaybetmesi, işlerine olan bağlılıklarının azalması ve kurumsal başarının önemsizleşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Keefe, 2002, 2003, 2006). Başaran (2004), bu olgunun sadece bireysel faktörlerden değil, örgütsel yapının özelliklerinden de kaynaklandığını vurgulamaktadır.

Prethus (1990), örgütsel bağlılık düzeyine göre çalışanları yukarı doğru hareket edenler, kararsızlar ve umursamazlar olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Umursamaz bireyler, örgütle özdeşleşme ya da bağlılık göstermeyip, kurumsal hedeflere ilgisiz kalır ve iş dışı faaliyetlere yönelirler. Örgütün sunduğu statü, otorite ve prestij gibi vaatlere karşı ilgisizdirler ve işlerini yaşamın anlamlı bir parçası olarak görmezler (Prethus, 1974; Pruden, 1973). Bu bireyler, büyük organizasyonların yabancılaştırıcı koşullarına minimum düzeyde uyum sağlayarak yalnızca ekonomik bir anlaşma çerçevesinde iş görürler (Prethus, 1958).

Çalışanların işin niteliği, yöneticilerin tutumları ve örgüt ortamındaki belirsizlik gibi nedenlerle umursamazlık eğilimleri geliştirdiği belirtilmiştir (Abolfazli vd., 2016; Fathi Chegeni, 2024; Malekzadeh & Golmohammadi, 2018; Nasabi & Bastani, 2018). Rezaian (1999), hedeflerine ulaşma umudunu kaybeden çalışanların umursamazlık sergilediğini öne sürerken, Zahidbablan ve Ahmadi (2022), bu durumu sürekli başarısızlık ve hayal kırıklığıyla açıklamaktadır. Ayrıca, güç dağılımındaki dengesizlikler ve çalışanların karar alma süreçlerine katılamaması, bu eğilimleri artırmaktadır (Saleh Ardestani & Seyed Naqvi, 2015).

Zawareh (1995), örgütsel umursamazlığı beş temel neden altında incelemiştir: hedef uyuşmazlığı, yoğun bürokrasi, elitlik anlayışı, karmaşık kurumsal yapılar ve yetki

yetersizliği. Çalışanların bireysel hedefleriyle örgütün amaçları arasındaki uyumsuzluk, ilgisizlik ve kayıtsızlık oluştururken, yoğun bürokrasi ve karmaşık yapılar süreçleri zorlaştırmaktadır. Yetki yetersizliği ve karar alma süreçlerine dahil edilmemek ise çalışanların sorumluluk hissetmesini engelleyerek ilgisizliklerini artırmaktadır.

Ahmadi ve Rafiee (2015), örgütsel umursamazlığın yönetsel, yapısal, motivasyonel ve kişisel faktörlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Yönetsel faktörler kötü yönetim ve liyakat eksikliğini içerirken, yapısal faktörler merkeziyetçilik ve hedef uyumsuzluğu gibi unsurları kapsamaktadır (Willemsen & Keren, 2009; Zavareh, 1995). Motivasyonel nedenler arasında düşük maaşlar, yetersiz ödüller ve geciken ödemeler yer alırken, kişisel faktörler yaratıcılık eksikliğı ve ekip çalışmasındaki sorunlarla ilişkilendirilmiştir (Kramer, 2006; Murphy & Davey, 2007).

Merkeziyetçi ve bürokratik yapılar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratarak çalışanların umursamazlık düzeylerini artırmaktadır (Ghazifar vd., 2019). Buna karşın, esnek kurallara ve katılımı teşvik eden yapılara sahip örgütlerde iş tatmininin arttığı ve kayıtsızlık düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Çavuş ve Develi (2019), örgütsel umursamazlık ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu, tatminsizliğin kayıtsızlık eğilimini artırdığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Akpınar (2018), edilgen karakterli çalışanların tatminsizlik karşısında daha ihmalkâr davranışlar sergilediğini ifade etmektedir.

Çalışanların motivasyon eksikliğı, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerini artıran başlıca nedenler arasındadır (Maliki, 2017). Bu eğilimlerin önlenmesi, çalışan katılımını artıran, adil yönetimi destekleyen ve motivasyonu yükselten örgütsel yapıların oluşturulmasıyla mümkündür. Aydoğdu ve Çakıcı (2018), bu durumu yönetsel, yapısal, motivasyonel ve kişisel faktörler bağlamında ele alarak örgütsel umursamazlığı azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesini önermektedir.

2.2.4. Örgütsel Umursamazlıkla İlişkili ve Benzer Kavramlar

Gündelik dilde sıklıkla birbirinin yerine kullanılan ilgisizlik, kayıtsızlık, lakaytlık ve duyarsızlık gibi kavramlar, örgütsel davranış literatüründe kimi zaman örtüşen, kimi zaman ise anlam ve bağlam bakımından ayrışan yapıları tanımlamak üzere kullanılmaktadır. Bu kavramlardan ‘umursamazlık’, Türkçede yaygın olarak kullanılan bir ifade olmakla birlikte, literatürde genellikle İngilizce ‘indifference’ ya da ‘apathy’ kavramlarıyla karşılanmakta ve örgütsel bağlamda ‘organizational indifference’ veya ‘organizational apathy’ biçiminde kullanılmaktadır. Her iki kavram da, çalışanların örgütsel hedeflere, başarıya ve iş süreçlerine karşı ilgisizlik ve sorumluluktan kaçınma eğilimlerini ifade etmektedir. Psikoloji literatüründe bu durum, kökeni Yunanca ‘pathos’ (tutku) kelimesine dayanan ‘apati’ kavramı ile açıklanmaktadır. Apati, bireyin çevresel ve sosyal uyaranlara karşı duygusal ve bilişsel bir tepkisizlik geliştirmesini ifade eder (Marin, 1990). Bu durum, bireyin kişisel olarak önemli sayılabilecek durumlara karşı bile ilgisiz kalması şeklinde gözlemlenir. Nazari ve Golmohammadi (2023)’nin çalışmalarında da vurgulandığı üzere, apati bireysel düzeyde ortaya çıksa da, örgütsel bağlamda çalışanların motivasyon kaybı ve iş süreçlerinden uzaklaşmasıyla bağlantılı bir görünüm arz etmektedir. Bu nedenle, bazı çalışmalarda ‘örgütsel apati’ ile ‘örgütsel umursamazlık’ kavramları eşanlamli biçimde ele alınmaktadır.

Buna karşılık, örgütsel duyarsızlaşma kavramı daha kapsamlı bir süreci ifade eder. Mücevher (2021), örgütsel duyarsızlaşmayı; katılık, eylemsizlik, kayıtsızlık, tepkisizlik, uyuşukluk, duyarsızlaşma, çoraklık ve entropi olmak üzere sekiz aşamalı bir çöküş süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte yer alan kayıtsızlık ve tepkisizlik gibi aşamalar, örgütsel umursamazlıkla belirli yönlerden benzerlik göstermektedir. Ancak duyarsızlaşma, örgütün bütününe etkileyen sistematik bir gerilemeyi tanımlarken, umursamazlık daha çok bireysel tutum ve davranışlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Benzer biçimde, ‘sessiz istifa’ kavramı da umursamazlıkla karıştırılabilmektedir. Sessiz istifa, çalışanların yalnızca görev tanımında yer alan asgari sorumlulukları yerine getirdiği, ancak gönüllü katkı sağlamaktan kaçındığı bir durumu yansıtır. Buna karşın

örgütsel umursamazlık, yalnızca görev sınırlarına çekilmeyi değil, aynı zamanda müşterilere, yöneticilere ve iş arkadaşlarına yönelik ilgisizliği de kapsayan daha geniş bir kayıtsızlık halini içermektedir.

Örgütsel bağlamda sıklıkla karşılaşılan bir diğer kavram olan çalışan sessizliği ise, bireylerin sahip oldukları düşünce ve görüşleri çeşitli nedenlerle ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlanır. Fettahlıoğlu (2021), bu durumu bireysel güven eksikliği, otoriter yönetim anlayışı veya olumsuz örgüt iklimi ile ilişkilendirmektedir. Sessizlik, çalışanların fikir beyan etmemesiyle sınırlı kalırken, umursamazlık tüm iş sürecine yönelik genel bir ilgisizlik biçiminde kendini göstermektedir. Dolayısıyla iki kavram arasında yüzeysel benzerlikler bulunsa da, kapsam ve işlev bakımından önemli farklar söz konusudur.

Örgütsel sinizm de, umursamazlıkla ilişkilendirilen önemli kavramlardan biridir. Johnson ve O’Leary-Kelly (2003)’nin araştırmasına göre, örgüt içerisinde yaygınlaşan umursamazlık ve ilgisizlik, çalışanlarda sinik tutumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sinik bireyler, zamanla örgütsel süreçlere olan inançlarını kaybetmekte, bu durum da umursamaz davranışların artmasına yol açmaktadır. Develi ve Özer (2024), sinizmin başlangıçta öfke ve hayal kırıklığıyla ortaya çıktığını, devamında ise bireylerin savunma mekanizması olarak umursamazlık geliştirdiğini ifade etmektedir.

Bununla birlikte, örgütsel umursamazlığın bireysel ve kurumsal düzeydeki etkileri psikolojik açıdan da değerlendirilmelidir. Çavuş ve Develi (2019), çalışanların sosyal ve çevresel uyaranlara ilgisini kaybetmesinin iş tatminini azalttığını, örgütsel bağlılığı zayıflattığını ve personel devir oranlarını artırdığını belirtmektedir. Bu bağlamda, umursamazlık kavramı; sadece bireysel bir tutum olmanın ötesinde, örgütsel sağlığı tehdit eden çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmalıdır.

2.3. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ

2.3.1. Çalışan Sessizliği Kavramı ve Tanımları

Çalışan sessizliği, içsel ve gizemli bir yapıya sahip olup, bireylerin düşünce ve duygularını ifade etmeme eğilimlerini barındırır. Bu kavramı daha iyi kavrayabilmek için, öncelikle ‘sessizlik’ sözcüğünün sözlük anlamına bakmak faydalı olacaktır. Türk Dil Kurumu’na (TDK) göre sessizlik, ‘ortalıkta gürültü olmama durumu; sükût, tıs’ anlamına gelir (Türk Dil Kurumu, t.y.-b). İngilizce karşılığı olan ‘silence’ sözcüğü ise, konuşmaktan ya da herhangi bir şekilde ifade etmekten kaçınma durumu veya konuşmayı bırakma hali olarak tanımlanmaktadır (Oxford University Press, t.y.). Bu tanımlar, sessizliğin yalnızca fiziksel bir durumu değil, aynı zamanda bilinçli bir tercih ve sosyal bir süreç olabileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışan sessizliği kavramı, alanyazındaki örgütsel sessizlik kavramı ile içerik bakımından paralellik göstermektedir. Örgütsel sessizlik (*organizational silence*) kavramını yönetim ve örgüt yazınında ilk kez tanımlayan ve kuramsal bir çerçeve sunan, Morrison ve Milliken (2000)’dir. Pinder ve Harlos (2001) ise bu olguyu ‘çalışan sessizliği’ (employee silence) olarak adlandırmışlardır. Bu çalışmaların ardından, konuya yönelik artan ilgiyle birlikte araştırmacılar farklı perspektiflerden konuyu ele almış, kavramın tanımları ve boyutları zamanla çeşitlenerek zenginleşmiştir. Türkiye’de ise bu konuda yapılan çalışmaların 2006 yılında Ayşehan Çakıcı’nın ‘Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma’ adlı çalışmasıyla başladığı bilinmektedir (Çakıcı, 2006). Her ne kadar, kavram ulusal yazına genellikle ‘örgütsel sessizlik’ olarak aktarılmış ise de, ‘çalışan sessizliği’ ifadesi, bireylerin konuşmama tercihine daha doğrudan atıfta bulunduğundan, kavramın anlamını daha isabetli yansıttığı düşünülmektedir.

Çalışan sessizliği tanımlarında ortak bir vurgu, çalışanların sahip oldukları bilgi, fikir ve görüşleri bilinçli bir tercihle paylaşmaktan kaçınmalarıdır. Bu durum, yalnızca pasif bir davranış olarak değil, genellikle bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir tercih olarak ele alınır. Çalışanların sessiz kalmalarının altında yatan nedenler çoğunlukla bireysel, sosyal ya da örgütsel faktörlere dayandırılmaktadır. Sessizlik kavramı, farklı disiplinlerde çeşitli

anlamlar taşır. Örneğin, psikolojide sessizlik genellikle içe dönüklük ve içe kapanıklık gibi bireysel davranışlarla ilişkilendirilirken; sosyolojide eylemsizlik ve toplumun baskılanması gibi olumsuz anlamlar taşır. Buna karşılık, etik ve felsefe alanlarında sessizlik, sır tutma ve ara buluculuk gibi olumlu anlamlar içerebilir (Akın & Ulusoy, 2016). Örgütsel bağlamda ise bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak değerlendirilir ve çalışanların sahip oldukları bilgi ve görüşlerden yararlanma fırsatını ortadan kaldırır (Çavuş vd., 2015; Koçel, 2023).

Çalışan sessizliği, çalışanların örgütsel konular ya da sorunlarla ilgili fikirlerini ifade etmenin faydasız ya da riskli olduğunu düşündükleri durumları ifade eder (Morrison & Milliken, 2000). Çalışanların katkı yapmaktan kaçınmalarına ve seslerini duyurmamaya yönelik bu algı, örgütlerde önemli sorunlara yol açabilecek bir sessizlik kültürünün oluşmasına neden olabilir Pinder ve Harlos (2001), çalışan sessizliğini, çalışanların değişime etki edebilme veya sorunları düzeltme kapasitesine sahip olmalarına rağmen, bu görüşlerini ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, çalışan sessizliğinin bilinçli ve kasıtlı bir süreç olduğunu ve çalışanların potansiyel katkılarını bastırdığını vurgulamaktadır (Çakıcı, 2008). Demirsel (2020)'e göre, Morrison ve Milliken (2000)'in sessizlik tanımı ile Pinder ve Harlos (2001)'un tanımları her ne kadar çalışanların neden seslerini çıkarmadıkları konusunda benzer şekilde odaklansa da, yaklaşımları arasında temel bir farklılık bulunmaktadır. Morrison ve Milliken, örgütsel düzeyde ve örgütteki hâkim iklimden kaynaklanan bir sessizlik davranışını vurgularken, Pinder ve Harlos, örgütteki adaletsiz uygulamalara bir tepki olarak bireysel düzeyde ortaya çıkan çalışan sessizliğine odaklanmaktadır

Bowen ve Blackmon (2003), çalışan sessizliği kavramını, insanların örgütsel tartışmalara ve söylemlere özgürce katkıda bulunmamaları olarak tanımlarken; Henriksen ve Dayton (2006), önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerin yeterince ifade edilmemesi veya davranışlarla yansıtılmaması şeklinde ifade etmektedir. Kolektif bir durum olarak çalışan sessizliği, örgüt üyelerinin çok az şey söyleme veya harekette bulunma eğilimiyle şekillenir ve örgütün karşı karşıya olduğu ciddi bir sorun olarak kabul edilir (D. Liu vd., 2009). Bu bağlamda, fikirlerin ve endişelerin açıkça ifade edilmesi

anlamına gelen ‘ses’, örgütsel dinamizmi desteklerken; sessizlik, bu unsurların bilinçli olarak gizlenmesiyle örgütsel gelişimi olumsuz etkiler (Brinsfield vd., 2009).

Kish-Gephart vd. (2009), çalışan sessizliğini, çalışanların sahip oldukları fikir ve bilgileri paylaşmaktan kaçınmaları olarak açıklamaktadır. Koçel (2018) ise, bazı çalışanların örgüte katkı sağlayacak fikirlerini ve görüşlerini bilinçli olarak paylaşmamayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Hatta bu anlamda örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecek durumları öngörseler bile sessiz kalmayı daha uygun buldukları ifade edilmektedir Samadi vd. (2013), çalışan sessizliğini, çalışanların örgütsel konular hakkında davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini ifade etmemeleri durumu olarak tanımlamaktadır.

Tanımlardan anlaşılacağı üzere; çalışanlarda görülen sessizlik, bireylerin işyerinde sahip oldukları bilgi, öneri ya da faydalı bir görüşü bilinçli olarak paylaşmaktan kaçınmaları durumudur. Bu davranış, bireyin bir problemle ilgili katkı sağlayabilecek bir bakış açısına sahip olmasına rağmen bunu ifade etmeme tercihidir. Ancak her sessizlik durumu bu kapsamda değerlendirilmez; sessizlik, yalnızca konuşma eksikliği değil, belirli nedenlerden dolayı aktif olarak paylaşımda bulunmamayı seçme halidir (Morrison, 2014; Tangirala & Ramanujam, 2008).

