

**Araştırma Makalesi**

**İş Hayatında Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi**

*The Effect of Toxic Leadership on Organizational Silence in Business Life*

**Serdar CANBAZ**

Dr.Öğr.Üyesi, Kırklareli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

[serdarcanbaz@klu.edu.tr](mailto:serdarcanbaz@klu.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0003-0470-9810>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
17.09.2025	06.04.2026

**Öz**

*Bu çalışmanın amacı, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tek yönlü bir etki çerçevesinin ötesine taşıyarak karşılıklı ve döngüsel bir model kapsamında incelemektir. Araştırmada, toksik liderliğin (istismarcılık, kendini ön plana çıkarma, narsistlik, öngörülemezlik ve otoriterlik) örgütsel sessizlik türleri (kabul edilen, savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik) üzerindeki etkileri ile sessizlik türlerinin toksik liderlik boyutlarını nasıl etkilediği test edilmiştir.*

*Veriler, Kırklareli ilinde farklı sektörlerde çalışan 567 kişiden anket yöntemiyle toplanmış; Schmidt (2008) Toksik Liderlik Ölçeği ve Van Dyne vd. (2003) Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Hipotezler çoklu regresyon analizleri ile sınanmıştır.*

*Bulgular, istismarcılık ve kendini ön plana çıkarma boyutlarının kabul edilen sessizliği artırdığını; kabul edilen ve savunma amaçlı sessizliğin ise narsistlik ve öngörülemezlik davranışlarını güçlendirdiğini göstermektedir. Buna karşılık örgüt yararına sessizliğin bazı toksik liderlik boyutlarını zayıflatıcı bir rol oynadığı belirlenmiştir.*

*Çalışma, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin doğrusal değil, karşılıklı etkileşimlere dayanan dinamik bir yapı sergilediğini ortaya koyarak literatüre bütüncül bir model önermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş Hayatı, Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranış, Yönetim

**Jel Kodları:** M10, M12, M54, D23

**Abstract**

*The purpose of this study is to examine the relationship between toxic leadership and organizational silence within a reciprocal and cyclical framework, going beyond a one-directional effect perspective. The study tests both the effects of toxic leadership dimensions (abusiveness, self-promotion, narcissism, unpredictability, and authoritarianism) on types of organizational silence (acquiescent, defensive, and prosocial silence) and how these silence types, in turn, influence toxic leadership behaviors.*

*Data were collected through a survey from 567 employees working in different sectors in the province of Kırklareli, Turkey. Schmidt's (2008) Toxic Leadership Scale and Van Dyne et al.'s (2003) Organizational Silence Scale were utilized. The hypotheses were tested using multiple regression analyses.*

**Önerilen Atf /Suggested Citation**

Canbaz, S., 2026, İş Hayatında Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(2), 1340-1361.

*The findings indicate that abusiveness and self-promotion increase acquiescent silence, whereas acquiescent and defensive silence strengthen narcissistic and unpredictable leadership behaviors. In contrast, prosocial silence was found to weaken certain dimensions of toxic leadership.*

*Overall, the study demonstrates that the relationship between toxic leadership and organizational silence is not linear but dynamic and based on reciprocal interactions, and it proposes a comprehensive model to explain this relationship in the organizational behavior literature.*

**Key Words:** *Business Life, Toxic Leadership, Organizational Silence, Organizational Behavior, Management*

**JEL Classification:** *M10, M12, M54, D23*

## 1. Giriş

Örgütsel sessizlik ve toksik liderlik, modern iş dünyasında çalışan davranışlarını ve örgüt içi etkileşimleri belirleyen iki kritik olgu olarak öne çıkmaktadır. Küresel rekabetin yoğunlaştığı, belirsizliğin ve performans baskısının arttığı günümüz örgütlerinde çalışanların düşünce, eleştiri ve önerilerini dile getirebilmeleri; örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Buna karşın, otoriter, etik dışı ve yıkıcı liderlik davranışlarının hâkim olduğu çalışma ortamlarında çalışanların bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih edebildikleri görülmektedir.

Özellikle toksik liderlerin sergilediği baskıcı, küçük düşürücü, adaletsiz ve manipülatif davranışların çalışanların ses çıkarma eğilimlerini nasıl şekillendirdiği, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe giderek artan bir ilgi odağı haline gelmiştir (Tepper, 2000; Schmidt, 2008). Toksik liderlik, yalnızca bireysel düzeyde psikolojik tükenmişlik ve iş doyumunu kaybına yol açmakla kalmamakta; aynı zamanda örgüt düzeyinde güven iklimini zedeleyerek çalışanların örgütsel konulara ilişkin görüş ve eleştirilerini paylaşmaktan kaçınmalarına neden olabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ise çalışanların sahip oldukları bilgi, fikir ve değerlendirmeleri bilinçli olarak ifade etmemeleri şeklinde tanımlanmakta ve kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere farklı boyutlarda ele alınmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Bu farklı sessizlik türlerinin ortaya çıkmasında algılanan liderlik tarzının belirleyici bir rol oynadığı; özellikle olumsuz liderlik biçimlerinin sessizlik davranışlarını güçlendirdiği yönünde bulgular mevcuttur.

Literatürde toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, bu ilişkinin boyutları ve yönü konusunda henüz tam bir görüş birliği sağlanabilmiş değildir. Mevcut çalışmaların önemli bir kısmı tek yönlü ilişkileri incelemekte, sessizliğin liderlik algıları üzerindeki olası geri besleme etkisini sınırlı düzeyde ele almaktadır. Ayrıca araştırmaların büyük bölümü belirli sektörler veya büyükşehir örneklemi ile sınırlı kalmakta, farklı bölgesel ve sektörel bağlamlarda elde edilen bulgular görece sınırlı düzeyde raporlanmaktadır.

Bu çalışma, söz konusu boşluğu kısmen doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırma, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri çok boyutlu bir çerçevede ele almakta; her iki değişkenin alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişkileri ampirik olarak incelemektedir. Ayrıca Türkiye bağlamında, görece az çalışılmış bir il olan Kırklareli örneklemini üzerinden farklı sektörlerde çalışan bireylerden elde edilen verilerle literatüre bölgesel düzeyde katkı sunmayı hedeflemektedir.