2.3.2. Çalışan Sessizliğinin Türleri ve Boyutları

Sessizlik, genellikle olumsuz olarak görülse de, bazı araştırmacı ve yazarlara göre bu olgunun beş çift yönlü işlevi vardır: (i) sessizlik; bireyleri bir araya getirebilir ya da uzaklaştırabilir, (ii) ilişkileri iyileştirebilir ya da bozabilir, (iii) bilgi sağlayabilir ya da gizleyebilir, (iv) derin düşünceyi gösterebilir ya da düşüncenin yokluğunu ifade edebilir ve (v) bireyin hem onayladığını hem de onaylamadığını gösterebilir (Jensen, 1973; Pinder & Harlos, 2001).

Çalışan sessizliği türleri ve boyutları, literatürde farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Pinder ve Harlos (2001), çalışan sessizliğini iki ana türde sınıflandırarak kabul edici sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (defensive silence) kavramlarını

ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, kabul edici sessizliği, bireylerin örgütsel süreçlere yönelik ilgisizlikleri ya da katkı sağlama konusundaki isteksizlikleri nedeniyle sessiz kalmaları olarak tanımlamaktadır. Bu sessizlik türü, genellikle pasif bir kabullenme biçimini yansıtmaktadır. Savunmacı sessizlik ise, bireylerin kendilerini olası risklerden korumak amacıyla düşüncelerini açıklamaktan bilinçli olarak kaçındıkları bir durumu ifade etmektedir. Pinder ve Harlos (2001)'a, göre, bu iki tür arasındaki temel ayrım, kabul edici sessizliğin pasif bir kabulleniş, savunmacı sessizliğin ise aktif bir korunma stratejisi içermesidir.

Van Dyne vd. (2003), bu iki sınıflamaya toplum yanlısı sessizliği (prosocial silence) ekleyerek, çalışan sessizliğinin üç ana kategoriden oluştuğunu ifade etmiştir. Toplum yanlısı sessizlik, bireylerin kişisel çıkarlarından çok örgütün ya da diğer çalışanların yararını gözeterek sessiz kalmayı tercih ettikleri durumları kapsar. Bu tür sessizlik, dayanışma ve iş birliği gibi pozitif değerlerle ilişkilendirilmektedir. Van Dyne vd. (2003)'nin bu sınıflaması, bireylerin sessizlik tercihlerini yalnızca bireysel değil, toplumsal motivasyonlarla da açıklamaktadır.

Çakıcı (2008), bu üç türü kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik olarak adlandırmış ve literatüre 'sessizliğin 3K'sı' kavramını kazandırmıştır (Ballı & Çakıcı, 2016). Kabullenici sessizlik, bireylerin örgütsel gelişmelere karşı ilgisizlik ya da değişim sağlama isteksizliği nedeniyle sessiz kalmalarını ifade eder. Korunmacı sessizlik, bireylerin kendilerini olası dış tehditlerden koruma amacıyla sessiz kalmayı tercih ettikleri bir süreçtir. Bu tür sessizlikte bireyler, risk algıları nedeniyle bilgi ve fikirlerini paylaşmaktan kaçınır. Koruyucu sessizlik ise, bireylerin yalnızca kendilerini değil, örgütü ya da diğer çalışanları düşünerek sessiz kaldıkları bir süreçtir. Bu davranış, dayanışma ve örgütsel fayda sağlama motivasyonu ile ilişkilendirilir.

Korunmacı sessizlik, örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin, Aşkın (2014) korunmacı sessizliği üç alt kategoriye ayırmıştır: (i) tedbirli olmayan korunmacı sessizlik, bireyin korkunun etkisiyle plan yapmadan sessiz kalmayı tercih etmesi, (ii) planlı korunmacı sessizlik, bireyin stratejik bir şekilde sessizliğini sürdürmesi, (iii)

tedbirli korunmacı sessizlik, bireyin korkunun etkisini azalttığı anda konuşmak için uygun zamanı beklemesidir. Bu tür ayrımlar, bireylerin sessizlik davranışlarını daha derinlemesine incelemek için faydalı bir yapı sunmaktadır.

Sessizlikle ilgili bir diğer önemli kavram, fırsatçı sessizliktir. Kaya (2019) ile Knoll & Dick (2013), fırsatçı sessizliği bireylerin kendi çıkarlarına hizmet edecek avantajlar elde etmek amacıyla bilgilerini paylaşmaktan kaçınmaları olarak tanımlamaktadır. Bu tür sessizlikte bireyler, örgütsel bağlamdan çok kişisel kazançlarına odaklanır.

Çalışan sessizliği türlerine yönelik bu sınıflamalar, araştırmacılara farklı bakış açıları sunmuştur. Örneğin, Durak (2012), bireyci Batı toplumlarına kıyasla toplulukçu değerlerin daha yüksek olduğu Türkiye gibi kültürlerde, koruma amaçlı sessizliğin daha yaygın olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, Kaya (2019) kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik arasında önemli bir farkın olduğunu belirtmiş; kabullenici sessizliğin daha çok bireylerin pasif tutumlarından kaynaklandığını, savunmacı sessizliğin ise bireylerin risk algılarıyla şekillendiğini vurgulamıştır.

2.3.3. Çalışan Sessizliğinin Bazı Sebepleri

Çalışanların sessizlik ve ses çıkarma davranışları, temelde farklı güdülerle şekillenir. Ses çıkarma, genellikle iş süreçlerinde değişim ve iyileştirme talepleri doğrultusunda fikirlerin, bilgilerin ve önerilerin paylaşılmasına dayanır. Buna karşılık, sessizlik davranışı, bireyin kendini koruma isteği veya çabalarının sonuçsuz kalacağına dair bir inançla motive edilir (Ç. Kaya, 2019; Van Dyne vd., 2003). Sessizlik, bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanır (Fapohunda, 2016). Çalışanların sessizlik davranışını tercih etmesinde bireysel nedenler arasında konuşmanın riskli görülmesi ön plana çıkar (Morrison & Milliken, 2000). Çalışanlar, fikirlerini ifade ettiklerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını düşündüklerinde sessizlik davranışını benimseyebilir. Özellikle içe dönük kişilik özellikleri taşıyan bireyler ya da geçmişte fikirlerini ifade ettiklerinde kötü deneyimler yaşamış çalışanlar, aynı olumsuzlukları yaşamamak adına sessiz kalmayı seçebilir (Fapohunda, 2016). Dışlanma korkusu da sessizliğin önemli bir

nedeni olarak öne çıkar. Grup içinde yalnız kalma veya topluluk dinamiklerinin bozulması endişesiyle bireyler, görüşlerini ifade etmek yerine sessizliği tercih edebilir (Liu vd., 2022). Bunun yanı sıra, çalışanların yöneticilere duyduğu güvensizlik ve algılanan adaletsizlik sessizliği besleyen bir diğer önemli etkidir (Pinder & Harlos, 2001). Çalışanlar, yöneticilerinin önerilerini dikkate almayacağına ya da olumsuz tepki vereceğine inandığında sessizlik davranışına yönelir (Demirsel, 2020).

Sessizlik davranışını artıran bir diğer boyut, yönetsel faktörlerdir. Yöneticilerin çalışanların geri bildirimlerine karşı olumsuz tepkiler vermesi, eleştirileri tehdit olarak algılaması ve çok sesliliği bir tür muhalefet olarak değerlendirmesi, çalışan sessizliği kültürünü güçlendiren unsurlardır (Morrison & Milliken, 2000). Özellikle merkeziyetçi yapıya sahip örgütlerde, çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanması, fikirlerini ifade etmenin bir anlamı olmadığını düşünmelerine yol açar (Henriksen & Dayton, 2006). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, ast-üst ilişkilerindeki güven eksikliği, çalışanların sessizlik davranışını benimsemesine neden olur. Bunun yanı sıra, yöneticilerin astlarından gelen eleştirileri olumsuz geri bildirim olarak algılama eğilimleri ve bu eleştirileri yapıcı bir şekilde değerlendirme kapasitesinden yoksun olmaları, çalışan sessizliği iklimini pekiştirir (Shojaie vd., 2011).

Örgütsel faktörler arasında, güven eksikliği, adaletsizlik algısı ve örgüt iklimi başta gelir. Çalışanlar, örgüt içinde güven ortamının yetersiz olduğunu hissettiklerinde, fikirlerini ifade etmek yerine sessizlik davranışını tercih eder. Adaletsizlik algısı, çalışanların örgüt içindeki konumlarının tehdit altında olduğunu düşünmesine neden olabilir. Bu algı, çalışanların psikolojik güvenlik hislerini zayıflatarak sessizlik davranışlarını artırır (Harlos & Pinder, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Örgüt içinde sağır kulak sendromunun varlığı, yani yöneticilerin çalışanlardan gelen önerilere duyarsız kalması, sessizlik kültürünü daha da pekiştirir (Morrison & Milliken, 2000). Ayrıca, kaynak yetersizliği (Mawuena & Mannion, 2022), düşük maliyet politikaları ve dışarıdan atanan üst düzey yöneticilerin varlığı (Morrison & Milliken, 2000) gibi yapısal sorunlar da çalışanların fikirlerini ifade etmelerini engelleyen diğer unsurlar arasında yer alır.

Çalışanların sessizlik davranışı sergilemelerinde psikolojik güven eksikliği temel bir etken olarak öne çıkar. Çalışanlar, kendilerini güvende hissetmediklerinde, düşüncelerini paylaşmak yerine sessizliği seçer. Bu durum, bireyin kendini dış tehditlerden koruma refleksi olarak değerlendirilebilir (Edmonson, 1999). Narsist kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin çalışan fikirlerine değer vermemesi ise çalışanların sessizliğini pekiştiren bir başka faktördür. Çalışanlar, yöneticilerinin önerilerini dikkate almayacağını ya da ifade edilen görüşlerin bir değişime yol açmayacağını düşündüklerinde, sessizlik davranışı sergileme eğilimi gösterir (Öztürk & Cevher, 2016). Buna ek olarak, iş kaybetme korkusu, utanma ve cezalandırılma endişesi gibi bireysel korkular, çalışanların sessizlik tutumunu güçlendiren unsurlar arasında yer alır (Naktiyok, 2019; Ryan & Oestreich, 1991).

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar, çalışan sessizliğinin nedenlerini anlamada önemli katkılar sunmaktadır. Yöneticilerin etik dışı davranışları, yetersizlikleri ve düşük performansları, sessizlik davranışını artıran önemli faktörlerdir (Morrison & Milliken, 2000; Wang vd., 2024). Ast-üst arasındaki iletişim eksikliği ve yöneticilerin çalışanlardan gelen eleştirileri tehdit olarak algılaması, sessizlik iklimini pekiştiren diğer unsurlardır. Örgüt içinde çalışanların iletişim fırsatlarının sınırlı olması ve fikirlerini ifade etmelerinin anlamsız olacağı düşüncesi, sessizlik davranışını daha da yaygınlaştırmaktadır (Alparslan, 2010; Mayhew, 2006). Tüm bu unsurlar, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını engellerken, çalışan sessizliği kültürünün oluşmasına ve bu kültürün sürdürülmesine katkıda bulunur.

2.4. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.4.1. Toksik Liderlik ve Örgütsel Umursamazlık Arasındaki İlişki

Araştırmalar, toksik liderlerin aşağılama, tehdit ve gücü kişisel çıkar için kullanma gibi yıkıcı tutumlarının çalışanlarda örgütsel umursamazlığı beslediğini göstermektedir. Abbasi vd. (2023) kamu çalışanlarıyla yürüttükleri çalışmada, toksik liderliğin örgütsel kayıtsızlığa doğrudan ve anlamlı biçimde yol açtığını; yöneticinin çalışanları ve fikirlerini

önemsemediği ortamlarda umursamazlığın zamanla yönetici sınırlarını aşarak tüm örgütsel hedeflere yöneldiğini ortaya koymuştur.

Toksik liderler, çalışanların görüşlerine yer bırakmayan otoriter ve baskıcı yöntemler kullanarak personele ‘örgütte değersiz ve önemsiz oldukları’ mesajını vermektedir. Bu algı örgüt içinde kısa sürede yayılarak kolektif bir ilgisizlik atmosferi oluşturur. Kuhi ve Nastiezaie (2020) ilkökul öğretmenlerine yönelik araştırmalarında, toksik liderliğin örgütsel tembellik yoluyla umursamazlığı artırdığı sonucuna varmıştır. Benzer şekilde Ameriyan vd. (2023), hakaret ve küçümseme içeren yönetici davranışlarının çalışanlarda ‘çaba göstermenin karşılığı olmayacağı’ inancını pekiştirdiğini ve bunun örgüt işlerine yönelik gönüllü çabayı zayıflattığını belirtmiştir. Bu bulgular, toksik liderlik uygulamalarının çalışanların bilişsel ve duyuşsal bağlılığını aşındırarak örgütsel umursamazlığı besleyen kritik bir üst düzey değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Burris vd. (2008), yöneticilere karşı beslenen olumsuz duyguların, örgüte karşı da olumsuz duyguların gelişmesine yol açtığını belirtmektedir. Bu durumun temel nedeni, yöneticilerin sadece örgütün temsilcisi olarak görülmesi değil, aynı zamanda örgütün çalışanlarını koruma konusunda yeterli müdahalede bulunmadığı algısının çalışanlar arasında yaygınlaşmasıdır. Bu algı, çalışanların hem yöneticiye hem de örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır (Arlı, 2019). Dolayısıyla, toksik liderliğin etkisi altında çalışanlar, sürekli olarak olumsuz geri bildirimler ve adaletsiz davranışlarla karşılaştıklarında, bu durum onların örgüte karşı umursamaz bir tutum geliştirmelerine yol açabilir (Turunç & Turgut, 2017).

2.4.2. Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişki

Çalışanların örgüt içindeki güven duygusunun eksikliği, örgütsel umursamazlık ve sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasında belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel güven eksikliği, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını zayıflatarak işlerine ve örgütlerine karşı kayıtsız ve ilgisiz bir tutum benimsemelerine neden olabilir. Kendini güvende hissetmeyen çalışanların genellikle sessiz kaldıkları ya da intikam

duygusuyla hareket ettikleri tespit edilmiştir (Klaas vd., 2012). Bu bağlamda, örgütsel güvensizlik yalnızca umursamazlık davranışını değil, aynı zamanda çalışan sessizliğini de tetiklemektedir (Beheshtifar vd., 2012).

Benzer şekilde çalışan sessizliği ikliminin, çalışanların umursamazlık ve boyun eğme temelli sessizlik eğilimleriyle doğrudan bağlantılı olduğu, yetersiz iletişim ve yönetsel tavırların bu ilişkiyi güçlendirdiği belirtilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005). Örgütlerde çalışanların memnuniyetsizliklerinin artması, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları beraberinde getirmekte ve bu durum çalışan sessizliğinden kaynaklanan umursamazlık davranışlarıyla birleşerek kurumların işleyişine ciddi zararlar verebilmektedir. Örneğin, sessizlik kültürünün yerleştiği ortamlarda çalışanlar, işlerine karşı ilgisiz hale gelerek, işverenlerine ve işin kalitesine karşı da umursamazlık geliştirebilmektedir (Joinson, 1996). Çalışanların fikir ve endişelerini dile getirmekten kaçındıkları durumlarda, bu sessizlik davranışı zamanla işlerine ve örgütsel süreçlere karşı ilgisizlik geliştirmelerine neden olabilir. Örgüt içindeki sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlara kayıtsız kalmasına ve yenilikçi fikirler sunmaktan çekinmesine yol açar. Bu durum, çalışan sessizliği ve umursamazlık arasında karşılıklı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir (Bentiba & Khelil, 2022). Umursamazlık geliştiren çalışanların, iş yerinde düşük performans sergileyerek organizasyonun maddi ve operasyonel kayıplar yaşamasına neden olduğu belirtilmiştir.

Bu genel çerçeveyi somutlaştıracak ampirik kanıtların önemli bir bölümü, özellikle İran'daki kamu ve eğitim kurumlarında gerçekleştirilen çalışmalarla ortaya konmuştur. Ahangar vd. (2015)'nin spor il müdürlüklerinde yaptıkları alan çalışmasında, umursamazlık düzeyi yükseldikçe çalışanların konuşma eğilimlerinin belirgin biçimde azaldığı belirtilmiştir. Araştırma bulguları, umursamaz çalışanların *'nasıl olsa bir şey değişmeyecek'* düşüncesiyle sorun bildirmeye gerek duymadıklarını göstermektedir. Hoseynian vd. (2018)'nin devlet okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yürüttüğü çalışmada örgütte adil olmayan uygulamalarla zayıflayan etik iklimin hem sessizlik hem de umursamazlığı aynı anda artırdığını rapor etmiştir. Araştırmacılar, sağlıklı bir etik atmosferin varlığında bu döngünün zayıfladığını ve iki tutumun da daha düşük seviyede

kaldığını vurgulamıştır. Fathalian vd. (2022), geniş ölçekli kamu örnekleminde, etik liderlik yaklaşımlarının çalışan sessizliğini azaltıcı etkisinin, öncelikle umursamazlık tutumunu düşürmesi sayesinde gerçekleştiğini göstermiştir. Başka bir deyişle, umursamazlık azaldığında çalışanlar kendilerini ifade etmeye daha yatkın hâle gelmekte, bu da açık iletişim kültürünü güçlendirmektedir. Rajaei ve Asadzadeh (2021) üniversite personeli üzerinde yaptıkları araştırmada, umursamazlığın doğrudan sessizliği yükselttiğini; sessizliğin ise bu umursamaz tutumun kurumsal atalet dönüşme sürecini hızlandığını ortaya koymuştur. Çalışma, iki değişkenin birlikte kurumların hareketsizliğini derinleştiren bir döngü yarattığını öne sürmektedir.

Dolayısıyla, çalışan sessizliğinden kaynaklanan umursamazlık, çalışanların gördükleri sorunlar hakkında konuşmamaları ve işlerini asgari düzeyde yerine getirmeleri gibi davranışlarla sürekli bir döngüye dönüşmektedir (Beheshtifar vd., 2012; Joinson, 1996). Moradi vd. (2017) tarafından öğretmenler üzerinde yürütülen araştırmada, çalışanlardaki sessizliğin zaman içinde umursamazlığı tetiklediğini ve böylece görev ihmali gibi olumsuz sonuçlara zemin hazırladığını rapor etmiştir. Bu bulgu, iki kavram arasındaki ilişki dinamiğinin yalnızca umursamazlık - sessizlik yönünde işlemeyebileceğini, tersine bir yapının da söz konusu olabileceğini göstermektedir.

2.4.3. Toksik Liderlik ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişki

Toksik liderlik davranışlarının çalışan sessizliği üzerindeki etkileri, çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Clapham ve Cooper (2005)'in çalışmaları, yöneticilerin kendi görüşlerine destek vermeyen fikirleri genellikle olumsuz karşıladığını ve bunun korku ve sindirme kültürünü güçlendirdiğini göstermektedir. Bu durum, çalışanların fikirlerini dile getirme istekliliğini azaltarak çalışan sessizliği kültürünün oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Özellikle bu tür ortamlarda çalışanlar, sosyal ve profesyonel risklerden kaçınmak için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Özkan (2022)'in araştırmasında ise, toksik liderlik ve bu liderlik biçiminin alt boyutlarının çalışan sessizliği üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Toksik liderlik, çalışanların eleştirel fikirlerini ifade etme cesaretini kırarak sessizlik kültürünü besleyen önemli bir

faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik araştırma sonuçları önemli bulgular sunmaktadır.

Coakley (2021) tarafından ABD'deki kamu çalışanlarıyla yürütülen nicel bir çalışmada, toksik liderliğe maruz kalan çalışanların bilgi paylaşımından kaçınarak sessiz kaldıkları gösterilmiştir. Bany (2024) tarafından Irak'ta Kufa Üniversitesi'nde yapılan çalışmada, toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi işyerinde zorbalığın kısmi aracılığıyla açıklamaktadır. Abdelaliem ve Abou Zeid (2023) tarafından hastane hemşireleriyle yürütülen çalışmada ise toksik liderliğin çalışan sessizliğinin %65'lik varyansını açıkladığı belirtilmiş, sessizliğin örgütsel performans üzerinde de aracı rol üstlendiği gösterilmiştir. Sabino vd. (2024) Portekiz'de farklı sektörlerde görev yapan çalışanlara yönelik yürüttükleri çalışmada, toksik liderliğin savunmacı sessizlik üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Türkiye bağlamında Battal vd. (2024) tarafından yürütülen çalışmada da toksik liderliğin örgütsel güveni zayıflattığı ve bu güven kaybının sessizliği tetiklediği ifade edilmiştir.

Toksik liderlerin, kendi görüşlerini örgütte baskın hale getirmek için otoriter ve sindirici yöntemler kullanması, çalışanların liderin fikirlerine uyum sağlama ya da sessiz kalarak kendilerini güvende tutma eğilimini artırmaktadır. Örgütsel bağlamda, toksik liderin görüşleri hâkim görüş olarak algılandığında, çalışanlar bu görüşlere karşı çıkmayı riskli bulur ve sessizliği seçer (Aybar & Akaçin, 2025). Bu durum, hem liderin görüşlerini daha güçlü bir norm haline getirir hem de çalışanlar arasında sessizlik kültürünü pekiştirir. Bu çift yönlü sarmal, örgüt içindeki iletişimi zayıflatarak yenilikçi fikirlerin bastırılmasına ve toksik liderliğin etkisinin güçlenmesine yol açmaktadır (Karaca & Aksoy, 2024).

Tutar (2014), eleştiriye kapalı yönetim anlayışlarının, çalışanların fikirlerini ifade etme istekliliğini azalttığını ve örgütsel iletişim kanallarını zayıflattığını ifade etmektedir. Bu tür yönetim anlayışlarının, çalışanların sessizlik davranışlarını kalıcı hale getirdiği ve örgütsel iletişimin etkinliğini olumsuz etkilediği gözlemlenmektedir. Sessizlik kültürünün yerleştiği örgütlerde, çalışanların yenilikçi ve eleştirel düşüncelerini ifade etme oranı

ciddi ölçüde azalmaktadır. Bu durum, yalnızca bireysel ifade özgürlüğünü değil, aynı zamanda örgütün iletişim etkinliğini ve yenilik süreçlerini de olumsuz yönde etkilemektedir.

2.4.4. Toksik Liderlik, Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği İlişkisi

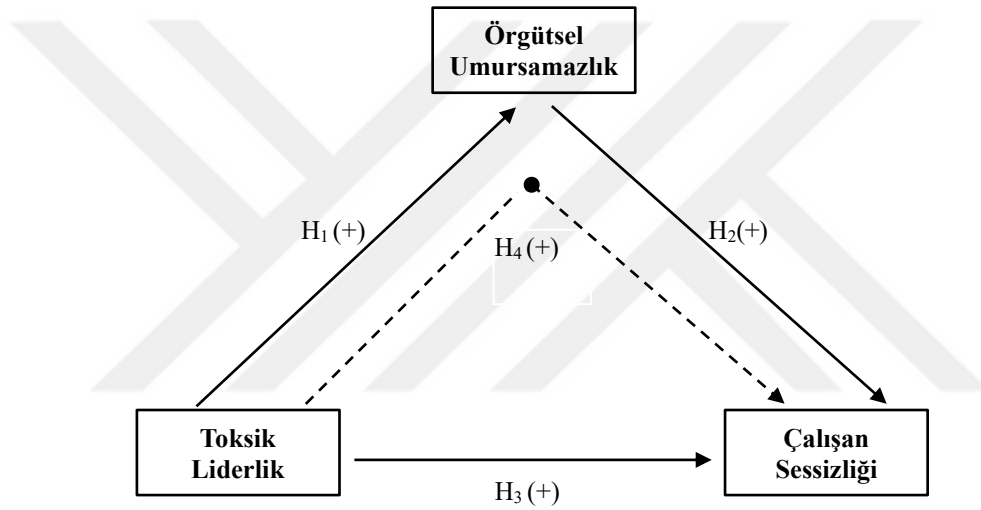
Çalışmanın üç temel kavramı olan toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin, farklı kuramlar çerçevesinde açıklanabileceği öngörülmektedir. Bu kuramlar sırasıyla; Sosyal Mübadele Kuramı ve Duygusal Olaylar Kuramı'dır.

Sosyal Mübadele Kuramı (*Social Exchange Theory*) toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği ilişkisini, sosyal ilişkiler boyutunda açıklamaya olanak tanır. Homans (1958) ve Blau (1964)'nın öne sürdüğü bu kuram, lider-çalışan ilişkilerinde karşılıklı fayda ve güvenin önemi üzerine yoğunlaşmaktadır. Toksik liderlik davranışları, bu güven ve destek döngüsünü bozarak çalışanlarda hayal kırıklığı ve tatminsizlik yaratmaktadır. Bu durum, sessizlik ve ilgisizlik gibi savunma mekanizmalarını tetiklemekte ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Karaca (2023), bu liderlik davranışlarının çalışanların örgütle olan ilişkilerini yüzeysel hale getirdiğini ve bunun uzun vadeli olumsuz etkiler yarattığını ifade etmektedir.

Bu ilişkiyi anlamada bir diğer önemli kuram, Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Kuramı (*Affective Events Theory*) olmuştur. Bu kuram, iş yerindeki olayların çalışanların duygusal durumları üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin davranışlara nasıl yansıdığını incelemektedir. Toksik liderlik, iş yerinde sürekli olumsuz olaylara neden olarak, çalışanların stres, memnuniyetsizlik ve güvensizlik duygularını yoğun bir şekilde deneyimlemesine yol açar (Ashkanasy vd., 2000). Bu olumsuz duygusal birikim, örgütsel umursamazlık ve sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasında temel bir rol oynar. Turunç ve Turgut (2017), bu olumsuz olayların çalışanların hem bireysel hem de örgütsel bağlılıklarını zayıflattığını ve bu durumun örgüt içindeki iletişim kanallarını zedelediğini vurgulamıştır.

Toksik liderlik, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını zayıflatarak örgütsel umursamazlık ve sessizlik davranışlarının yayılmasına zemin hazırlar. Narsist eğilimler ve destekleyici liderlik eksikliği, çalışanların iş süreçlerine olan ilgisini azaltırken, fikirlerini dile getirme cesaretlerini de bastırır. Sosyal Değişim ve Duygusal Olaylar kuramları, bu ilişkiyi farklı boyutlardan ele alarak toksik liderliğin, karşılıklı güveni sarstığı ve olumsuz duygusal birikimlerle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

2.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

İlgili yazın ve kuramsal arka plandan hareketle toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği kavramları arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Toksik liderlik örgütsel umursamazlığı açıklamada aynı yönde katkı yapmaktadır.

H₂: Örgütsel umursamazlık çalışan sessizliğini açıklamada aynı yönde katkı yapmaktadır.

H₃: Toksik liderlik çalışan sessizliğini açıklamada aynı yönde katkı yapmaktadır.

H₄: Toksik liderlik, örgütsel umursamazlığın aracılık rolü ile çalışan sessizliğini açıklamada aynı yönde katkı yapmaktadır.



BÖLÜM 3: YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evreni, Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki bir devlet üniversitesinde görev yapan 2139 idari personelden oluşmaktadır. Bu evrende, memur olarak çalışan 1327 kişi, işçi olarak çalışan 671 kişi ve sözleşmeli olarak çalışan 141 kişi bulunmaktadır.

Araştırma sonuçlarının evrene genellenebilirliğini sağlamak amacıyla, toplamda 2.139 kişiden oluşan evren kümesi için %95 güven aralığı ve %5 hata payı değerleri dikkate alınarak yapılan hesaplamalarda ulaşılması gereken örneklem sayısının en az 326 kişi olduğu görülmüştür (Develi, 2020; Krejcie & Morgan, 1970). Bununla birlikte, ölçme araçlarının faktöriyel açıdan incelenebilmesi için her bir maddeye karşılık yeterli sayıda katılımcı düşmesini sağlayacak şekilde madde sayısına dayalı örneklem büyüklüğü yaklaşımı da benimsenmiştir. Hair vd. (2014) tarafından önerilen madde sayısının 5 katından az olmama ve ideal olarak ise 10 katına ulaşma kuralı esas alınmıştır. Bu kural doğrultusunda, anket formunda bulunan ölçme araçlarına ait madde sayısının on katı katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket formunda Toksik Liderlik Ölçeğine ait 11 madde, Örgütsel Umursamazlık Ölçeğine ait 3 madde ve Çalışan Sessizliği Ölçeğine ait 5 madde bulunmaktadır. Dolayısıyla, en az $(11+3+5) \times 10 = 190$ kişiye ulaşmak hedeflenmiştir. Hem evren kümesine bağlı, hem de ölçeklerdeki madde sayısına bağlı olarak hesaplanan sınırın üzerine çıkılarak ilk etapta 384 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır.

Ancak veri toplama sürecinde önemli ölçüde eksik cevap hatası bulunan ve kritik bağımsız değişkenlerin tam olarak doldurulmadığı 33 anket formu, demografik bilgilerin eksikliği ve tutarsızlıklar nedeniyle gözlem dışı bırakılmıştır (kayıp değer yüzdesi: %9.4). Bu formlar çıkarıldıktan sonra, analizlere 351 kişiden oluşan bir örneklem ile devam edilmiştir ($n = 351$).

3.2. ÖLÇME ARAÇLARI

Bu çalışmada yer alan tüm ölçekler için 6 kademeli ölçüm düzeyi kullanılmıştır. Bundaki başlıca sebep, nötr orta kategorinin bulunmaması sayesinde katılımcıların tutumlarını doğrudan katılma–katılmama ekseninde belirtmelerine olanak tanıyarak merkezî eğilim yanlılığını azaltmasıdır (Garland, 1991). Böylece 5’li ölçeklerde görülen nötr seçeneğe yığılma sorunu ile 7’li ölçeklerde artan bilişsel yük ve kategori birleştirme riski yaşanmamıştır (Chomeya, 2010; Gries vd., 2018).

3.2.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Örgütlerdeki liderlerin sergilediği toksik davranışları ve bu davranışların çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla Kusy ve Holloway (2009) tarafından geliştirilip Bektaş ve Erkal (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanan *Toksik Yönetici Davranışları Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek, liderlerin sergileyebileceği toksik davranışları değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. 11 maddeden oluşan bu ölçek, çalışanların yöneticileri hakkında algılarını ölçmek için 6 dereceli ölçek (1 = Hiçbir zaman, 6 = Her zaman) kullanılarak uygulanmıştır. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 3.1.’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Maddeler
Çalıştığım kurumda yöneticimiz;
1. Çalışanları çoğu zaman bozar ve küçük düşürür.
2. Çalışanlara iğneleyici sözler söyler.
3. Başkalarının yanında çalışanları eleştirir.
4. Çalışanlarının fikirlerine güvenmez.
5. Çalışanların davranışlarını gözetler.
6. Grup çalışmalarına burnunu sokar (karıştırır).
7. Yetkisini kullanarak çalışanlarını cezalandırır.
8. Pasif ve agresif tavırlar sergiler.
9. Negatif geribildirimleri (eleştirileri) zor kabul eder.
10. Çalışanlara nasıl davrandığının (toksik) farkında değildir.
11. Çalışanların hatalarına dikkat eder.

Not. Ölçüm Düzeyi: (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sıkça, (5) Çok sık (6) Her zaman

3.2.2. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği

Örgütlerde çalışanların örgütsel amaçlara ve kurumun genel durumuna yönelik ilgisizliğini ölçmek amacıyla Çavuş ve Develi (2022) tarafından geliştirilen *Örgütsel*

Umursamazlık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel umursamazlık kavramını değerlendirmek amacıyla kullanılmakta olup, 3 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu ölçek, çalışanların örgütsel umursamazlık düzeylerini değerlendirmek için 6 dereceli ölçüm düzeyi (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 6 = Kesinlikle katılıyorum) kullanılarak uygulanmıştır. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 3.2.'de yer almaktadır.

Tablo 3.2. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği

Maddeler
1. Çalıştığım kurumun amaçları beni ilgilendirmiyor.
2. Çalıştığım kurumun durumunun iyi ya da kötü olması beni ilgilendirmez.
3. Çalıştığım kurumun itibarının iyi ya da kötü olması umurumda değil.

Not. Ölçüm Düzeyi: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Katılıyorum, (6) Kesinlikle katılıyorum

3.2.3. Çalışan Sessizliği Ölçeği

Örgütlerde çalışanların sessizlik eğilimlerini ölçmek amacıyla Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen *Çalışan Sessizliği Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçek, Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından 5 madde ve tek boyuta indirgenmiştir. Bu çalışmada, ölçek Türkçeye çevrilerek, geçerlilik ve güvenilirlik sınamaları yapılmıştır. Ölçek, 6 dereceli (1=Hiçbir zaman, 6= Her zaman) ölçüm düzeyi kullanılarak uygulanmıştır. Ölçekte yer alan maddeler ve detaylı bilgiler Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 3.3. Çalışan Sessizliği Ölçeği

Maddeler
1. İşle ilgili endişelerim olduğunda sessiz kalmayı tercih ederim.
2. İşleri iyileştirmek için fikirlerim olmasına rağmen sesimi çıkarmam.
3. Fark ettiğim sorunlar hakkında diğerlerine hiçbir şey söylemem.
4. Bir olayı önlemeye yardımcı olabilecek bir bilgiye sahip olduğumda sessiz kalırım.
5. İşler hakkında daha fazla bilgi almak istediğimde soru sormak yerine susarım.

Not. Ölçüm Düzeyi: (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sıkça, (5) Çok sık, (6) Her zaman

3.2.4. Kontrol Değişkenleri

İlgili alanda yapılan literatür taramasında, bu araştırmanın sonuç değişkeni olan çalışan sessizliğinin demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Gürer ve Deniz (2018) ile Yeşilaydın vd. (2016) tarafından yapılan

Çalışmalarda, alışan sessizliğinin cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı raporlanmıştır. Bu doğrultuda, cinsiyet ve yaş değişkenleri analizlerde kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir.