Bu kapsamda çalışmada, Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Toksik Liderlik Ölçeği ile Van Dyne ve ark. (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekler, Türkiye örneklemelerinde geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçüm araçlarıdır.

Sonuç olarak bu makalede, öncelikle toksik liderlik ve örgütsel sessizlik kavramları kuramsal çerçevede ele alınmakta, ardından ilgili literatür sistematik biçimde özetlenmektedir. Daha sonra Kırklareli ilinde farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen ampirik araştırmanın yöntemi ve bulguları sunulmakta; elde edilen sonuçlar literatür ışığında tartışılarak kuramsal ve uygulamaya dönük çıkarımlar ortaya konulmaktadır.

## 2. Toksik Liderlik

Yönetim yazınında liderlikle ilgili pek çok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler genellikle liderlerin özelliklerine, davranışlarına ve lider-takipçi ilişkisine odaklanmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Liderden beklenen; takipçilerini motive etmek, geliştirmek ve örgütsel performansı artırmaktır. Ancak bazı liderler, takipçilerin moralini bozarak ve onları olumsuz etkileyerek örgüte zarar vermektedir (Çelebi ve arkadaşları, 2015). Bu tür liderler “toksik lider” olarak tanımlanır (İskit, 2019).

Olumsuz liderlik kavramı literatürde farklı isimlerle incelenmiştir: zararlı liderlik (Conger, 1990), olumsuz liderlik (Kellerman, 2004), şeytani liderlik (Hogan ve Hogan, 2001), yıpratıcı liderlik (Tepper, 2000) ve yıkıcı liderlik (Kets de Vries, 1993). Bu kavramların ortak noktası, liderin örgüte ve çalışanlara zarar vermesidir (Kırca, 2021). Whicker (1996) toksik lideri, bencil, aldatici ve yıkıcı davranışlar sergileyen kişi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Goldman (2006) toksik liderliği psikolojik sorunlarla ilişkilendirmiştir.

Toksik liderler genellikle, kendi çıkarlarını ön planda tutar, takipçilerini küçümser, zorbalık ve baskı uygular, geribildirimlere kapalıdır, ahlaki eksiklikler sergiler, çalışanlarda stres, motivasyon kaybı ve tükenmişliğe yol açar (Lipman-Blumen, 2005; Schmidt, 2008; Kırca, 2021).

Toksik liderlik, örgütlerde olumsuz bir iklim yaratarak çalışanlarda psikolojik rahatsızlıklara, travmalara ve örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Bayrakçı, 2017). Çalışanlar çoğu zaman haksız davranışların görmezden geldiğini ya da ödüllendirildiğini gördüklerinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum, toksik liderliğin yalnızca bireysel değil örgütsel düzeyde de yıkıcı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Balkundi ve Kilduff, 2006; Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan, 2013).

## 3. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütle ilgili sahip oldukları bilgi, fikir ve endişeleri bilinçli olarak dile getirmemeleri durumunu ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Literatürde seslilik (voice) kavramı çalışanların görüş ve önerilerini ifade etmesi olarak tanımlanırken, sessizlik (silence) bu fikirlerin çeşitli nedenlerle saklanması kapsamaktadır (Van Dyne ve ark., 2003).

Çalışmalar, sessizliğin örgütsel iklim, liderlik tarzı, adalet algısı ve çalışanların psikolojik güvenlik düzeyi ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan sessizliği, üç temel biçimde incelenmektedir:

-Kabul edilmiş sessizlik (acquiescent silence): Çalışanların değişim için çaba göstermeyeceği inancıyla sessiz kalması.

-Savunmacı sessizlik (defensive silence): Korku ve olası olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla sessizlik.

-Örgüt yararına sessizlik (prosocial silence): Çalışanların, örgüt ya da iş arkadaşlarını korumak için sessiz kalması (Van Dyne ve ark., 2003).

Morrison ve Milliken (2000) ayrıca örgütlerde “sessizlik iklimi”nin oluşabileceğini ileri sürmektedir. Bu iklim, çalışanların fikirlerini ifade etmenin riskli olduğuna veya faydasız olacağına inanmasıyla şekillenmektedir. Sessizlik iklimi, çalışanların motivasyonunu ve yenilikçiliğini azaltarak örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir.

Sonuç olarak örgütsel sessizlik, yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde ortaya çıkan sistematik bir olgudur. Bu nedenle liderlik tarzlarının ve örgütsel dinamiklerin sessizlik üzerinde belirleyici bir rol oynadığı kabul edilmektedir.

Yukarıda özetlenen literatür, toksik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin hem kuramsal hem de pratik açıdan önemli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte mevcut çalışmaların önemli bir bölümü belirli sektörler veya sınırlı örneklemeler üzerinde yoğunlaşmakta; toksik liderliğin farklı sessizlik türleriyle olan ilişkilerini çok boyutlu ve bütüncül bir çerçevede ele alan araştırmalar görece sınırlı kalmaktadır. Ayrıca literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin bulguların tutarlı olmadığı ve karşılıklı etkileşim olasılığının yeterince tartışılmadığı görülmektedir.

Bu noktadan hareketle bu çalışma, toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin farklı türleri arasındaki ilişkileri çok yönlü bir araştırma modeli çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, farklı sektörlerde çalışan bireylerden elde edilen veriler aracılığıyla söz konusu ilişkileri ampirik olarak test ederek literatürdeki boşlukların kısmen doldurulmasına katkı sunmayı ve uygulayıcılar için yol gösterici çıkarımlar üretmeyi hedeflemektedir.

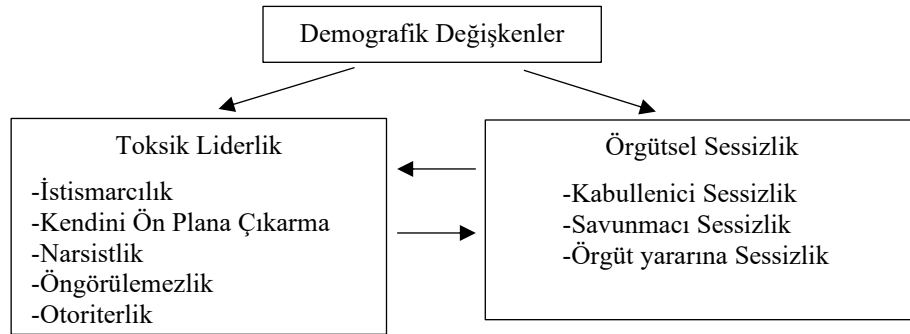
#### 4. Alan Araştırması

##### 4.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde çalışan bireylerin toksik liderlik algılarının örgütsel sessizlik davranışlarıyla ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışma, çalışanların toksik liderlerle karşılaştıklarında iş yaşamlarında sessizlik davranışı sergileyip sergilemediklerini ve bu durumun ne tür etkiler yarattığını incelemeyi hedeflemektedir. Böylece, toksik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya konması literatürdeki boşlukları gidermeye yönelik özgün bulgular sunarak hem akademik alana hem de örgütsel uygulamalara katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada, veriler anket yöntemi ile doğrudan katılımcılardan elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan Toksik Liderlik Ölçeği Schmidt (2008) tarafından geliştirilmiş, Çelebi ve ark. (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ise Van Dyne ve ark. (2003) tarafından geliştirilerek Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Anket formunda ayrıca katılımcıların demografik bilgileri de yer almıştır. Katılımcılardan, ölçekteki her bir ifadeye 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeğini kullanarak yanıt vermeleri istenmiştir.

Araştırmanın uygulanabilmesi için Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 11/07/2024 tarihli ve E-35523585-199-127434 sayılı onay alınmıştır. Çalışmanın evreni Kırklareli ili ile sınırlandırılmış, anketler çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanlarına uygulanmıştır.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Bu çalışmada test edilen ilişkiler Şekil 1’de sunulan araştırma modeli çerçevesinde ele alınmaktadır. Modelde toksik liderlik ve örgütsel sessizlik çok boyutlu yapılar olarak tanımlanmış ve her iki değişkenin alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişkiler incelenmiştir. Demografik değişkenler, analizlerde kontrol değişkenleri olarak modele dâhil edilmiştir. Model, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test etmeyi değil, istatistiksel ilişkilerin yönünü ve gücünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma kesitsel bir tasarıma sahip olduğundan elde edilen bulgular nedensel çıkarımlar şeklinde değil, ilişkisel bir çerçevede değerlendirilmektedir. Araştırma modeli temel alınarak geliştirilen hipotezler bir sonraki bölümde sunulmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için  $n=(t^2*s^2)/d^2$  formülü kullanılmış ve en az 384 birime ihtiyaç duyulduğu hesaplanmıştır (Kalaycı, 2010; Akbulut, 2019). Ağustos–Ekim 2024 döneminde kolayda örnekleme yöntemiyle 700 adet anket dağıtılarak, analize uygun olmayanlar elendikten sonra 567 anket değerlendirmeye alınmıştır. Böylece geri dönüş oranı %81 olarak gerçekleşmiştir.

Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri tablolandırılmış, sonrasında ölçeklere güvenilirlik analizi ile faktör analizi yapılmıştır. Demografik

değişkenler ile ölçekler arasındaki ilişkiler t testi ve ANOVA ile incelenmiştir. Toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen modeller çerçevesinde çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada ayrıca toksik liderlik ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkileri karşılıklı olarak incelemek amacıyla çift yönlü regresyon modelleri kurulmuştur. Çoklu regresyon analizinin tercih edilmesinin temel nedeni, toksik liderlik ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin çok boyutlu yapılara sahip olması ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin diğer değişkenlerin etkisi kontrol edilerek eş zamanlı biçimde test edilmek istenmesidir. Bu yaklaşım, her bir alt boyutun bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkisinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Kurulan regresyon modelleri, araştırma modelinde tanımlanan ilişkiler temel alınarak simetrik bir yapı temelinde oluşturulmuş olup, bağımsız analizlerden ziyade bütüncül bir analiz stratejisinin parçası olarak tasarlanmıştır. Bu nedenle çalışmada izlenen analiz yaklaşımı yöntemsel bütünlük taşımaktadır.

Ölçeklerin yapı geçerliliği bu çalışmada açılımlayıcı faktör analizi (AFA) ile incelenmiş ve iç tutarlılık Cronbach alfa katsayıları ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin Türkçe uyarlama çalışmalarında daha önce doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılmış olması nedeniyle ayrıca CFA uygulanmamıştır. İstatistiksel değerlendirmelerde %95 güven aralığı dikkate alınmıştır.

#### 4.2. Araştırma Hipotezleri

Toksik liderlik davranışları, sosyal değişim teorisi ve psikolojik güvenlik yaklaşımı çerçevesinde çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Olumsuz liderlik tarzlarının çalışanlarda korku, güvensizlik ve cezalandırılma beklentisi yaratarak ses davranışını baskıladığı; buna karşılık sessizlik davranışının da örgüt içinde sorunların görünmez hale gelmesine ve yıkıcı liderlik uygulamalarının pekişmesine yol açabileceği ileri sürülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Tepper, 2000; Schmidt, 2008).

Bu doğrultuda, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin yalnızca tek yönlü değil, karşılıklı bir etkileşim yapısı içerisinde ele alınmasının kuramsal açıdan anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışmada geliştirilen hipotezler, söz konusu karşılıklı ilişki varsayımı temel alınarak oluşturulmuştur.

##### 4.2.1. Toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine ilişkin hipotezler

Toksik liderlerin sergilediği istismarcı, narsistik, öngörülemez ve otoriter davranışların çalışanlarda psikolojik güvenlik algısını zayıflatarak farklı sessizlik türlerini artırması beklenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a–H1e: Toksik liderliğin alt boyutlarının (istismarcılık, kendini ön plana çıkarma, narsistlik, öngörülemezlik ve otoriterlik) kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2a–H2e: Toksik liderliğin alt boyutlarının (istismarcılık, kendini ön plana çıkarma, narsistlik, öngörülemezlik ve otoriterlik) savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3a–H3e: Toksik liderliğin alt boyutlarının (istismarcılık, kendini ön plana çıkarma, narsistlik, öngörülemezlik ve otoriterlik) örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

(Bu hipotezler Model 1, Model 2 ve Model 3 kapsamında test edilmiştir.)