3.3. İşLEM

Toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği kavramları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bu tez çalışmasında nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama süreci, 2024 yılı Nisan ayında, Orta Karadeniz Bölgesi'nde yer alan bir devlet niversitesinin idari personeli üzerinde yürütülmüş; veriler çevrim içi olarak Google anket formu aracılığıyla toplanmıştır (Google, 2024). Araştırmada kolay örnekleme yöntemi ve kesitsel zamanlı desen tercih edilmiştir. Etik onay, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Tarih: 12.03.2024, Oturum No: 05, Karar Sayısı: 05.17). İlgili belge Ek-1'de sunulmuştur.

Araştırmada Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından İngilizce olarak geliştirilen çalışan sessizliği leği Türkçeye uyarlanmıştır. Dilbilimsel açıdan doğru bir çeviriye ulaşmak ve tek kişiden kaynaklanabilecek yanlılıkları azaltmak amacıyla bir komisyon kurulmuştur (Ægisdttir vd., 2008; Develi, 2020; Hambleton, 1993). Bu amaçla, yönetim ve organizasyon alanında görev yapmakta olan ve iyi düzeyde İngilizce bilen  Ğretim yesi tarafından çeviriler ve karşılaştırmalı kontroller yapılmıştır. Netice itibariyle, maddelere Türkçe dilindeki son halleri verilmiştir.

Verilerin analizinde IBM SPSS ve IBM SPSS Amos yazılımları kullanılmıştır. Korelasyon, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yanı sıra, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri incelemek amacıyla PROCESS Macro eklentisinden yararlanılmıştır. Dolaylı etkilerin anlamlılığı Zhao ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen aracılık tipolojisi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 4: BULGULAR

4.1. ÖN ANALİZLER

Araştırma verileri üzerinde ilk olarak ön analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, verinin uygunluğunu değerlendirmeye ve temel istatistiksel analizler için gerekli varsayımları test etmeye olanak tanır (Develi, 2020). Bu kapsamda; kayıp veri analizi, normal dağılım kontrolü, uç değer analizi ve ortak yöntem sapması testi uygulanmıştır.

4.1.1. Kayıp Değer Analizi

Veri setindeki eksik yanıtlar içeren anket formlarını belirlemek amacıyla kayıp değer analizi (*missing value analysis - MVA*) yapılmıştır. Yapılan kayıp değer analizinde, toplam 33 adet anketin demografik bilgilerin eksikliği veya kritik bağımsız değişkenlerin tam olarak doldurulmaması gibi sebeplerle tutarsızlıklar içerdiği gözlenmiştir (kayıp değer yüzdesi: %9.4). Bu sebeple ilgili veriler gözlem dışı bırakılmıştır. Yeniden yapılan kayıp değer analizi sonucunda, veri setinde eksik veri bulunmadığı ve kayıp değer yüzdesinin %0 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, son durumda veri setinde eksik veya tutarsız veri bulunan anket formu kalmamış ve nihai katılımcı sayısı 351 kişi olmuştur ($n = 351$).

4.1.2. Normal Dağılım Analizi

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek için çarpıklık ve basıklık analizi yapılmıştır. Çarpıklık-basıklık analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Çarpıklık ve basıklık analizi sonuçlarına göre, elde edilen en büyük çarpıklık değeri 1.029 ve en büyük basıklık değeri .603 olarak tespit edilmiştir. Rex B. Kline (2011), '*Principles and Practice of Structural Equation Modeling*' adlı eserinde, normal dağılımın değerlendirilmesinde önemli bir rol oynayan çarpıklık (*skewness*) ve basıklık (*kurtosis*) değerlerine ilişkin ölçütleri ele almaktadır. Kline (2011) tarafından bir verinin normal dağılıma sahip olması için çarpıklık değerlerinin ± 3 aralığında ve basıklık değerlerinin ± 10 aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir (Develi, 2020).

Bu ölçütler bağlamında değerlendirildiğinde hem her bir madde bazında hem de genel değişkenler bazında verilerin normal dağılıma uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durum, analizlerde normal dağılım varsayımının geçerli olduğunu ve dolayısıyla kullanılacak olan parametrik istatistiksel yöntemlerin uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1. Çarpıklık ve Basıklık Analizi Sonuçları

Maddeler ve değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Toksik Liderlik 1	2.567	1.450	.705	-.370
Toksik Liderlik 2	2.658	1.461	.697	-.332
Toksik Liderlik 3	2.613	1.440	.753	-.202
Toksik Liderlik 4	2.792	1.466	.529	-.639
Toksik Liderlik 5	3.171	1.585	.340	-.937
Toksik Liderlik 6	2.641	1.490	.632	-.626
Toksik Liderlik 7	2.410	1.453	.958	.023
Toksik Liderlik 8	2.692	1.461	.562	-.613
Toksik Liderlik 9	2.915	1.483	.465	-.799
Toksik Liderlik 10	2.815	1.522	.575	-.640
Toksik Liderlik 11	3.171	1.469	.370	-.778
Örgütsel Umursamazlık 1	2.274	1.385	.979	-.050
Örgütsel Umursamazlık 2	2.242	1.342	.963	-.077
Örgütsel Umursamazlık 3	2.199	1.377	1.029	-.022
Çalışan Sessizliği 1	2.442	1.259	.764	.124
Çalışan Sessizliği 2	2.393	1.249	.852	.295
Çalışan Sessizliği 3	2.368	1.269	.971	.603
Çalışan Sessizliği 4	2.276	1.346	.900	.058
Çalışan Sessizliği 5	2.293	1.261	.911	.344
Toksik Liderlik	2.768	1.262	.689	-.302
Örgütsel Umursamazlık	2.238	1.316	1.018	.053
Çalışan Sessizliği	2.354	1.160	1.009	.712

Not. n = 351

^b Çarpıklık standart hatası: .130, ^c Basıklık standart hatası: .260

4.1.3. Uç Değer Analizi

Bu çalışmada, veri setinin dağılım yapısını analiz ederek olası sıra dışı verileri tespit etmek ve bunların analiz sonuçları üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirmek amacıyla bir uç değer analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz, Mahalanobis uzaklıkları (Mahalanobis, 1936) kullanılarak yapılmış ve her bir kaydın, diğerlerinden ne kadar farklılaştığı değerlendirilmiştir. Mahalanobis uzaklıkları kullanılarak hesaplanan Ki-kare değerleri, %0,1 anlamlılık düzeyi ($\alpha = .001$) ile karşılaştırılmıştır.

Ki-kare test sonuçlarına göre, anlamlılık düzeyi .001'in altında olan 22 kayıt sıra dışı olarak değerlendirilmiştir. Bu kayıtlar, diğerlerine göre farklılık gösteren bilgiler olarak belirlenmiştir. Tespit edilen 22 sıra dışı kaydın analiz sonuçlarına etkisini değerlendirmek amacıyla, bu veriler geçici olarak çıkarılmış ve analizler yeniden gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, ilgili kayıtların anlamlılık düzeylerinin .001'in altında olduğu, ancak büyük çoğunluğunun bu düzeye yakın olduğu gözlemlenmiştir. Yeniden yapılan analizlerde, Cronbach's Alpha katsayısı, çarpıklık ve basıklık değerleri gibi istatistiksel ölçümler dikkatle incelenmiştir. Ancak, bu verilerin çıkarılmasının analiz sonuçlarında belirgin bir farklılığa yol açmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, analizlerin genel yapısını olumsuz etkilemeyen bu kayıtların, veri setinde yer almasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

4.1.4. Ortak Yöntem Sapması Testi

Ortak yöntem yanlılığı, nicel araştırmalarda kullanılan ölçüm yöntemlerinden kaynaklanan sapmalar nedeniyle veri geçerliliğini tehdit eden önemli bir metodolojik sorun olarak kabul edilmektedir. Bu sapma, özellikle katılımcıların kendi kendini değerlendirme yöntemlerini kullanması, birden fazla ölçeğin aynı anket formunda toplanması veya sosyal beğenilme arzusu gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Bu durum, araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin yapay bir şekilde güçlenmesine ve araştırmanın bulgularının güvenilirliği ve geçerliliğinin olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilmektedir (Campbell & Fiske, 1959; Develi, 2020; Podsakoff vd., 2003).

Veri setinde ortak yöntem sapmasının sorun teşkil edip etmediğini incelemek amacıyla, üç ölçme aracına ait toplam maddeler tek faktör altında modellenmiş ve bu yapının uyum düzeyi IBM SPSS Amos programında yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Tek faktörlü modele ait uyum indeksleri $CMIN/DF = 17.447$, $RMSEA = .217$, $GFI = .457$ ve $CFI = .681$ olarak bulunmuştur. Kline (2011), $CMIN/DF$ değerinin 5'in altında, $RMSEA$ 'nın .08'in altında ve CFI 'nin .90'ın üzerinde olmasının iyi uyum göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgular modelin tek faktörlü yapısının veri ile

zayıf uyum gösterdiğini işaret etmektedir. Netice itibariyle, veri setindeki olası ortak yöntem sapması durumunun ciddi bir problem oluşturmadığı anlaşılmaktadır.

4.2. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Araştırmaya katılım gösteren personelin yaş ortalamasının 39.49 ($SD = 8.11$) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin diğer demografik verilerine bakıldığında çoğunluğunun erkek olduğu (%62.39), evli olduğu (%72.08), önlisans düzeyinde eğitilmiş olduğu (%43.87) ve çalışma süresi olarak çoğunluğunun (%27.92) 9-14 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma örnekleminin detaylı demografik özellikleri Tablo 4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

	Demografik Faktörler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	219	62,39
	Kadın	132	37,61
	Toplam	351	100
Medeni Durum	Evli	253	72,08
	Bekar	98	27,92
	Toplam	351	100
Eğitim Düzeyi	Lise	72	20,51
	Önlisans	154	43,87
	Lisans	96	27,35
	Yüksek Lisans	29	8,27
	Doktora	0	0
	Toplam	351	100
Çalışma Süresi	2 yıldan az	10	2,85
	2-8 yıl	82	23,36
	9-14 yıl	98	27,92
	15-20 yıl	79	22,51
	21 yıldan fazla	82	23,36
	Toplam	351	100

4.3. GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

4.3.1. Keşfedici Faktör Analizi

Literatürde yaygın olarak kabul gören bir yaklaşım, yeni geliştirilen ölçüm araçlarının yapısal geçerliliğinin değerlendirilmesi için keşfedici faktör analizi (KFA) kullanılmasını önerirken, önceden var olan ölçüm araçlarının yapısal geçerliliğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmesini önermektedir. Ancak, DFA sonuçları

beklenen düzeyde olmadığında, araştırmacılar genellikle KFA'ya geri dönebilmektedir. Ayrıca, literatürde verinin doğal yapısını etkilemeden gerçek faktör çözümlerini elde etme yeteneği nedeniyle, geçerlilik analizlerinin KFA ile başlatılması gerektiğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Bektaş, 2017; Develi, 2020; Yıldız & Çakı, 2018). Bu çerçevede, çalışmamızda kullanılan ölçekler üzerinden yapılan KFA sonuçları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmada faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (PCA) kullanılmış ve faktör döndürme için varimax döndürme (dik döndürme) tercih edilmiştir. Bu tekniklerin seçilmesindeki temel amaç, faktör yüklerinin oluşturduğu boyutlara odaklanarak, analizin ayırıcı ve birleştirici özellikleri dikkate alarak temel yapıları ve anlamlı faktörleri belirginleştirmesidir. Faktör sayısının belirlenmesinde ise öz değer yöntemi kullanılmıştır. Öz değer, bir faktörle ilişkili olan varyans miktarını göstermekte ve öz değeri 1'den büyük olan bir faktör, varyansın önemli bir kısmını açıklamaktadır. Bu nedenle analizlerde öz değeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır (Develi, 2020; Hair vd., 2014).

4.3.1.1. Toksik Liderlik Ölçeğine Yönelik Analizler

Toksik liderlik ölçeğine ait maddelere yönelik gerçekleştirilen keşfedici faktör analizinde, maddeler serbest bırakılarak öz değeri 1'den büyük olan faktörler ($\lambda > 1$) dikkate alınmıştır. Elde edilen sonuçlar ilgili Tablo 4.3.'de sunulmuştur.

Tablo 4.3. Toksik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör yükleri	Ortak faktör varyansı	Düzeltilmiş-madde toplam korelasyonu
Toksik liderlik 1	.907	.823	.876
Toksik liderlik 2	.921	.849	.892
Toksik liderlik 3	.916	.840	.887
Toksik liderlik 4	.900	.772	.848
Toksik liderlik 5	.636	.404	.594
Toksik liderlik 6	.896	.811	.870
Toksik liderlik 7	.879	.803	.865
Toksik liderlik 8	.917	.841	.888
Toksik liderlik 9	.878	.771	.848
Toksik liderlik 10	.877	.770	.846
Toksik liderlik 11	.661	.437	.624
Öz değer		8.120	
Açıklanan varyans		73,816 %	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri = .951			
Barlett küresellik testi değerleri = χ^2 ($df=55$) = 4396.121, $p < .001$			
Faktör çıkarma yöntemi: Temel bileşenler analizi			
Eksen döndürme yöntemi : Varimax (Dik Döndürme)			

Not: χ^2 : Ki kare değeri, sd : serbestlik derecesi, p : istatistiksel anlamlılık düzeyi

Toksik Liderlik Ölçeği üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi, ölçeğin yapısal özelliklerini ve maddeler arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri .951 olarak belirlenmiştir, bu sonuç örneklem büyüklüğünün faktör analizi için ‘çok iyi’ olarak değerlendirildiğini gösterir ve Kaiser (1970) tarafından belirlenen kriterlere uygunluğu ifade eder. Bartlett küresellik testi, χ^2 (serbestlik derecesi = 55) = 4396.121, $p < .001$ ile, maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygunluğunu doğrulamakta olup, bu durum faktörlerin maddeleri güçlü bir şekilde yansıttığını göstermektedir (Bartlett, 1950).

Ölçeğe ait maddeler, .636 ile .921 arasında değişen faktör yükleri ve .404 ile .849 arasında değişen ortak faktör varyansları ile ölçeğin genel yapısıyla güçlü ilişkiler kurmaktadır. Özellikle, madde 5 ve madde 11, daha düşük faktör yükleri (.636 ve .661) ve ortak faktör varyansı (.404 ve .437) ile dikkat çekmektedir. Bu maddeler, diğerlerine göre daha düşük performans göstermiş olmakla birlikte, faktör yükleri ve ortak faktör varyansı değerleri, Hair vd. (2014) tarafından önerilen minimum .50 faktör yükü kriterini aşarak, ölçeğin genel yapısına yeterli düzeyde katkıda bulunduklarını göstermektedir.

Faktör analizi sonucunda, toksik liderlik ölçeği tek boyutlu bir yapı göstermiş ve %73.816 oranında bir varyans açıklama gücüne sahip olmuştur. Bu oran, sosyal bilimlerde genel olarak kabul edilen %60'lık eşiği aşarak, ölçeğin tatmin edici bir düzeyde olduğunu gösterir (Streiner, 1994). Yapılan bu analizler, toksik liderlik ölçeğinin ampirik olarak sağlam bir yapıya sahip olduğunu doğrulamaktadır.

4.3.1.2. Örgütsel Umursamazlık Ölçeğine Yönelik Analizler

Örgütsel umursamazlık ölçeğine ilişkin yapılan keşfedici faktör analizinde, ölçeğin üç maddesi üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Maddeler, öz değeri 1'den büyük olan faktörlerle serbest bırakılmış ve bu faktörler analizde dikkate alınmıştır. Elde edilen sonuçlar ilgili Tablo 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör yükleri	Ortak faktör varyansı	Düzeltilmiş-madde toplam korelasyonu
Örgütsel umursamazlık 1	.951	.905	.892
Örgütsel umursamazlık 2	.968	.938	.927
Örgütsel umursamazlık 3	.965	.931	.920
Öz değer		2.774	
Açıklanan varyans		92,457 %	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri = .771			
Barlett küresellik testi değerleri = χ^2 ($df=3$) = 1185.263, $p < .001$			
Faktör çıkarma yöntemi: Temel bileşenler analizi			
Eksen döndürme yöntemi : Varimax (Dik Döndürme)			

Not. χ^2 : Ki kare değeri, sd : serbestlik derecesi, p : istatistiksel anlamlılık düzeyi

Örgütsel Umursamazlık Ölçeği'nin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri .771 olarak hesaplanmıştır; bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu ($KMO \geq .60$) göstermektedir (Kaiser, 1970; Kaiser & Rice, 1974). Bartlett küresellik testi sonuçlarının anlamlı olması (χ^2 ($sd = 3$) = 1185.263, $p < .001$), maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Bartlett, 1950).

Analizde, faktör çıkarma yöntemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmış ve eksen döndürme yöntemi olarak varimax döndürme (dik döndürme) tercih edilmiştir.