##### 4.2.2. Örgütsel sessizliğin toksik liderlik algısı üzerindeki etkisine ilişkin hipotezler

Örgütsel sessizlik davranışlarının, örgüt içerisinde geri bildirim mekanizmalarını zayıflatarak liderlik davranışlarının denetlenmesini güçleştirdiği; bu durumun da toksik liderlik uygulamalarının sürdürülmesini ve pekişmesini kolaylaştırabileceği ifade edilmektedir. Bu çerçevede, çalışanların sessizlik düzeylerinin toksik liderlik algıları üzerinde etkili olabileceği varsayılmaktadır.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4a–H4c: Örgütsel sessizlik türlerinin (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) istismarcılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5a–H5c: Örgütsel sessizlik türlerinin (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) kendini ön plana çıkarma üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6a–H6c: Örgütsel sessizlik türlerinin (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) narsistlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7a–H7c: Örgütsel sessizlik türlerinin (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) öngörülemezlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H8a–H8c: Örgütsel sessizlik türlerinin (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) otoriterlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

(Bu hipotezler Model 4, Model 5, Model 6, Model 7 ve Model 8 kapsamında test edilmiştir.)

### 4.3. Araştırmanın Bulguları

Tablo 1’de araştırmaya katılan 567 çalışanın demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar sunulmaktadır.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Kadın	265	46,74	Bekâr	270	47,62
Erkek	302	53,26	Evli	297	52,38
<b>Toplam</b>	<b>567</b>	<b>100,00</b>	<b>Toplam</b>	<b>567</b>	<b>100,00</b>
<b>Yaş Grupları</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Kıdem Grupları</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
18-23	119	20,99	0-1	179	31,57
24-29	156	27,51	2-3	157	27,69
30-39	134	23,63	4-7	128	22,57
40-49	122	21,52	8-25	103	18,17
50-60	36	6,35	<b>Toplam</b>	<b>567</b>	<b>100,00</b>
<b>Toplam</b>	<b>567</b>	<b>100,00</b>	<b>Çocuk Sayısı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	0	301	53,09
İlk-Orta	115	20,28	1	94	16,58
Lise	247	43,56	2	119	20,99
Önlisans	93	16,40	3-6	53	9,35
Lisans	105	18,52	<b>Toplam</b>	<b>567</b>	<b>100,00</b>
Y.Lisans	7	1,23	<b>Sektör</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Toplam</b>	<b>567</b>	<b>100,00</b>	Endüstri	110	19,40
			Gıda	89	15,70
<b>Gelir Grupları</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	Giyim	103	18,17
10000-12000	219	38,62	Kamu	55	9,70
12001-14999	65	11,46	Market	81	14,29
15000-19999	127	22,40	Sağlık	36	6,35
20000+	156	27,51	SMH	93	16,40
<b>Toplam</b>	<b>567</b>	<b>100,00</b>	<b>Toplam</b>	<b>567</b>	<b>100,00</b>

Tablo 1’e göre, katılımcıların %53,26’sı erkek, %46,74’ü kadındır. Medeni durum açısından örneklemin %52,38’i evli, %47,62’si bekârdır. Yaş dağılımında en yüksek pay %27,51 ile 24–29 yaş grubuna aitken, kıdem açısından katılımcıların büyük bölümü 0–3 yıl arası çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların yarıdan fazlasının (%53,09) çocuğu bulunmamaktadır. Eğitim düzeyi incelendiğinde örneklemin ağırlıklı olarak lise mezunlarından oluştuğu, gelir dağılımında ise en yüksek yoğunluğun 10.000–12.000 TL aralığında olduğu görülmektedir. Sektörel dağılım açısından katılımcıların başlıca endüstri, giyim, serbest meslek ve hizmetler ile gıda sektörlerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Toksik liderlik ölçeğine (30 madde) uygulanan temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme tekniğine dayalı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,928, Bartlett testi ise  $\chi^2(435)=7969,089$ ,  $p<0,001$  olarak bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda beş faktörlü bir yapı elde edilmiş olup faktör yükleri 0,504 ile 0,781 arasında değişmektedir. Faktörler sırasıyla istismarcılık, kendini ön plana çıkarma, narsistlik, öngörülemezlik ve otoriterlik olarak adlandırılmıştır. Bu yapı toplam varyansın % 56,143’ünü açıklamaktadır.

Örgütsel sessizlik ölçeği (15 madde) için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,844, Bartlett testi  $\chi^2(105)=3796,322$ ,  $p<0,001$  olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda üç faktörlü bir yapı elde edilmiş olup faktör yükleri 0,604 ile 0,870 arasında değişmektedir. Faktörler örgüt yararına sessizlik, kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik olarak adlandırılmıştır. Bu yapı toplam varyansın %62,131'ini açıklamaktadır.

Tablo 2’de faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlara ilişkin betimleyici istatistikler sunulmaktadır. Toksik liderlik boyutlarında ortalama değerlerin genel olarak düşük düzeylerde seyrettiği, örgütsel sessizlik boyutlarında ise en yüksek ortalamaların örgüt yararına sessizlik boyutunda, en düşük ortalamaların kabul edilen sessizlik boyutunda olduğu görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  aralığında yer alması, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda demografik değişkenlere göre farklılıkların incelenmesinde parametrik testler (bağımsız örneklemeler için t-testi ve tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır (Cameron, 2004; Kalaycı, 2010). Cronbach alfa katsayıları incelendiğinde ölçeklerin genel olarak kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Boyutların Betimleyici İstatistikleri**

Boyutlar	n	En Düşük	En Yüksek	$\bar{x}$	S	Çarpıklık	Basıklık	$\alpha$
İstismarcılık	567	1,00	4,73	1,844	0,759	1,160	1,282	0,904
Kendini Ön Plana Çıkarma	567	1,00	5,00	2,242	0,937	0,478	-0,312	0,816
Narsistlik	567	1,00	5,00	2,398	0,956	0,432	-0,483	0,828
Öngörülemeslik	567	1,00	5,00	2,349	0,888	0,387	-0,348	0,781
Otoriterlik	567	1,00	5,00	3,016	0,871	-0,303	-0,251	0,638
Kabul Edilen Sessizlik	567	1,00	5,00	2,032	0,846	0,814	0,248	0,820
Savunma Amaçlı Sessizlik	567	1,00	5,00	2,665	1,034	0,239	-0,515	0,754
Örgüt Yararına Sessizlik	567	1,00	5,00	3,574	1,192	-0,635	-0,733	0,902

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısına göre yapılan analizlerde boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna karşılık yaş, kıdem, eğitim durumu, gelir düzeyi ve sektör değişkenlerine göre yapılan analizlerde bazı boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup, bu sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 3: Yaş Değişkeni Temelinde Kabul Edilen Sessizlik Boyutunun ANOVA Testi Sonuçları**

Yaş	$\bar{x}$	n	S.S.	F	p
18-23	2,126	119	0,968	3,252	0,012
24-29	1,881	156	0,803		
30-39	1,947	134	0,782		
40-49	2,178	122	0,801		
50-60	2,199	36	0,863		
$\Sigma$	2,032	567	0,846		

Tablo 3’te sunulan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre yaş grupları arasında kabul edilen sessizlik boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p=0,012$ ). Ortalama değerler incelendiğinde, en yüksek ortalamaların 50–60 yaş ( $\bar{x}=2,199$ ) ve 40–49 yaş ( $\bar{x}=2,178$ ) gruplarında, en düşük ortalamaların ise 24–29 yaş grubunda ( $\bar{x}=1,881$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Kıdem Değişkeni Temelinde Narsistlik Boyutunun ANOVA Testi Sonuçları**

Kıdem Grupları	$\bar{x}$	n	S.S.	F	p
0-1	2,382	179	0,937	3,972	0,008
2-3	2,527	157	0,910		
4-7	2,475	128	1,044		
8-25	2,132	103	0,899		
$\Sigma$	2,398	567	0,956		

Tablo 4'te sunulan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre kıdem grupları arasında narsistlik boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p=0,008$ ). Ortalama değerler incelendiğinde, en düşük ortalamanın 8–25 yıl kıdeme sahip grupta ( $\bar{x}=2,132$ ), en yüksek ortalamanın ise 2–3 yıl kıdeme sahip grupta ( $\bar{x}=2,527$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Eğitim Durumu Değişkeni Temelinde Farklılıkları Bulunan Boyutların ANOVA Testi Sonuçları**

Boyutlar	İstatistik	İlk-Orta	Lise	Önlisans	Lisans	Y.Lisans	$\Sigma$	F	p
	n	115	247	93	105	7	567		
Kendini Ön Plana Çıkarma	$\bar{x}$	2,188	2,272	2,000	2,453	2,086	2,242	3,138	0,014
	S.S.	0,955	0,901	0,784	1,079	0,937	0,937		
Narsistlik	$\bar{x}$	2,450	2,396	2,110	2,625	2,029	2,398	4,025	0,003
	S.S.	0,975	0,949	0,834	0,994	0,996	0,956		
Kabul Edilen Sessizlik	$\bar{x}$	2,354	2,017	1,873	1,873	1,786	2,032	6,305	0,000
	S.S.	0,911	0,864	0,764	0,712	0,672	0,846		
Savunma Amaçlı Sessizlik	$\bar{x}$	2,572	2,844	2,522	2,471	2,679	2,665	3,514	0,008
	S.S.	0,871	1,057	1,023	1,099	1,134	1,034		

Tablo 5'te sunulan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre eğitim düzeyi grupları arasında kendini ön plana çıkarma ( $p=0,014$ ), narsistlik ( $p=0,003$ ), kabul edilen sessizlik ( $p<0,001$ ) ve savunma amaçlı sessizlik ( $p=0,008$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Kendini ön plana çıkarma boyutunda en yüksek ortalama lisans mezunlarında ( $\bar{x}=2,453$ ), en düşük ortalama ise önlisans mezunlarında ( $\bar{x}=2,000$ ) görülmektedir. Narsistlik boyutunda en yüksek ortalama lisans mezunlarına ( $\bar{x}=2,625$ ), en düşük ortalama ise yüksek lisans mezunlarına ( $\bar{x}=2,029$ ) aittir. Kabul edilen sessizlik boyutunda en yüksek ortalama ilk ve ortaokul mezunlarında ( $\bar{x}=2,354$ ), en düşük ortalama ise yüksek lisans mezunlarında ( $\bar{x}=1,786$ ) gözlenmektedir. Savunma amaçlı sessizlik boyutunda ise en yüksek ortalama lise mezunlarında ( $\bar{x}=2,844$ ), en düşük ortalama lisans mezunlarında ( $\bar{x}=2,471$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 6: Gelir Değişkeni Temelinde Farklılıkları Bulunan Boyutların ANOVA Testi Sonuçları**

Boyutlar	İstatistik	10000-12000	12001-14999	15000-19999	20000+	$\Sigma$	F	p
	n	219	65	127	156	567		
İstismarcılık	$\bar{x}$	1,872	1,722	1,703	1,969	1,844	3,582	0,014
	S.S.	0,753	0,685	0,624	0,871	0,759		
Otoriterlik	$\bar{x}$	2,932	2,796	3,207	3,071	3,016	4,381	0,005
	S.S.	0,814	0,957	0,820	0,920	0,871		
Kabul Edilen Sessizlik	$\bar{x}$	2,140	1,664	1,941	2,108	2,032	6,377	0,000
	S.S.	0,907	0,642	0,818	0,810	0,846		