Ölçeğin öz değeri 2.774 olarak bulunmuş ve özdeğeri 1’den büyük olan tek bir faktörün toplam varyansın %92.457’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Hem özdeğer katsayısı hem de açıklanan varyans oranı dikkate alındığında, faktörün güçlü bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yazında, açıklanan toplam varyansın tek boyutlu ölçeklerde en az %30 olması gerektiği belirtilmiştir (Streiner, 1994). Bu kriter göz önüne alındığında, elde edilen %92.457’lik açıklanan toplam varyans oranının yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Maddelerin faktör yükleri .951 ile .968 arasında değişmekte olup, Hair vd. (2014) tarafından önerilen .50 ve üzeri ölçütünü sağlamaktadır. Faktör yükleri ve ortak faktör varyanslarına ilişkin değerler, maddelerin faktör tarafından yeterli düzeyde temsil edildiğini göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2013; Gürbüz & Şahin, 2017).

Netice itibarıyla, örgütsel umursamazlık ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçları, ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve maddelerin faktör tarafından yeterli düzeyde temsil edildiğini göstermektedir.

4.3.1.3. Çalışan Sessizliği Ölçeğine Yönelik Analizler

Çalışan sessizliği ölçeğine ait maddelere yönelik gerçekleştirilen keşfedici faktör analizinde, öz değeri 1’den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Bu faktörler, temel bileşenler analizi yöntemiyle çıkarılmıştır ve elde edilen sonuçlar ilgili Tablo 4.5.’te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Çalışan Sessizliği Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör yükleri	Ortak faktör varyansı	Düzeltilmiş-madde toplam korelasyonu
Çalışan sessizliği 1	.890	.792	.827
Çalışan sessizliği 2	.924	.854	.877
Çalışan sessizliği 3	.913	.834	.861
Çalışan sessizliği 4	.918	.843	.869
Çalışan sessizliği 5	.895	.801	.837
Öz değer		4.124	
Açıklanan varyans		82,482 %	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri = .870			
Barlett küresellik testi değerleri = χ^2 (df= 10) = 1752.818, $p < .001$			
Faktör çıkarma yöntemi: Temel bileşenler analizi			
Eksen döndürme yöntemi : Varimax (Dik Döndürme)			

Not. χ^2 : Ki kare değeri, *sd*: serbestlik derecesi, *p*: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Çalışan sessizliği ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri .870 olarak hesaplanmış olup, bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir ($KMO \geq .60$) (Kaiser, 1970; Kaiser & Rice, 1974). Bartlett küresellik testi sonuçlarının anlamlı olması ($\chi^2 (sd = 10) = 1752.818, p < .001$), maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir (Bartlett, 1950).

Analizde, maddelerin ortak faktör varyanslarının .20'den büyük olduğu görülmektedir; bu durum ortak faktör varyanslarının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2013; Gürbüz & Şahin, 2017). Sonuç olarak, tüm maddelerin tatmin edici paydaşlık değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır (Çavuş & Develi, 2022).

Açıklanan toplam varyans tablosuna göre, özdeğeri 1'den büyük olan tek bir faktörün toplam varyansın %82.482'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Hem özdeğer katsayıları hem de açıklanan varyans oranı dikkate alındığında, faktörün güçlü bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır (Çavuş & Develi, 2022; Develi, 2020). Yazında, açıklanan toplam varyansın tek boyutlu ölçeklerde en az %30 olması gerektiği ifade edilmiştir (Streiner, 1994). Bu kriter göz önüne alındığında, elde edilen %82.482'lik açıklanan toplam varyans oranının oldukça tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir.

Keşfedici faktör analizinde, maddelerin faktör yüklerinin .890 ile .924 arasında değiştiği ve Hair vd. (2014) tarafından önerilen .50 ve üzeri ölçütünü sağladığı görülmüştür. Bu durum, ölçeğin kavramsal yapısına uygun olarak tek boyutlu bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Dolayısıyla, çalışan sessizliği ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçları, ölçeğin ampirik olarak sağlam ve tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu doğrulamaktadır.

4.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

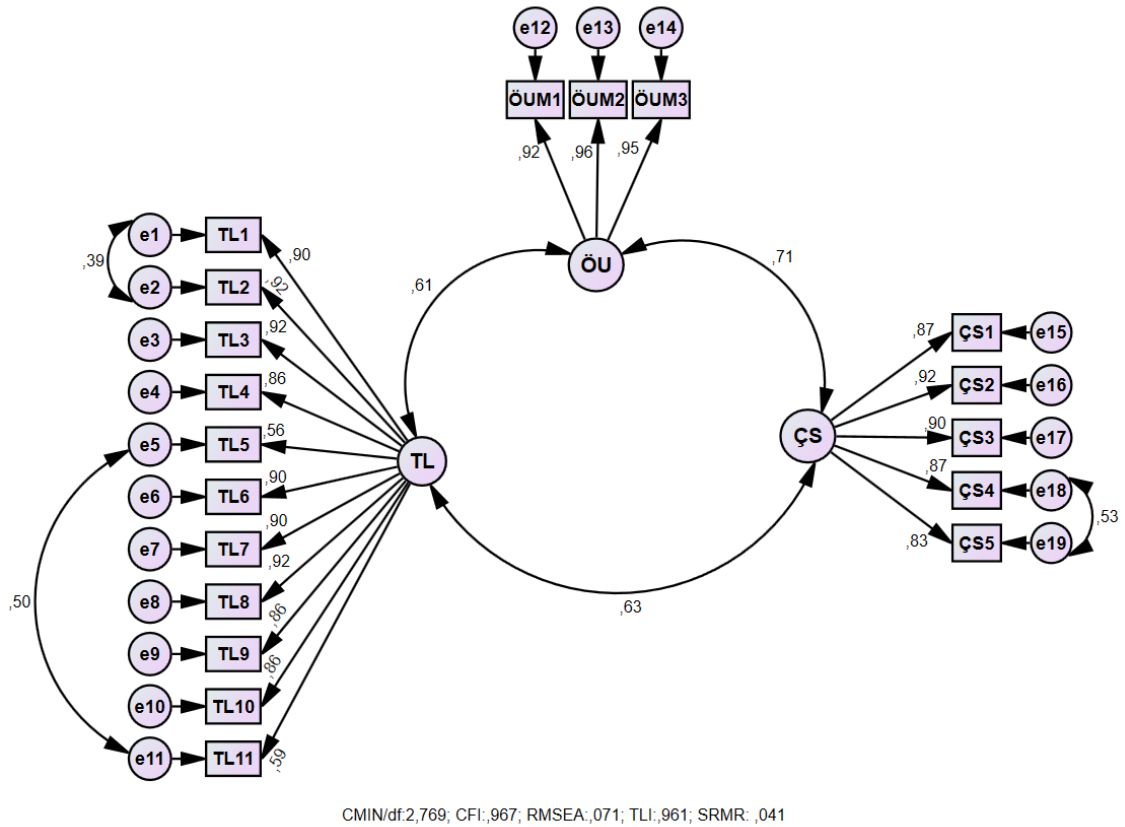
Çalışmada, toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği ölçeklerinin birlikte yer aldığı ölçüm modelinin veri ile uyumunu değerlendirmek amacıyla genel doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis, CFA) gerçekleştirilmiştir (Anderson & Gerbing, 1984; Kline, 2011). Ölçüm modelinde, her üç değişken de birinci düzey tek faktörlü yapılar olarak ele alınmıştır.

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi neticesinde model uyum indeksleri elde edilmiştir. Modelin chi-square (CMIN/DF) değeri 404.309, serbestlik derecesi (DF) 146, ve p değeri .000 olarak bulunmuştur. CMIN/DF oranı ise 2,769'dur. Genellikle CMIN/DF oranının 3'ün altında olması modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu gösterir (Schumacker & Lomax, 2004). Bu bağlamda, modelde elde edilen 2,769 değeri, modelin iyi uyum sağladığını işaret eder. Comparative Fit Index (CFI) değeri .967 olarak hesaplanmış olup, CFI'nin .95'in üzerinde olması modelin mükemmel bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Hu & Bentler, 1999). Bu değer, modelin gözlemlenen verilerle iyi uyum sağladığını açıkça ortaya koymaktadır. Tucker-Lewis Index (TLI) değeri .961 olarak bulunmuştur. TLI'nin de .90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu işaret eder (Bentler, 1990). Bu sonuç, modelin yüksek bir uyum sağladığını ortaya koymaktadır. Modelin Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) değeri .041 olarak hesaplanmıştır. SRMR'nin .08'in altında olması, modelin gözlemlenen ve tahmin edilen matrisler arasındaki farkların düşük olduğunu gösterir (Byrne, 2010). Dolayısıyla, SRMR değerinin .041 olması, modelin iyi bir uyum sağladığını desteklemektedir. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) değeri .071 olarak bulunmuştur. RMSEA'nin .05 ile .08 arasında olması modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyuma sahip olduğunu gösterir (Browne & Cudeck, 1993). Bu değer, modelde çok büyük uyum hatalarının olmadığını ve modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu gösterir.

Modeldeki faktör yükleri de incelendiğinde, tüm faktör yüklerinin .40 ve üzerinde olduğu (Hair vd., 2014; Stevens, 2009) ve özellikle toksik liderlik (TL1-TL11), örgütsel

umursamazlık (ÖÜM1-ÖÜM3) ve çalışan sessizliği (ÇS1-ÇS5) yapılarının yüksek faktör yüklerine sahip olduğu ve nitekim bu yapıların ölçülen değişkenlerle iyi temsil edildiği görülmektedir. Kovaryans eklenen maddeler (TL1 ile TL2, TL5 ile TL11 ve ÇS4 ile ÇS5) arasında ek ilişkiler kurulmuş ve bu ilişkiler modelin uyumunu daha da iyileştirmiştir.

Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgular, modelin Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi veri ile tatmin edici düzeyde uyum sağladığını ve araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Modelin genel yapısı ve uyum indeksleri göz önüne alındığında, kuramsal modelin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Her üç faktör için yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model uyum indeksleri ile faktör yüklerine ilişkin değer aralıkları Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2	df	χ^2 / df	p	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
404.309	146	2.769	.000	.967	.961	.071	.041

Not1. Tüm faktör yükleri anlamlı olup, modelin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir. χ^2 : Ki kare değeri, df : Serbestlik derecesi, p : p değeri, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, TLI: Tucker-Lewis indeksi, RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü, SRMR: Standardize edilmiş katsayıların karekökü.

Not2. Toksik liderlik faktör yükleri: .562 – .919 aralığındadır. Örgütsel umursamazlık faktör yükleri: .916 – .957 aralığındadır. Çalışan sessizliği faktör yükleri: .832 – .922 aralığındadır.

4.3.3. Birleşim Geçerliliği Analizi

Ölçüm modelinde yer alan yapıların birleşim geçerliliğini değerlendirmek amacıyla, faktör yükleri, açıklanan ortalama varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri incelenmiştir. Literatürde birleşim geçerliliğinin sağlanması için AVE değerlerinin .50'nin ve birleşik güvenilirlik değerlerinin .70'in üzerinde olması gerektiği belirtilmektedir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2014).

Analiz sonuçlarına göre, Toksik Liderlik yapısının AVE = .711, CR = .964; Örgütsel Umursamazlık yapısının AVE = .888, CR = .857; Çalışan Sessizliği yapısının AVE = .771, CR = .944 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda modelde yer alan yapıların birleşim geçerliliği kriterlerini sağladığı sonucuna ulaşılmış olup ilgili değerler Tablo 4.7.'de sunulmuştur.

Tablo 4.7. AVE ve CR Değerleri ile Birleşim Geçerliliği Bulguları

Yapılar	AVE	$\sqrt{AVE}$	CR
Toksik Liderlik	.711	.843	.964
Örgütsel Umursamazlık	.888	.943	.857
Çalışan Sessizliği	.771	.878	.944

Not. $\sqrt{AVE}$, açıklanan ortalama varyansın karekökünü göstermektedir.

4.3.4. Ayırışım Geçerliliği Analizi

Ölçüm modeli kapsamında incelenen yapıların ayırışım geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Fornell-Larcker ölçütü dikkate alınmıştır. Fornell-Larcker

ölçütü, bir yapının açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted - AVE) değerinin karekökünün, o yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından büyük olması gerektiğini ifade etmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Bu bağlamda hesaplanan değerler Tablo 4.8.'de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Fornell-Larcker Kriterine Göre Yapılar Arası Ayrışım Geçerliliği Matrisi

Yapılar	Toksik Liderlik	Örgütsel Umursamazlık	Çalışan Sessizliği
Toksik Liderlik	(.843)	-	-
Örgütsel Umursamazlık	.585	(.943)	-
Çalışan Sessizliği	.619	.706	(.878)

Not. Köşegenlerde parantez içinde gösterilen değerler, yapıya ait AVE değerinin karekökünü; diğer değerler yapılar arası korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Toksik Liderlik yapısına ait $\sqrt{AVE} = .843$ 'tür. Bu değer, yapının Örgütsel Umursamazlık ($r = .585$) ve Çalışan Sessizliği ($r = .619$) ile olan korelasyon katsayılarından büyüktür. Benzer şekilde, Örgütsel Umursamazlık yapısının $\sqrt{AVE} = .943$ 'tür ve bu değer hem Toksik Liderlik ($r = .585$) hem de Çalışan Sessizliği ($r = .706$) ile olan korelasyonlardan daha yüksektir. Çalışan Sessizliği yapısında ise $\sqrt{AVE} = .878$ olup, bu yapı Toksik Liderlik ($r = .619$) ve Örgütsel Umursamazlık ($r = .706$) ile olan korelasyonlardan anlamlı düzeyde ayrılmaktadır. Bu bulgular, Fornell-Larcker ölçütüne göre modeldeki yapıların ayrışım geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

4.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Çalışmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla SPSS programı kullanılarak Cronbach's Alpha yöntemi ile güvenilirlik analizi yapılmıştır (Cronbach, 1951). Bu yöntem, kullanılan ölçeklerin maddeleri arasındaki iç tutarlılığı ölçerek, her bir maddenin ölçekle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Nunnally (1978)'e göre, bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının en az .70 olması gerekmektedir. Aşağıda, her bir ölçek için yapılan analizlerin sonuçları özetlenmiştir.

4.4.1. Toksik Liderlik Ölçeği Testi Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin bu çalışmada elde edilen değeri, sınırın oldukça üzerinde olup, ölçeğin yüksek içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, analizde maddelerin madde-toplam korelasyonları incelenmiş ve TL5 ve TL11 maddeleri çıkarıldığında Cronbach's Alpha değerinin sırasıyla .966 ve .965'e yükseleceği tespit edilmiştir. Düzeltme yapılmış madde toplam korelasyon katsayıları, .594 ile .892 arasında değişmekte olup, bu katsayılar maddelerin ölçeğin genel yapısına güçlü ve anlamlı katkılar sağladığını göstermektedir. Ölçeğin genel güvenilirliği, .962 olarak ölçülen Cronbach's alfa değeri ile desteklenmektedir; bu yüksek değer, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılık gösterdiğini ve dolayısıyla güvenilir olduğunu belirtir (Nunnally, 1978).

Bu bulgular, bu iki maddenin çıkarılmasının güvenilirliği bir miktar artırabileceğini göstermektedir; ancak mevcut güvenilirlik seviyesi yeterince yüksek olduğu için maddelerin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Nihayetinde, yapılan güvenilirlik analizinden elde edilen ve Tablo 4.9.'da gösterilen verilere göre, Toksik Liderlik Ölçeği'nin, bu çalışma kapsamında örgütlerdeki toksik liderlik davranışlarını ölçmede güvenilir bir araç olarak değerlendirilebileceği ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.9. Toksik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
TL1	27.878	158.599	.876	.957
TL2	27.786	157.814	.892	.956
TL3	27.832	158.472	.887	.957
TL4	27.652	159.193	.848	.958
TL5	27.274	165.919	.594	.966
TL6	27.803	157.907	.870	.957
TL7	28.034	158.919	.865	.957
TL8	27.752	157.953	.888	.957
TL9	27.530	158.810	.848	.958
TL10	27.630	158.028	.846	.958
TL11	27.274	166.839	.624	.965

4.4.2. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Umursamazlık Ölçeği'nin geliştirilme sürecinde yapılan analizler, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu süreçte gerçekleştirilen güvenilirlik analizlerinde, ölçeğin iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach's Alpha değeri .852 olarak bulunmuştur (Çavuş & Develi, 2022). Güvenilirlik analizleri, ölçeğin maddeleri arasındaki içsel tutarlılığı ölçerek, her bir maddenin ölçekle ne derece uyumlu olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayıları .892 ile .927 arasında değişmektedir. Bu katsayıların .30'un üzerinde olması, maddelerin ölçeğin genel yapısıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Cronbach's alfa katsayısı ise .959 olarak bulunmuş olup, bu değer ölçeğin iç tutarlılığının tatmin edici düzeyde olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978). Bu bulgulara göre, Örgütsel Umursamazlık Ölçeği, önceki analizlere kıyasla daha yüksek bir güvenilirlik sergilemiş ve örgütlerdeki umursamazlık tutumunu ölçmede etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, Tablo 4.10.'da gösterilen verilere göre ölçek, bu çalışmadaki örneklemde yüksek düzeyde içsel tutarlılık göstermiş ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceği anlaşılmıştır.