Tablo 6'da sunulan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre gelir grupları açısından istismarcılık, otoriterlik ve kabul edilen sessizlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İstismarcılık boyutunda, 20.000 TL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların ortalaması en yüksek düzeydedir ( $\bar{x}=1,969$ ). Buna karşılık 15.000–19.999 TL gelir grubundaki katılımcılar en düşük ortalamaya sahiptir ( $\bar{x}=1,703$ ) ( $p=0,014$ ). Otoriterlik boyutunda, 15.000–19.999 TL gelir grubundaki

katılımcılar en yüksek ortalamayı göstermektedir ( $\bar{x}=3,207$ ). En düşük ortalama ise 12.001–14.999 TL gelir grubunda gözlenmiştir ( $\bar{x}=2,796$ ) ( $p=0,005$ ). Kabul edilen sessizlik boyutunda farklılıklar daha belirgindir. En düşük ortalama 12.001–14.999 TL gelir grubunda ( $\bar{x}=1,664$ ) görülürken, 10.000–12.000 TL ( $\bar{x}=2,140$ ) ve 20.000 TL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların ( $\bar{x}=2,108$ ) daha yüksek düzeyde kabul edilen sessizlik eğilimine sahip oldukları belirlenmiştir ( $p<0,001$ ).

**Tablo 7: Sektör Değişkeni Temelinde Farklılıkları Bulunan Boyutların ANOVA Testi Sonuçları**

Boyutlar	İstatistik	Endüstri	Gıda	Giyim	Kamu	Market	Sağlık	SMH	$\Sigma$	F	p
	n	110	89	103	55	81	36	93	567		
İstismarcılık	$\bar{x}$	1,840	1,936	2,022	1,570	1,423	2,442	1,858	1,844	11,342	0,000
	S.S.	0,660	0,614	0,714	0,589	0,581	1,124	0,862	0,759		
Kendini Ön Plana Çıkarma	$\bar{x}$	2,291	2,378	2,280	1,884	1,785	3,028	2,316	2,242	10,141	0,000
	S.S.	0,829	0,825	0,954	0,816	0,886	1,279	0,840	0,937		
Narsistlik	$\bar{x}$	2,629	2,411	2,466	1,778	2,173	2,772	2,454	2,398	7,179	0,000
	S.S.	1,036	0,806	0,837	0,789	1,059	1,058	0,885	0,956		
Öngörülemezlik	$\bar{x}$	2,344	2,544	2,449	2,011	2,059	2,806	2,331	2,349	5,544	0,000
	S.S.	0,850	0,822	0,891	0,860	0,879	0,876	0,893	0,888		
Otoriterlik	$\bar{x}$	3,041	3,228	2,852	3,059	2,935	2,792	3,097	3,016	2,199	0,042
	S.S.	0,914	0,877	0,927	0,918	0,690	0,667	0,894	0,871		
Kabul Edilen Sessizlik	$\bar{x}$	1,971	2,212	2,256	1,803	1,537	2,356	2,125	2,032	9,042	0,000
	S.S.	0,812	0,855	0,961	0,601	0,762	0,592	0,811	0,846		
Savunma Amaçlı Sessizlik	$\bar{x}$	2,536	2,761	2,340	2,559	2,957	3,069	2,737	2,665	4,426	0,000
	S.S.	0,855	0,920	0,847	0,858	1,471	1,015	1,053	1,034		
Örgüt Yararına Sessizlik	$\bar{x}$	3,362	3,827	3,103	3,993	3,728	3,539	3,735	3,574	5,866	0,000
	S.S.	1,242	0,926	1,183	1,014	1,356	1,266	1,101	1,192		

Tablo 7’de sunulan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre sektör değişkeni açısından tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İstismarcılık boyutunda en yüksek ortalama sağlık sektöründe ( $\bar{x}=2,442$ ), en düşük ortalama ise market sektöründe ( $\bar{x}=1,423$ ) görülmektedir ( $p<0,001$ ). Kendini ön plana çıkarma boyutunda en yüksek ortalama sağlık sektöründe ( $\bar{x}=3,028$ ), en düşük ortalama kamu sektöründe ( $\bar{x}=1,884$ ) belirlenmiştir ( $p<0,001$ ). Narsistlik boyutunda sağlık sektörü en yüksek ortalamaya ( $\bar{x}=2,772$ ), kamu sektörü ise en düşük ortalamaya ( $\bar{x}=1,778$ ) sahiptir ( $p<0,001$ ). Öngörülemezlik boyutunda en yüksek ortalama sağlık sektöründe ( $\bar{x}=2,806$ ), en düşük ortalama kamu sektöründe ( $\bar{x}=2,011$ ) gözlenmiştir ( $p<0,001$ ). Otoriterlik boyutunda en yüksek ortalama gıda sektöründe ( $\bar{x}=3,228$ ), en düşük ortalama sağlık sektöründe ( $\bar{x}=2,792$ ) elde edilmiştir ( $p=0,042$ ). Kabul edilen sessizlik boyutunda en yüksek ortalama sağlık sektöründe ( $\bar{x}=2,356$ ), en düşük ortalama market sektöründe ( $\bar{x}=1,537$ ) belirlenmiştir ( $p<0,001$ ). Savunma amaçlı sessizlik boyutunda en yüksek ortalama sağlık sektöründe ( $\bar{x}=3,069$ ), en düşük ortalama giyim sektöründe ( $\bar{x}=2,340$ ) görülmektedir ( $p<0,001$ ). Örgüt yararına sessizlik boyutunda ise en yüksek ortalama kamu sektöründe ( $\bar{x}=3,993$ ), en düşük ortalama giyim sektöründe ( $\bar{x}=3,103$ ) tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ).

**Tablo 8: Boyutlar Arası Pearson Korelasyon Katsayıları**

Boyutlar	İstismarcılık	Kendini Ön Plana Çıkarma	Narsistlik	Öngörülemezlik	Otoriterlik	Kabul Edilen Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik
İstismarcılık	1,000	0,630**	0,572**	0,546**	0,238**	0,347**	0,125**	-0,173**
Kendini Ön Plana Çıkarma	0,630**	1,000	0,625**	0,635**	0,267**	0,353**	0,230**	-0,081
Narsistlik	0,572**	0,625**	1,000	0,536**	0,387**	0,257**	0,189**	0,071
Öngörülemezlik	0,546**	0,635**	0,536**	1,000	0,345**	0,284**	0,173**	-0,015
Otoriterlik	0,238**	0,267**	0,387**	0,345**	1,000	0,153**	0,164**	0,326**
Kabul Edilen Sessizlik	0,347**	0,353**	0,257**	0,284**	0,153**	1,000	0,272**	0,046
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,125**	0,230**	0,189**	0,173**	0,164**	0,272**	1,000	0,385**
Örgüt Yararına Sessizlik	-0,173**	-0,081	0,071	-0,015	0,326**	0,046	0,385**	1,000

\*\* 0,01 seviyesinde anlamlı korelasyon vardır.

Yapılan Pearson korelasyon analizine göre, toksik liderlik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler mevcuttur. Özellikle kendini ön plana çıkarma ile öngörülemezlik ( $r=0,635$ ;  $p<0,01$ ) ve kendini ön plana çıkarma ile narsistlik ( $r=0,625$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasındaki yüksek düzeyli korelasyon dikkat çekmektedir. Toksik liderlik boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, istismarcılık ile kabul edilen sessizlik ( $r=0,347$ ;  $p<0,01$ ) arasında ve otoriterlik ile örgüt yararına sessizlik ( $r=0,326$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna karşılık, istismarcılık boyutunun örgüt yararına sessizlik ile negatif yönlü bir ilişki sergilediği görülmüştür ( $r=-0,173$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca, savunma amaçlı sessizlik ile örgüt yararına sessizlik arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,385$ ;  $p<0,01$ ). Bu bulgu, çalışanların sessiz kalma motivasyonlarının farklı boyutlarının birbiriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Korelasyon katsayılarının 0,80'in altında kalması, değişkenler arasında ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığını ve regresyon analizlerinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Toksik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla, 8 adet çoklu doğrusal regresyon modeli ile toplam 30 hipotez yazılarak modellerin testleri gerçekleştirilmiştir. Modeller ve test sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Birinci modelde, kabul edilen sessizlik bağımlı değişken; toksik liderliğin alt boyutları ise bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Model 1 şu şekilde tanımlanmaktadır:

#### MODEL 1:

Kabul Edilen Sessizlik=f(İstismarcılık, Kendini Ön Plana Çıkarma, Narsistlik, Öngörülemezlik, Otoriterlik)

H1A:İstismarcılığın kabul edilen sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1B:Kendini ön plana çıkarmanın kabul edilen sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1C:Narsistliğin kabul edilen sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1D:Öngörülemezliğin kabul edilen sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1E:Otoriterliğin kabul edilen sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 8: Model 1'e Ait Regresyon Sonuçları**

Model 1-1.İşlem		$\beta$	t	p	VIF
(Sabit)		1,032	7,727	0,000	
İstismarcılık		0,220	3,706	0,000	1,882
Kendini Ön Plana Çıkarma		0,184	3,461	0,001	2,312
Narsistlik		-0,023	-0,481	0,631	1,976
Öngörülemezlik		0,043	0,839	0,402	1,898
Otoriterlik		0,045	1,087	0,278	1,218
F=20,393 ve p=0,00; R=0,392; R <sup>2</sup> =0,154; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,146; S.H.= 0,781					
Model 1-2.İşlem		$\beta$	t	p	VIF
(Sabit)		1,157	12,367	0,000	
İstismarcılık		0,229	4,121	0,000	1,657
Kendini Ön Plana Çıkarma		0,202	4,475	0,000	1,657
F=49,897 ve p=0,00; R=0,388; R <sup>2</sup> =0,150; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,147; S.H.= 0,781					

Model 1'in birinci işlemine yönelik regresyon analizi sonucunda kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve kabul edilen sessizlikteki varyansın yaklaşık %15'ini açıkladığı görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,154). Bağımsız değişkenlerden narsistlik, öngörülemezlik ve otoriterlik boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı katkı sunmadığı tespit edilmiş ve bu değişkenler modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Model 1'in ikinci işleminde yalnızca istismarcılık ve kendini ön plana çıkarma boyutları analize dâhil edilmiştir. Nihai modelde her iki değişkenin de kabul edilen sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre istismarcılık ( $\beta=0,229$ ) ve kendini ön plana çıkarma ( $\beta=0,202$ ) boyutları kabul edilen sessizlik davranışını artırıcı yönde etkilemektedir. Bu bulgu doğrultusunda H1A ve H1B hipotezleri kabul edilirken, H1C, H1D ve H1E hipotezleri reddedilmiştir.

İkinci modelde, bağımlı değişken olarak savunma amaçlı sessizlik; bağımsız değişkenler olarak ise toksik liderliğin alt boyutları ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Model 2 şu şekilde tanımlanmaktadır:

**MODEL 2:**

Savunma Amaçlı Sessizlik=f(İstismarcılık, Kendini Ön Plana Çıkarma, Narsistlik, Öngörülemezlik, Otoriterlik)

H2A:İstismarcılığın savunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2B:Kendini ön plana çıkarmanın savunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2C:Narsistliğin savunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2D:Öngörülemezliğin savunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2E:Otoriterliğin savunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 9: Model 2'ye Ait Regresyon Sonuçları**

Model 2-1.İşlem		$\beta$	t	p	VIF
(Sabit)		1,790	10,436	0,000	
İstismarcılık		-0,089	-1,167	0,244	1,882
Kendini Ön Plana Çıkarma		0,219	3,202	0,001	2,312
Narsistlik		0,058	0,935	0,350	1,976
Öngörülemezlik		0,024	0,361	0,718	1,898
Otoriterlik		0,117	2,192	0,029	1,218
F=8,105 ve p=0,00; R=0,260; R <sup>2</sup> =0,067; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,059; S.H.= 1,000					
Model 2-2.İşlem		B	t	p	VIF
(Sabit)		1,773	10,756	0,000	
Kendini Ön Plana Çıkarma		0,221	4,748	0,000	1,077
Otoriterlik		0,131	2,609	0,009	1,077
F=19,365 ve p=0,00; R=0,253; R <sup>2</sup> =0,064; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,061; S.H.= 1,000					

Model 2'nin birinci işlemine yönelik regresyon analizi sonucunda kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve savunma amaçlı sessizlikteki varyansın yaklaşık %7'sini açıkladığı görülmüştür ( $R^2=0,067$ ).