Tablo 4.10. Örgütsel Umursamazlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
ÖUM1	4.442	7.082	.892	.955
ÖUM2	4.473	7.130	.927	.929
ÖUM3	4.516	6.982	.920	.934

4.4.3. Çalışan Sessizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Çalışan sessizliği ölçeğinin Cronbach's alfa katsayısının ($\alpha = .947$) tatmin edici bir düzeyde ($> .70$) olduğu görülmektedir (Nunnally, 1978). Bu yüksek değer, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılık gösterdiğini ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu belirtmektedir. Maddeler arasında yapılan korelasyon analizlerinde, tüm maddelerin yüksek düzeyde iç tutarlılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının .827 ile .877 arasında ve .30'un üzerinde olması,

maddelerin ölçeğin genel yapısıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Item-total correlation (*madde-toplam korelasyonları*) sonuçları incelendiğinde, ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasının güvenilirlik üzerinde önemli bir iyileştirme sağlamayacağı görülmüştür. Bu nedenle, tüm maddelerin ölçek içinde tutulmasına karar verilmiştir.

Bu sonuca göre Tablo 4.11’de görülebileceği gibi, Çalışan Sessizliği Ölçeği bu çalışma kapsamında yüksek düzeyde güvenilirlik sergilemiş ve örgütlerdeki sessizlik davranışlarını ölçmede tutarlı ve güvenilir bir araç olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.11. Çalışan Sessizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach’s Alpha
ÇS1	9.331	22.216	.827	.939
ÇS2	9.379	21.825	.877	.930
ÇS3	9.405	21.807	.861	.933
ÇS4	9.496	21.062	.869	.932
ÇS5	9.479	22.096	.837	.937

4.5. HİPOTEZ TESTLERİ

4.5.1. Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizinde, Toksik Liderlik, Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	M	s	1	2	3	4	5
1. Cinsiyet	1.380	.485	1				
2. Yaş	39.490	8.111	-.262**	1			
3. Toksik Liderlik	2.768	1.262	-.106*	.158**	1		
4. Örgütsel Umursamazlık	2.238	1.316	-.102	.078	.585**	1	
5. Çalışan Sessizliği	2.354	1.160	-.035	.008	.619**	.706**	1

Not. M: Ortalama, s: Standart sapma, * $p < .05$, ** $p < .01$

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, araştırmanın temel değişkenleri olan toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Korelasyon katsayılarının büyüklükleri, Field (2009) tarafından önerilen ölçütlere göre değerlendirilmiştir. Buna göre: korelasyon katsayıları değerlendirilirken, ± 0.10 düzeyinde küçük; ± 0.30 düzeyinde orta ve ± 0.50 düzeyinde büyük bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Field, 2009).

Toksik liderlik ile örgütsel umursamazlık arasında pozitif yönlü ve büyük düzeyde ($r = .585, p < .01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, toksik liderlik arttıkça örgütsel umursamazlığın da arttığını göstermektedir.

Toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasında pozitif yönlü ve büyük bir ilişki ($r = .619, p < .01$) bulunmuştur. Bu bulgu, toksik liderlik davranışlarının çalışan sessizliğiyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve toksik liderlik seviyesinin yükselmesiyle çalışan sessizliğinin de arttığını göstermektedir.

Örgütsel umursamazlık ile çalışan sessizliği arasında ise pozitif yönlü ve büyük düzeyde ($r = .706, p < .01$) bir ilişki saptanmıştır. Bu güçlü ilişki, örgütsel umursamazlık seviyesinin yükselmesiyle çalışanların sessizlik eğilimlerinin de belirgin şekilde arttığını göstermektedir.

4.5.2. Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan toksik liderliğin bağımlı değişken olan çalışan sessizliği üzerindeki açıklayıcılık durumu ve bu ilişkide aracı değişken olan örgütsel umursamazlığın rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.13’de sunulmuştur.

Tablo 4.13. Regresyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Umursamazlık (M)			Çalışan Sessizliği (Y)		
	β	LLCI	ULCI	β	LLCI	ULCI
Cinsiyet (Kontrol Değişkeni)	-.127	-.368	.114	.079	-.094	.251
Yaş (Kontrol Değişkeni)	-.004	-.019	.010	-.011	-.021	-.001
Toksik Liderlik (X)	.608	.518	.699	.301	.222	.381
Örgütsel Umursamazlık (M)	-	-	-	.462	.386	.537
Model Özeti	$R^2 = .344$			$R^2 = .571$		
	$F_{(sd = 3,347)} = 60.684, p < .001$			$F_{(sd = 4,346)} = 115.161, p < .001$		
TL→ÇS (Toplam etki)	$\beta = .582, t = 14.905, p < .001, \%95 \text{ Boot LLCI- Boot ULCI: } [.505, .659]$					
TL→ÖÜ→ÇS (Dolaylı etki)	$B = .281, \%95 \text{ Boot LLCI - Boot ULCI: } [.198, .368]$					

TL→ÖÜ→ÇS (Tamamen standartlaştırılmış dolaylı etki) $\beta = .306$, %95 Boot LLCI - Boot ULCI: [.222 , .393]

Not. $n = 351$, Türev örneklem sayısı = 5000. M: Aracı değişken, X: Bağımsız değişken, Y: Bağımlı değişken. β : Standartlaştırılmış beta katsayısı, B : Standardize edilmemiş beta katsayısı. ULCI: Üst limit güven aralığı, LLCI: Alt limit güven aralığı. R^2 : Belirlilik katsayısı, F : F testi istatistiği, sd : Serbestlik derecesi, p : p değeri, t : t istatistiği. Boot LLCI-Boot ULCI: Alt güven aralığı sınırı – Üst güven aralığı sınırı

Regresyon analizlerinin bulguları, toksik liderliğin örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği üzerindeki doğrudan etkilerini ve örgütsel umursamazlığın aracılık rolünü incelemek üzere üç aşamada sunulmuştur. Bu analizlerde Bootstrapping yöntemine dayalı regresyon analizleri kullanılmış, 5000 türev örnekleme seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrapping yöntemiyle gerçekleştirilen analizlerde %95 güven aralığında elde edilen değerlerin sıfır içermemesi esas alınmıştır (MacKinnon vd., 2004). Sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Öncelikle, toksik liderliğin (X) örgütsel umursamazlık (M) üzerindeki doğrudan etkisi analiz edilmiştir. Sonuçlar, toksik liderliğin örgütsel umursamazlıktaki varyansın %34,4'ünü açıkladığını göstermektedir ($R^2 = .344$). Model genel olarak anlamlıdır ($F (sd = 3,347) = 60.684, p < .001$) ve toksik liderliğin örgütsel umursamazlık üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = .608$, LLCI = .518, ULCI = .699, $p < .001$). Bu bulgular, toksik liderliğin örgütsel umursamazlığı artırıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarak H1 hipotezini desteklemektedir.

Ardından, örgütsel umursamazlığın (M) çalışan sessizliği (Y) üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Sonuçlar, örgütsel umursamazlığın çalışan sessizliğindeki varyansın %57,1'ini açıkladığını göstermektedir ($R^2 = .571$). Regresyon denklemi genel olarak anlamlı olup ($F (sd = 4,346) = 115.161, p < .001$) örgütsel umursamazlığın çalışan sessizliği üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = .462$, LLCI = .386, ULCI = .537, $p < .001$). Bu bulgular, örgütsel umursamazlık arttıkça çalışan sessizliğinin de arttığını göstererek H2 hipotezini desteklemektedir.

Üçüncü aşamada, toksik liderliğin (X) çalışan sessizliği (Y) üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Model, çalışan sessizliğindeki varyansın %57.1'ini açıklamaktadır

($R^2 = .571$). Regresyon denklemi genel olarak anlamlıdır ($F (sd = 4,346) = 115.161, p < .001$) ve toksik liderliğin çalışan sessizliği üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = .301, LLCI = .222, ULCI = .381, p < .001$). Bu bulgular, toksik liderliğin çalışan sessizliği düzeyini artırdığını göstererek H3 hipotezini desteklemektedir.

Son olarak, toksik liderlik (X) ile çalışan sessizliği (Y) arasındaki ilişkide örgütsel umursamazlığın (M) aracılık rolü değerlendirilmiştir. Bulgular, toksik liderliğin çalışan sessizliği üzerindeki toplam etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermiştir ($\beta = .582, t = 14.905, Boot LLCI = .505, Boot ULCI = .659, p < .001$). Aynı zamanda dolaylı etki de anlamlıdır ($B = .281, Boot LLCI = .198, Boot ULCI = .368$) ve tamamen standartlaştırılmış dolaylı katsayı $\beta = .306$ 'dır ($Boot LLCI = .222, Boot ULCI = .393$). Dolaylı yolun güven aralıklarının sıfırı içermemesi, örgütsel umursamazlığın toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi kısmen açıkladığını göstermektedir. Nitekim toksik liderliğin çalışan sessizliği üzerindeki doğrudan etkisi modelde anlamlı kalmaya devam etmiştir ($\beta = .301, LLCI = .222, ULCI = .381, p < .001$). Bu sonuçlar, toksik liderliğin çalışan sessizliği üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel umursamazlık aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarak H4 hipotezini desteklemektedir.

Yapılan bootstrap analizlerinde %95 güven aralıklarının sıfırı içermemesi, toksik liderlikten örgütsel umursamazlık aracılığıyla çalışan sessizliğine uzanan dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2018). Zhao, Lynch ve Chen'in (2010) sınıflandırmasına göre dolaylı etkinin anlamlı olması ve doğrudan etkinin aynı yönde anlamlılığını koruması, modeli tamamlayıcı aracılık (complementary mediation) tipine yerleştirir. Bu durumda örgütsel umursamazlık, toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi kısmen açıklamakta; toksik liderlik hem doğrudan etkisini sürdürmekte hem de örgütsel umursamazlık üzerinden ek, dolaylı bir etki üretmektedir.

BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Araştırmanın bulguları, toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ele almıştır. Öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ve iç tutarlılık analizleri, her bir ölçeğin kavramsal yapıyı güvenilir biçimde yansıttığını göstermiştir. Doğrulayıcı faktör analizlerinde elde edilen uyum indeksleri, ölçüm modelinin kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığını; ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının ise örgütsel davranış araştırmalarında önerilen eşik değerleri karşıladığını ortaya koymuştur.

Önceki araştırmalarla karşılaştırıldığında, toksik liderlik ile örgütsel umursamazlık arasındaki ilişkinin literatürde yer alan sınırlı sayıdaki çalışmada da aynı yönde rapor edildiği görülmektedir. Abbasi vd. (2023) İran'daki spor kuruluşlarında benzer bir ilişki bulgularken; Kuhi ve Nastiezaie (2020) ise yine İran'da, ilköğretim düzeyindeki eğitim kurumlarında yürütülen araştırmada, toksik liderliğin örgütsel tembellik yoluyla umursamazlığı artırdığını belirtmiştir. Mevcut bulgular, bu eğilimi Türkiye'de bir kamu üniversitesi bağlamına taşıyarak ilişkideki tutarlılığı desteklemektedir. Yapılan analizler, çalışanların yöneticilerini toksik olarak algıladıklarında örgütsel umursamazlık eğilimlerinin belirgin bir artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Sosyal mübadele perspektifine göre desteklenmeyen çalışanlar, karşılıklı dengelinin bozulduğunu hissederek örgüte yönelik gönüllü çabalarını geri çekmeye daha yatkın hâle gelirler. Bu durum, toksik liderliğin örgütsel umursamazlık ile aynı yönde ilişkilendiğine yönelik H1 hipotezi desteklemiştir.

Araştırmada örgütsel umursamazlığın çalışan sessizliğiyle ilişkisi incelendiğinde, umursamazlığın artmasının çalışanların düşüncelerini paylaşma isteğini azalttığı görülmüştür. Çalışanlar örgüte yönelik ilgilerini yitirdiklerinde, sorunları ya da önerileri dile getirmenin anlamlı bir değişim yaratacağına dair inançları zayıflamakta; sessizlik, düşük maliyetli ve güvenli bir strateji olarak benimsenmektedir. Bulgular, spor il müdürlüklerinde umursamazlığın konuşma eğilimini azalttığını saptayan Ahangar vd.

(2015) ve adaletsiz etik iklim koşullarında sessizlik ile umursamazlığın eşzamanlı yükseldiğini bildiren Hoseynian vd. (2018) ile üniversite personeli üzerinde yaptıkları araştırmada, umursamazlığın doğrudan sessizliği yükselttiğini ortaya koyan Rajaei ve Asadzadeh (2021)'in çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. H2 hipotezi bu şekilde doğrulanmıştır.

Toksik liderliğin doğrudan çalışan sessizliği üzerindeki etkisi de araştırmanın temel bulguları arasında yer almaktadır. Cezalandırıcı, küçümseyici ve öngörülemeyen yönetim tarzı, psikolojik güvenlik algısını zedeler; çalışanlar olası olumsuz geri bildirim veya misilleme endişesiyle sessiz kalmayı tercih ederler. Sonuçlar, bilgi paylaşımından kaçınmanın toksik ortamda yaygınlaştığını ortaya koyan Coakley (2021) ve Bany (2024), ayrıca savunmacı sessizlikte artış belirleyen Sabino vd. (2024) verileriyle uyumlu olup, H3 hipotezini destekler niteliktedir. Mevcut bulgular, sınırlı sayıdaki ulusal çalışmada bildirilen benzer eğilimlerle yön açısından örtüşmektedir.

Son olarak, toksik liderliğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinin örgütsel umursamazlık aracılığıyla da işlediği belirlenmiştir. Toksik liderlik baskısı ilkin örgütsel umursamazlığı yükseltmekte; bu umursamazlık da çalışanların sesini kısma zemini hazırlamaktadır. Dolaylı yolun anlamlı bulunması, aracılık düzeneklerinin tamamlayıcı bir biçimde çalıştığını göstermektedir. Bu bulgular, doğrudan ampirik destek azlığına rağmen, kuramsal düzeyde açıklanabilir niteliktedir. Sosyal Mücadele Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının büyük ölçüde liderle kurdukları karşılıklı ilişkilere dayandığı anlaşılmaktadır. Toksik liderlik tarzı, çalışanların örgütlerine yönelik güven, bağlılık ve aidiyet hissini zedeleyerek, karşılık vermeme veya örgüte katkı sağlamama gibi edilgen tepkileri beraberinde getirebilir. Bu tepkiler zamanla örgütsel umursamazlık ve sessizlik gibi olumsuz davranışlara dönüşebilir. Öte yandan, Duygusal Olaylar Kuramı, örgüt içinde yaşanan olumsuz duygusal deneyimlerin (örneğin aşağılama, dışlanma veya görmezden gelinme) çalışanlarda duyusal tepkiler yaratarak tutum ve davranışlarını etkilediğini öne sürer. Bu bağlamda, toksik liderlik kaynaklı duygusal gerilimler, çalışanların hem örgüte olan ilgisini kaybetmelerine hem de düşüncelerini dile getirmekten kaçınmalarına neden

olabilir. Bu kuramsal açıklamalar, H4 hipotezinde öne sürülen dolaylı ilişkiyi anlamlı ve tutarlı biçimde desteklemektedir.

Genel olarak elde edilen sonuçlar, araştırmada önerilen kuramsal çerçeveye uyumlu bir tablo sunmaktadır. Toksik liderlik, hem doğrudan hem de örgütsel umursamazlık aracılığıyla çalışan sessizliğini güçlendiren bir etken olarak görünmekte; bu da örgütlerde sürdürülebilir iletişim ortamı ve motivasyon açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışma, kamu sektörü bağlamından elde edilen verilerle literatüre yeni kanıtlar eklemekte, ancak bulguların farklı sektör ve kültürel ortamlarda sınanmasına ihtiyaç duyulduğunu da göstermektedir.

5.2. ÇALIŞMANIN YAZINA KATKISI

Bu çalışma, toksik liderlik, çalışan sessizliği ve örgütsel umursamazlık kavramlarının bir arada ele alınarak incelenmesi bakımından ulusal yazına katkı sağlamaktadır. Araştırma, bu üç kavram arasındaki ilişkileri inceleyerek, liderlik davranışlarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine dair özgün bulgular sunmuştur. Özellikle toksik liderlik algısının çalışan sessizliği ve umursamazlık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini değerlendiren çalışma, bu ilişkileri hem kuramsal hem de pratik açıdan ele almıştır.

Literatürde konuya yakın bulgular sınırlı sayıdadır. Kaya vd. (2021)'nin çalışmasında toksik liderliğin çalışan sessizliği üzerinde anlamlı bir etki bildirilmiştir. Abbasi vd. (2023)'nin toksik liderlik ile örgütsel umursamazlık arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Mevcut araştırma, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi Türkiye bağlamında test ederek yazına yeni ampirik kanıt eklemiş ve her iki değişkenin çalışan sessizliğiyle birlikte ele alındığı bütüncül bir modeli ortaya koymuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmış olması, ileride bu alanda gerçekleştirilecek çalışmalar için metodolojik bir temel oluşturmuştur. Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından beş madde ve tek boyuta indirgenen Çalışan Sessizliği Ölçeği

Türkçe'ye uyarlanmış ve bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçeğin uyarlanması ve geçerleme çalışması, çalışan sessizliği kavramının ölçülmesi ve değerlendirilmesi açısından ulusal yazına önemli bir katkı sunmaktadır. Çalışma, bu ölçeği Türkiye bağlamına kazandırarak gelecekte yapılacak araştırmalara metodolojik dayanak sağlamaktadır.

Çalışmanın Orta Karadeniz Bölgesi'nde bir devlet üniversitesinin idari personelinden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş olması, bu kavramların yerel bağlamdaki etkilerini anlamada katkı sunmaktadır. Bu bulgular, liderlik davranışlarının çalışanların sessizlik ve umursamazlık eğilimlerini nasıl şekillendirdiğine dair mevcut sınırlı literatürle yön açısından karşılaştırılabilir niteliktedir.

Sonuç olarak, çalışma örgütsel davranış yazınına yeni bir bakış açısı kazandırmış, toksik liderlik algısının çalışan sessizliği ve örgütsel umursamazlık üzerindeki etkilerini ortaya koyarak hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki süreçlerin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur.

5.3. İŞ YAŞAMINA YÖNELİK ÖNERİLER

Araştırma bulguları doğrultusunda, üniversitelerdeki idari personelin çalışan sessizliği ve umursamazlık eğilimlerini azaltmak, toksik liderlik algısının etkilerini en aza indirmek ve daha sağlıklı bir örgütsel iklim oluşturmak amacıyla aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

Yöneticilere yönelik düzenli eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitimlerde empati, etkili iletişim, kriz yönetimi ve çalışan motivasyonu gibi konulara odaklanılmalı, toksik liderlik davranışlarının örgütsel ve bireysel düzeydeki zararları açıklanmalıdır. Bu tür eğitimler, yöneticilerin daha olumlu liderlik becerileri geliştirmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışanların yöneticilere yönelik değerlendirmelerini anonim olarak iletebileceği geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu tür sistemler, yöneticilerin kendi davranışlarını daha iyi anlamalarına ve toksik eğilimlerin erken tespit edilmesine olanak

tanıyacaktır. Ayrıca, çalışanların görüşlerinin dikkate alınması, örgütsel adalet algısını da güçlendirecektir.

Yöneticilik pozisyonlarına atamalarda liyakat ve yetkinlik esas alınmalıdır. Adil ve şeffaf seçim süreçleri benimsenerek, liderlik becerileri güçlü, adaletli ve çalışanlarla olumlu iletişim kurabilecek yöneticilerin görevlendirilmesi sağlanmalıdır. Bu tür bir liderlik yaklaşımı, toksik liderlik algısını önleyerek örgütsel sağlığı ve çalışan bağlılığını güçlendirecektir.

Psikolojik destek programları ve stres yönetimi uygulamaları başlatılmalıdır. Toksik liderlik davranışlarının yol açtığı psikolojik baskılar ve güvensizlik ortamı, çalışanların örgütten duygusal olarak kopmalarına ve sessizleşmelerine neden olabilmektedir. Bu etkileri azaltmak için bireysel danışmanlık ve grup destek programları etkili bir önlem olacaktır.

Görev tanımları açık ve net şekilde belirlenmelidir. Belirsiz sorumluluk alanları, çalışanlarda yetersizlik hissi ve iletişimden kaçınma eğilimi yaratmakta; bu da sessizlik ve ilgisizlik davranışlarını beraberinde getirebilmektedir. Yetki ve sorumlulukların netliği, örgütsel katılımı ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir.

Kurumsal değerlerin ve etik kodların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Ortak bir etik standart oluşturulmadığında, toksik liderlik davranışları normalleşebilmekte ve çalışanlar bu tür uygulamalara karşı tepkilerini sessizlikle gösterebilmektedir. Kurum içinde güven kültürünü inşa etmek, bu tür davranışların önüne geçmek açısından kritik önemdedir.

5.4. GELECEKTEKİ ARAŞTIRMALARA YÖNELİK ÖNERİLER

Bu çalışma, toksik liderlik, çalışan sessizliği ve örgütsel umursamazlık kavramlarının bir arada ele alınması ve incelenmesi bakımından literatüre çeşitli katkılar sunmaktadır. Ancak, bu alanlarda daha geniş bir anlayış geliştirmek için gelecekte yapılacak araştırmalar için şu önerilerde bulunulabilir:

Toksik liderlik, çalışan sessizliği ve umursamazlık kavramlarının etkilerinin farklı sektörlerde ve farklı meslek gruplarında incelenmesi gereklidir. Özellikle kamu ve özel sektördeki uygulamaların karşılaştırılması, bu kavramların sektörler arası değişikliklerini ortaya koyabilir. Bu tür çalışmalarda, çeşitli meslek gruplarının örgütsel dinamikleri farklı bakış açılarından değerlendirilerek kapsam genişletilebilir.

Bu çalışma kesitsel bir tasarım ile gerçekleştirilmiştir. Gelecekte, boylamsal veri toplama yöntemleri kullanılarak toksik liderlik davranışlarının zaman içerisindeki etkileri ve çalışan sessizliği ile umursamazlık üzerindeki dinamik değişimlerin daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi önerilmektedir.

Nitel yöntemlerin kullanılacağı çalışmaların gerçekleştirilmesi gereklidir. Özellikle, çalışanların toksik liderlik algıları, sessizlik nedenleri ve umursamazlık eğilimlerinin ardındaki bireysel ve örgütsel faktörler, derinlemesine mülakatlar ve odak grup görüşmeleri ile daha ayrıntılı şekilde ele alınabilir. Bu tür çalışmalar, bireysel deneyimlerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Türkçeye uyarlanan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının farklı örneklemelerde test edilmesi önerilmektedir. Özellikle, çalışan sessizliği ölçeği gibi önemli araçların farklı sektör ve kültürel bağlamlarda uygulanması, bu ölçeklerin genel geçer niteliğini artırabilir ve uluslararası karşılaştırılabilirliğine katkıda bulunabilir.

Örgütsel umursamazlık kavramının yerli yazında sınırlı sayıda incelendiği göz önünde bulundurularak, bu kavramın farklı örgütsel davranış değişkenleriyle olan olası ilişkilerinin ampirik çalışmalarla araştırılması önem arz etmektedir. Özellikle, örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik ve çalışan performansı gibi temel değişkenlerle olan ilişkileri ele alan yeni çalışmalar literatüre değerli katkılar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abbasi, H., Taghizadeh, H., & Jelveh, S. (2023). Investigating the mediating role of social undermining in the relationship between toxic leadership and organizational indifference. *Scientific Journal of Applied Educational Leadership*, 4(1), 97-114. <https://doi.org/10.22098/AEL.2023.12180.1218>
- Abdelaliem, S. M. F., & Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: The mediating effect of nurses' silence. *BMC Nursing*, 22, 4. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>
- Abolfazli, E., Saidabadi, Y. R., & Fallah, V. (2016). An analytical study on indifference management in the educational system of Iran: Reflection on expert's opinions. *International Review*, 1(2), 22-37.
- Ægisdóttir, S., Gerstein, L. H., & Çınarbaş, D. C. (2008). Methodological Issues in Cross-Cultural Counseling Research: Equivalence, Bias, and Translations. *The Counseling Psychologist*, 36(2), 188-219. <https://doi.org/10.1177/0011000007305384>
- Ahangar, S. G., Boroumand, M. R., & Hami, M. (2015). Relationship between organizational indifference and organizational silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran province. *International Journal of Sport Studies*, 5(3), 296-300.
- Ahmadi, S. A. A., & Rafiee, A. (2015). A study on emotional intelligence strategies to reduce organizational indifference. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(3), 169-178.
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The Effect of Toxic Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Effect of Emotional Exhaustion and the Moderating Effect of Organizational Cynicism. *BMC Nursing*, 23, Article 669. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>

- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: Betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. <https://doi.org/10.52848/ijls.1097752>
- Akın, U., & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Akpınar, R. (2018). *Yabancılaşmanın iş tatmini üzerine etkisi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi hemşireleri üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim* [Yüksek Lisans Tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Ameriyan, H., Fahimi-Nezhad, A., Morsal, B., & Siavashi, M. (2023). Leadership and organizational inertia with the mediating role of social loafing in the employees of the Ministry of Sports and Youth. *Correlation of Managers*, 12(1), 81-94.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173. <https://doi.org/10.1007/BF02294170>
- Arda, A. (2022). *İstanbul'da görev yapan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile etik değerlerinin örgütsel ceza algısı aracı değişkeniyle birlikte sanal kaytarma ve örgütsel kayıtsızlığa etkisi* [Yayınlanmamış doktora tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.

- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the workplace: Research, theory, and practice – Introduction. İçinde N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Ed.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (ss. 3-18). Quorum Books.
- Aybar, S., & Akaçın, F. (2025). Sağlık çalışanlarında toksik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(31), 19-50. <https://doi.org/10.47129/bartiniibf.1558710>
- Aydoğdu, C. (2016). *İşgören kayıtsızlığı: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Aydoğdu, C., & Çakıcı, A. (2018). Örgütlerde kayıtsızlık davranışı üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2(2), 96-117.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.
- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2016). Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 79-98.
- Bany, B. M. (2024). The impact of toxic leadership on employee silence: The mediating role of workplace bullying. *Asian Journal of Management and Commerce*, 5(1), 521-531. <https://doi.org/10.22271/27084515.2024.v5.i1g.299>

- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77-85.
- Başar, U., Sığrı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76. <https://doi.org/10.18394/iid.61037>
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Battal, F., Öz, H. H., & Yıldırım, V. (2024). Toksik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Örgüte duyulan güvenin rolü. *Turkish Management Review*, 3(2), 102-119. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14584473>
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Nekoie-Moghadam, M. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v2-i11/391>
- Bektaş, H. (2017). *Açıklayıcı Faktör Analizi*. Beta Yayınevi.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2018). Toksik yönetici davranışları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 18(3), 435-444. <https://doi.org/10.21121/eab.2018236198>
- Bell, R. M. (2017). *The dysfunction junction: The impact of toxic leadership on follower effectiveness* [Unpublished doctoral dissertation]. Regent University.
- Bennis, W. (1989). *Bir lider olabilmek* (S. U. Teksöz, Çev.). Sistem.
- Bentiba, Z., & Khelil, S. (2022). Organizational silence: Basic concepts and its effects. *International Journal of Economic Performance*, 5(2), 34-47.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>

- Biçer, T. (2023). *Tüm Özellikleriyle Toksik Lider, Tanı ve Hayatta Kal! Nobel Bilimsel Eserler*.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Bolton, S. (2005). *Emotion management in the workplace*. Palgrave Macmillan.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. İçinde J. Greenberg & M. S. Edwards (Ed.), *Voice and silence in organizations* (ss. 3-33). Emerald Group Publishing.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. İçinde K. A. Bollen & J. S. Long (Ed.), *Testing structural equation models* (ss. 136-162). Sage Publications.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 912-922.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Byrd, D. (2010). *The Tripping Point in Leadership: Overcoming Organizational Apathy*. Stl Distribution North Amer.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd bs). Routledge.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.

- Chomeya, R. (2010). Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences*, 6(3), 399-403.
- Clapham, S. E., & Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 287-313.
- Coakley, N. (2021). *The relationship between toxic leadership behavior and employee silence: A quantitative study*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3893817>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma. *Önce Kalite Dergisi*, 15(106), 42-47.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2019). Entropik örgüt iklimi, umursamazlık ve iş tatmini: Nicel bir araştırmaya yönelik bulgular. İçinde A. M. Alparslan, D. Pehlivan, S. Yastioğlu, Ö. F. Oktar, & F. Kıran (Ed.), 7. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 629-635). <https://odk.mehmetakif.edu.tr/files/ODKBildiriKitabi.pdf>.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2022). Entropik örgüt iklimi, örgütsel umursamazlık ve iş tatmini: Kavramlar ve ölçme araçları. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(2), 110-123.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-267.

- Çeliköz, E., Erhan, T., & Çetinceli, K. (2025). Liderlik üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 8(1), 137-155.
<https://doi.org/10.33712/mana.1420703>
- Danaeifard, H., & Eslami, A. (2011). Discovering theory of organizational indifference: A grounded theory strategy. *European Journal of Scientific Research*, 40(3), 450-461.
- Danaeifard, H., Hasanzadeh, A. R., & Salariyeh, N. (2010). Designing the organizational indifference measurement: A combinative research. *Journal of Strategic Management Thought*, 4(2), 79-99.
- Davis, Q. L. (2016). *A Comprehensive Review of Toxic Leadership*. Air University.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Demirsel, M. T. (2020). Örgütsel Sessizlik. İçinde M. Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci, & A. Diken (Ed.), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (ss. 519-528). Eğitim Yayınevi.
- Develi, A. (2020). *Çalışma Yeterliliği, İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Develi, A., & Özer, H. (2024). Örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık ilişkisi için önermeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 85-97.
<https://doi.org/10.29131/uiibd.1584293>

- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Doğan, A. (2021). *Toksik liderlik davranışlarının örgütsel depresyona ve örgüt temelli benlik saygısına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Nişantaşı Üniversitesi.
- Doğan, E. (2023). *Çalışanların öznel iyi oluşunu şekillendirmede toksik liderlik algısının rolü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Yayınevi.
- Edmonson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Efeoğlu, M. S., & Çelik, A. (2024). İşgörenlerin prososyal davranışları ve örgütsel verimlilik etkileşimi: Kuramsal bir değerlendirme. *Selçuk Turizm ve Bilişim Araştırmaları Dergisi*, 5, 52-74.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım.
- Etimoloji Türkçe. (t.y.-a). *Kayıt*. <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kayit>
- Etimoloji Türkçe. (t.y.-b). *Lakayt*. <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/lakayt>
- Fapohunda, T. M. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Fathalian, M., Hami, M., & Shojaei, V. (2022). Designing the role of ethical leadership on organizational silence: The mediating role of bullying and indifference in

- sports organizations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 9(1), 1-22. <https://doi.org/10.30473/fmss.2022.62275.2378>
- Fathi Chegeni, F. (2024). Authoritarian Leadership and Organizational Indifference of Employees: Explaining the Mediating Role of Bureaucratic Culture. *Journal of Management Culture*, 22(3), 293-307. <https://doi.org/10.22059/jomc.2024.370746.1008631>
- Fettahlioğlu, Ö. Ö. (2021). *Örgütlerde yönetsel yaklaşımlar*. İksad Publishing House.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. bs). SAGE Publications.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you. İçinde *Workforce*. <http://www.workforce.com/archive/feature/22/22/12/223888/php>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Garland, R. (1991). The Mid-Point on a Rating Scale: Is It Desirable? *Marketing Bulletin*, 2, 66-70.
- Ghazifar, A., Torkzadeh, J., & Nilipoour Tabatabaei, S. A. (2019). The role of empowering and preventive organizational structures in organizational indifference. *Productivity Management*, 13(49), 93-121.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746. <https://doi.org/10.1108/02683940610713262>
- Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*. Stanford University Press.
- Goodboy, A. K., & McCroskey, J. C. (2005). Toward a theoretical model of the role of organizational orientations and Machiavellianism on nonverbal immediacy

behavior and job satisfaction. *Human Communication: A Publication of the Pacific and Asian Communication Association*, 11(3), 287-302.

Google. (2024). *Google Forms: Online form builder*.
<https://workspace.google.com/products/forms/>

Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.

Gries, K., Berry, P., Harrington, M., & Crescioni, M. (2018). Literature Review to Assemble the Evidence for Response Scales Used in Patient-Reported Outcome Measures. *Journal of Patient-Reported Outcomes*, 2, 41.
<https://doi.org/10.1186/s41687-018-0056-3>

Güney, S. (2012). *Liderlik (1. Baskı)*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (2015). *Liderlik (2. Baskı)*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz (3. bs)*. Seçkin Yayıncılık.

Gürer, A., & Deniz, N. (2018). Çalışan sessizliğinin demografik özellikler açısından incelenmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 53(1), 91-110.
<https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.02.871>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition (7th bs)*. Pearson Education Limited.

Halis, M., & Tülemmez, S. (2019). Liderliğin karanlık yüzü ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4), 957-980. <https://doi.org/10.11616/basbed.658348>

Hambleton, R. K. (1993). Translating achievement tests for use in cross-national studies. *European Journal of Psychological Assessment*, 9(1), 57-68.

- Harlos, K. P., & Pinder, C. C. (2000). Emotions and injustice in the workplace. İçinde S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (2nd bs, ss. 255-276). Sage.
- Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2007). A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117-129. <https://doi.org/10.1177/1071791907308217>
- Haskebabçı, F. H., & Aykan, E. (2024). Lider-Üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 12(2), 117-138. <https://doi.org/10.22139/jobs.1495968>
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hoseynian, N., Yarigholi, B., & Yarmohammadzadeh, P. (2018). Mediating role of organizational ethical climate in the relationship between organizational justice, organizational silence and indifference. *Journal of Managing Education in Organizations*, 7(1), 103-133.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karabük Üniversitesi.

- İlhan, H., & Çelebi, N. (2021). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 201-223.
- Jensen, V. J. (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30, 249-257.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Joinson, C. (1996). Re-creating the indifferent employee. *HRMagazine*, 41(8), 76-81.
- Kaiser, H. F. (1970). A Second Generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 111-117.
- Karaca, N. (2023). *Algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Karaca, N., & Aksoy, A. (2024). Algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 134-151. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1419081>
- Karaca, S. (2008). *Orta kademe yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma* (1. bs). Hayat Yayınları.

- Karthikeyan, D. C. (2017). An exploratory study on toxic leadership and its impact on organization: A leadership perspective. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 336-362.
- Kaya, Ç. (2019). *Örgütlerde Sessizlik Sessizliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Türkmen Kitabevi.
- Kaya, N., Tokur Göncü, F., & 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. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.11>
- Kazancı, O. (2017). Toksik liderliğin sağaltımı ve ortaya çıkmadan önlenmesine dair bilişsel farkındalık (üstbiliş) gelişimi çerçevesinden bir bakış. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 62-84.
- Keefe, L. (2002). Steps to overcome organizational indifference. *Hudson Valley Business Journal*, 27.
- Keefe, L. (2003). How to overcome organizational indifference. *Policy & Practice*, 61(2), 24-27.
- Keefe, L. (2006). Overcome organizational indifference. *Nonprofit World*, 24(2), 14.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü Liderlik* (F. Kâhya, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kesken, J., & Ayyıldız Ünnü, N. (2011). *Öteki Liderlik*. Gazi Kitabevi.

- Kıran, C. (2007). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu ve İstanbul İOSB'deki aile şirketleri üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Kinter, O. (2020). *Liderlik Tazırları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi*. Gazi Kitabevi.
- Kish-Gephart, J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314-345.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd bs). Guilford Press.
- Knoll, M., & Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle?? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Koçak, A. Ö. (2021). Toksik Liderlik. İçinde M. Sağbaş (Ed.), *21. Yüzyılda Liderlik* (ss. 189-212). Gazi Kitabevi.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2023). *İşletme yöneticiliği* (18. bs). Beta Yayınları.
- Kramer, R. (2006). Overcome organizational indifference. *Nonprofit World*, 24, 14.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kuhi, M., & Nastiezaie, N. (2020). The effect of toxic leadership on organizational indifference with the mediating role of organizational laziness: Case study of elementary school teachers of Sarbaz city. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 25(96), 222-234. <https://doi.org/10.30486/jsrp.2020.1882838.2150>
- Kusy, M. E., & Holloway, E. L. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. Jossey-Bass.
- Langton, N., & Robbins, S. P. (2007). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications* (4th Canadian ed.). Prentice Hall.
- Leander, P. N. (2009). *Losing the will: Automatic reactions to the indifference perceived in others* [Master's Thesis]. Duke University.
- Leymann, H. (1996). The Context and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005c). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36(1), 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership. İçinde R. A. Couto (Ed.), *Political and civic leadership: A reference handbook* (s. [sayfa aralığı]). Sage Publications.

- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *Computers & Industrial Engineering*, 1647-1651.
- Liu, Y., Ayub, A., Ishaq, M., Arif, S., Fatima, T., & Sohail, H. M. (2022). Workplace ostracism and employee silence in service organizations: The moderating role of negative reciprocity beliefs. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1378-1404. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0261>
- Lubit, R. (2004). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Executive*, 18(1), 127-128. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689543>
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.539307>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the generalized distance in statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences of India*, 2(1), 49-55.
- Malekzadeh, G., & Golmohammadi, M. (2018). Conceptualization of organizational indifference using cognitive mapping. *Opción*, 34(Especial No. 15), 110-132.
- Maliki, D. (2017). Investigating the effect of job burnout on organizational indifference in employees of production units of refrigeration and air conditioning industries. *National conference of new models in management and business (with the approach of supporting national entrepreneurs)*.

- Mammadova, L. (2021). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile performansları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Marin, R. S. (1990). Differential diagnosis and classification of apathy. *The American Journal of Psychiatry*, 147, 22-30.
- Mawuena, E. K., & Mannion, R. (2022). Implications of resource constraints and high workload on speaking up about threats to patient safety: A qualitative study of surgical teams in Ghana. *BMJ Quality & Safety*, 31(9), 662-669. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2021-014287>
- Mayhew, E. L., M. J. & Grunwald, H. E. & Dey. (2006). Breaking the silence: Achieving a positive campus climate for diversity from the staff perspective. *Research in Higher Education*, 47(1), 65-67.
- McCroskey, L. L., McCroskey, J. C., & Richmond, V. P. (2005). Applying organizational orientations theory to employees of profit and non-profit organizations. *Communication Quarterly*, 53(1), 21-40.
- Memduhoğlu, H. B., & Ören, M. E. (2023). Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sergilediği toksik liderlik davranışları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(3), 882-896. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1085414>
- Moradi, B., Ariani Qizqapan, E., Abbaspour, R., & Zahid Babalan, A. (2017). Examining the causal model of teachers' negligence based on organizational silence by organizational indifference mediation. *Research on Educational Leadership and Management*, 3(12), 79-109. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2019.35463.1397>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Murphy, M. G., & Davey, K. M. (2007). Ambiguity, ambivalence, and indifference in organizational values. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 17-30.
- Mücevher, M. H. (2021). Örgütsel duyarsızlaşma sarmalı: Kuramsal bir model. İçinde Ş. Karabulut (Ed.), *Yönetim—Strateji—Organizasyon: Teoride ve Uygulamada: Cilt 2* (ss. 291-305).
- Naktiyok, S. (2019). Örgütsel Sessizlik. İçinde E. Kaygın & G. Kosa (Ed.), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış* (ss. 281-298). Eğitim Yayınevi.
- Nasabi, N. A., & Bastani, P. (2018). The Effect of Quality of Work Life and Job Control on Organizational Indifference and Turnover Intention of Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 9(4), 915-923. <https://doi.org/10.15452/CEJNM.2018.09.0024>
- Nazari, S., & Golmohammadi, E. (2023). The relationship between personality traits and organizational apathy with the mediating role of organizational silence (Case study: Physical education teachers). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 10(2), 57-70.
- Nebioğlu, K. G. (2023). *Toksik liderliğin iş performansı ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Kütüphane çalışanları üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. bs). McGraw-Hill.
- Ocak, S. (2022). *Toksik liderliğin işe yabancılaşmaya ve işten ayrılma niyetine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.

Oxford English Dictionary. (1933). Oxford University Press.

Oxford University Press. (t.y.). *Silence*.

<https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=silence>

Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Özkan, Ç. K. (2022). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkaya, F., & Kazak, E. (2023). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(2), 362-386.

Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 331-369.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Presthus, R. (1974). The Organizational Society. İçinde H. L. Tosi & W. C. Hamner (Ed.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach* (ss. 123-130). St. Clair Press.
- Presthus, R. (1979). *The Organizational Society: An Analysis and A Theory*. Vintage Books.
- Presthus, R. (1990). Individual Adjustment to Organizations. İçinde H. L. Tosi (Ed.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach* (ss. 52-63).
- Presthus, R. V. (1958). Toward a theory of organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 3, 48-72.
- Pruden, H. O. (1973). The upward mobile, indifferent, and ambivalent typology of managers. *The Academy of Management Journal*, 16(3), 454-464.
- Rajaei, Z., & Asadzadeh, F. (2021). Investigating the impact of organizational indifference on organizational inertia with regard to the mediator role of organizational silence. *Public Management Researches*, 14(52), 277-301.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, July-August, 67-71.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459. <https://doi.org/10.15869/itobiad.41373>
- Rezaian, A. (1999). *Organizational behavior management: Concepts, controversies & applications*. Elm O Adab Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (İ. E. Artan & G. Eser, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. Jossey-Bass.
- Sabino, A., Cesário, F., & Antunes, A. (2024). Linking toxic leadership to exit, voice, silence and neglect: The mediating role of loyalty. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 22(1), 18-34. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2023-1471>
- Saleh Ardestani, A., & Seyed Naqvi, M. A. (2015). Explaining the relationship between job plateauing and organizational indifference and the desire to leave the service of employees. *Public Management Research*, 9(31), 145-160.
- Samadi, A., Rouholahsohrabi, S., & Sarayvand, E. (2013). The study of organizational learning influence on organizational silence. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 556-561.
- Sarıkaya Erdoğan, N. (2020). *Algılanan toksik liderlik ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini etkileşimi: Medya çalışanları üzerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Unpublished master's thesis]. University of Maryland.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd bs). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Schyns, B., Gauglitz, I. K., Wisse, B., & Schütz, A. (2022). Human Resource Practices That Mitigate Dark Triad Leaders' Destructive Tendencies. İçinde B. Schyns & R. Felfe (Ed.), *Overcoming Bad Leadership in Organizations* (ss. 251-274). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197552759.003.0013>
- Shojaie, S., Matin, Z. H., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Stevens, J. P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (5th ed.). Routledge.
- Streiner, D. L. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y., & Kurt, E. (2020). Toksik liderlik ve üretkenlik karşısı iş davranışları ilişkisinde kariyerizmin aracı etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 743-765. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2020.032>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taştan, S. (2019). Liderlikte işlev dışı davranış örüntüleri ve patolojik narsisizm: Psikanalitik kuram temelli bir değerlendirme. *Istanbul Management Journal*, 87, 49-91. <https://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0003>
- Tatlıcı, H. (2022). *Güç kültürü ve toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü: Özel güvenlik sektörü üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.

- Tenderis, A. (2023). *Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşısı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? İçinde K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* (1. bs, ss. 1-5). Pegem Yayınları.
- Turhan, Ö. (2022). Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1213-1224. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1437>
- Turunç, Ö., & Turgut, H. (Ed.). (2017). *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım*. Siyasal Kitabevi.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji, Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.-a). *Güncel Türkçe Sözlük: Sessizlik*. <https://sozluk.gov.tr>
- Türk Dil Kurumu. (t.y.-b). *Güncel Türkçe Sözlük: Umursamazlık*. <https://sozluk.gov.tr>
- Uncu, A. (2018). *Liderlik teorilerinde toksik liderliğin araştırılması: Hitler ve Stalin örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Uncu, A. (2020). *Narsizm ve Liderlik, Toksik Liderlik Örnekleri: Hitler & Stalin*. Urzeni Yayınevi.
- Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Bantam Books.
- Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: Kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.775143>

- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin lider davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe bir uygulama* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünsal, M. (2023). *Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Bayburt Üniversitesi.
- Ünüvar, H. (2023). Türkiye’de toksik liderlik alanında yapılan lisansüstü tezlerin içerik analizi. *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, 4(1), 31-36. <https://doi.org/10.5152/OJFHSS.2022.230424>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity: An inevitable affliction for organizations? *Organizations & People*, 14(1), 19-27.
- Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., & Chen, Y. (2024). Employee ethical silence under exploitative leadership: The roles of work meaningfulness and moral potency. *Journal of Business Ethics*, 190, 59-76. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05405-0>
- Webster, M. M., & Ward, A. J. W. (2010). Personality and social context. *Biological Reviews*, 86(4), 759-773. <https://doi.org/10.1111/j.1469-185x.2010.00169.x>
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for followers coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354.

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum.
- Willemsen, M. C., & Keren, G. (2009). The meaning of indifference in choice behavior: Asymmetries in adjustments embodied in matching. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 10(4), 42-59.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*. US Army War College.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic Leadership*. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Administrative Sciences*, 12(4), Article 180. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>
- Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025. <https://doi.org/10.21547/jss.373835>
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., & Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 120-145.
- Yıldız, B., & Çakı, N. (2018). Algılanan örgütsel desteğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde bireysel şükranın aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 69-86. <https://doi.org/10.30794/pausbed.424505>

- Yıldız, D., & Wolff, A. (2023). Toksik liderlik: WoS verilerine dayalı bibliyometrik analizi (2008-2023). *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(13), 249-263. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1360646>
- Yılmaz, S., Bakan, İ., & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27(3), 557-572. <https://doi.org/10.18657/yonveek.588729>
- Zaghmout, B. (2024). Unmasking toxic leadership: Identifying, addressing, and preventing destructive leadership behaviours in modern organizations. *Open Journal of Leadership*, 13, 244-265. <https://doi.org/10.4236/ojl.2024.133015>
- Zahidbablan, A., & Ahmadi, H. (2022). Investigating the mediating role of organizational indifference in the relationship between organizational justice and organizational trust of middle school teachers in Ardabil city. *Management of Organizations Training*, 11(2), 85-107.
- Zavareh, M. M. S. (1995). Organizational indifference. *Taavon Publication*, 55, 68-73.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766. <https://doi.org/10.15869/itobiad.598165>
- Zenginoğlu, E. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Zhao, X., Lynch, J. G. Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

EKLER

EK 1: ETİK ONAY FORMU

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
12.03.2024	05	01-51

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 05.17- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 20.02.2024 tarih ve 402049 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Toksik Liderlik, Örgütsel Umursamazlık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ ÇALIŞMANIN YAZARI	Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ Hüseyin ÖZER (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İmza)

EK 2: ANKET FORMU

TOKSİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL UMURSAMAZLIK VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değerli çalışan, bu anket formu toksik (zehirli) liderliğin örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği gibi değişkenler ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Gönüllülük esasıyla katılım sağlayacağınız bu araştırmada hiçbir özel bilginiz sorulmamakta, yalnızca, verilen önermelere katılma düzeyiniz ile demografik bilgileriniz istenmektedir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuçlar üretebilmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle içtenlikle cevaplar vereceğinizi umar, katılımınız için teşekkür ederiz.

YL Öğr. Hüseyin ÖZER
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Bilgilendirilmiş onam önermesi: 'Araştırmanın amacını okudum ve anladım. Çalışmaya kendi rızamla gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.'

()Evet ()Hayır

Lütfen boş soru bırakmayınız

TOKSİK LİDERLİK İLE İLGİLİ VERİLEN ÖNERMELERE KATILMA DERECEİNİZİ BELİRTİLEN ÖLÇEKLER DOĞRULTUSUNDA İŞARETLEYİNİZ.

(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Bazen	(4) Sıkça	(5) Çok sık	(6) Her zaman
Çalıştığım kurumda yöneticimiz;					
1. Çalışanları çoğu zaman bozar ve küçük düşürür.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
2. Çalışanlara iğneleyici sözler söyler.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
3. Başkalarının yanında çalışanları eleştirir.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
4. Çalışanlarının fikirlerine güvenmez.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
5. Çalışanların davranışlarını gözетler.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
6. Grup çalışmalarına burnunu sokar (karıştırır).				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
7. Yetkisini kullanarak çalışanlarını cezalandırır.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
8. Pasif ve agresif tavırlar sergiler.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
9. Negatif geribildirimleri zor kabul eder.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
10. Çalışanlara nasıl davrandığının (toksik) farkında değildir.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
11. Çalışanların hatalarına dikkat eder.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	

ÖRGÜTSEL UMURSAMAZLIK İLE İLGİLİ VERİLEN ÖNERMELERE KATILMA DERECEİNİZİ BELİRTİLEN ÖLÇEKLER DOĞRULTUSUNDA İŞARETLEYİNİZ.

(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kısmen katılmıyorum	(4) Kısmen katılıyorum	(5) Katılıyorum	(6) Kesinlikle katılıyorum
1. Çalıştığım kurumun amaçları beni ilgilendirmiyor.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
2. Çalıştığım kurumun durumunun iyi ya da kötü olması beni ilgilendirmez.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	
3. Çalıştığım kurumun itibarının iyi ya da kötü olması umurumda değil.				(1) (2) (3) (4) (5) (6)	

**ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İLE İLGİLİ VERİLEN ÖNERMELERE KATILMA DERECEİNİZİ BELİRTİLEN
ÖLÇEKLER DOĞRULTUSUNDA İŞARETLEYİNİZ.**

(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Bazen	(4) Sıkça	(5) Çok sık	(6) Her zaman	
1. İşle ilgili endişelerim olduğunda sessiz kalmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2. İşleri iyileştirmek için fikirlerim olmasına rağmen sesimi çıkarmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3. Fark ettiğim sorunlar hakkında diğerlerine hiçbir şey söylemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4. Bir olayı önlemeye yardımcı olabilecek bir bilgiye sahip olduğumda sessiz kalırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5. İşler hakkında daha fazla bilgi almak istediğimde soru sormak yerine susarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Cinsiyetiniz: ()Erkek ()Kadın

Yaşınız (lutfen rakamla yazınız): _____

Medeni durumunuz: ()Evli ()Bekâr

Eğitim durumunuz: ()İlköğretim ()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

Çalışma statünüz: ()Memur ()Sözleşmeli çalışan ()Taşeron çalışan ()Geçici çalışan

Görev tanımınız (Şef, mühendis, tekniker, temizlik görevlisi vs. lutfen yazınız): _____

Çalıştığınız sektör türü: ()Kamu ()Özel

Toplam memuriyet/çalışma süreniz: ()2 yıldan az ()2 - 8 yıl ()9 - 14 yıl ()15 - 20 yıl ()21 yıldan fazla

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz

EK 3: ÖZGEÇMİŞ