Bağımsız değişkenlerden istismarcılık, narsistlik ve öngörülemezlik boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı katkı sunmadığı belirlenmiş ve bu değişkenler modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Model 2'nin ikinci işlemde yalnızca kendini ön plana çıkarma ve otoriterlik boyutları analize dâhil edilmiştir. Nihai modelde her iki değişkenin de savunma amaçlı sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kendini ön plana çıkarma ( $\beta=0,221$ ) ve otoriterlik ( $\beta=0,131$ ) boyutları savunma amaçlı sessizlik davranışını artırıcı yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H2B ve H2E hipotezleri kabul edilmiş, H2A, H2C ve H2D hipotezleri reddedilmiştir.

Üçüncü modelde, bağımlı değişken olarak örgüt yararına sessizlik; bağımsız değişkenler olarak ise toksik liderliğin alt boyutları ele alınmıştır. Bu doğrultuda Model 3 şu şekilde tanımlanmaktadır:

### MODEL 3:

Örgüt Yararına Sessizlik=f(İstismarcılık, Kendini Ön Plana Çıkarma, Narsistlik, Öngörülemezlik, Otoriterlik)

H3A: İstismarcılığın örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3B: Kendini ön plana çıkarmanın örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3C: Narsistliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3D: Öngörülemezliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3E: Otoriterliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 10: Model 3'e Ait Regresyon Sonuçları**

Model 3-1.İşlem	B	t	p	VIF
(Sabit)	2,733	14,798	0,000	
İstismarcılık	-0,451	-5,498	0,000	1,882
Kendini Ön Plana Çıkarma	-0,112	-1,516	0,130	2,312
Narsistlik	0,195	2,918	0,004	1,976
Öngörülemezlik	-0,014	-0,197	0,844	1,898
Otoriterlik	0,494	8,573	0,000	1,218
F=25,560 ve p=0,00; R=0,431; R <sup>2</sup> =0,186; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,178; S.H.= 1,080				
Model 3-2.İşlem	B	t	p	VIF
(Sabit)	2,687	14,812	,000	
İstismarcılık	-0,512	-7,020	,000	1,487
Narsistlik	0,149	2,441	,015	1,650
Otoriterlik	0,489	8,630	,000	1,176
F=41,549 ve p=0,00; R=0,426; R <sup>2</sup> =0,181; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,177; S.H.= 1,081				

Model 3'ün birinci işlemine yönelik regresyon analizi, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p<0,05$ ) ve örgüt yararına sessizlikteki varyansın yaklaşık %19'unu açıklamaktadır ( $R^2=0,186$ ). Kendini ön plana çıkarma ve öngörülemezlik boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı katkı sunmaması nedeniyle bu değişkenler modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. İkinci işlemde elde edilen model de anlamlı bulunmuş ( $p<0,05$ ) ve bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %18'ini açıklamıştır ( $R^2=0,181$ ). Buna göre, istismarcılık ( $\beta=-0,512$ ), narsistlik ( $\beta=0,149$ ) ve otoriterlik ( $\beta=0,489$ ) boyutlarının örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda H3A, H3C ve H3E hipotezleri kabul edilmiş; H3B ve H3D hipotezleri reddedilmiştir. Bulgular, örgüt yararına sessizlik üzerinde en güçlü etkinin istismarcılık boyutundan (negatif yönde), ardından otoriterlik ve narsistlik boyutlarından kaynaklandığını göstermektedir.

Dördüncü modelde, bağımlı değişken olarak toksik liderliğin istismarcılık boyutu, bağımsız değişkenler olarak ise örgütsel sessizliğin alt boyutları ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Model 4 şu şekilde tanımlanmaktadır:

**MODEL 4:**

İstismarcılık = f(Kabul Edilen Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)

H4A: Kabul edilen sessizliğin istismarcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4B: Savunma amaçlı sessizliğin istismarcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4C: Örgüt yararına sessizliğin istismarcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 11: Model 4'e Ait Regresyon Sonuçları**

Model 4	B	t	p	VIF
(Sabit)	1,545	13,220	0,000	
Kabul Edilen Sessizlik	0,290	8,063	0,000	1,085
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,094	2,967	0,003	1,271
Örgüt Yararına Sessizlik	-0,151	-5,695	0,000	1,179
F=38,181 ve p=0,00; R=0,411; R <sup>2</sup> =0,169; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,165; S.H.= 0,694				

Model 4 sonuçları, örgütsel sessizlik boyutlarının istismarcılık üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir (R<sup>2</sup>=0,169). Kabul edilen sessizlik ( $\beta=0,290$ ) ve savunma amaçlı sessizlik ( $\beta=0,094$ ) pozitif; örgüt yararına sessizlik ise negatif yönde ( $\beta=-0,151$ ) etkilidir. Bu kapsamda H4A, H4B ve H4C hipotezleri kabul edilmiştir.

Beşinci modelde, bağımlı değişken olarak toksik liderliğin kendini ön plana çıkarma boyutu; bağımsız değişkenler olarak ise örgütsel sessizliğin alt boyutları ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Model 5 şu şekilde tanımlanmaktadır:

**MODEL 5:**

Kendini Ön Plana Çıkarma=f(Kabul Edilen Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)

H5A:Kabul edilen sessizliğin kendini ön plana çıkarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5B:Savunma amaçlı sessizliğin kendini ön plana çıkarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5C:Örgüt yararına sessizliğin kendini ön plana çıkarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 12: Model 5'e Ait Regresyon Sonuçları**

Model 5	B	t	p	VIF
(Sabit)	1,539	10,689	0,000	
Kabul Edilen Sessizlik	0,335	7,569	0,000	1,085
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,196	5,007	0,000	1,271
Örgüt Yararına Sessizlik	-0,141	-4,288	0,000	1,179
F=38,767 ve p=0,00; R=0,414; R <sup>2</sup> =0,171; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,167; S.H.= 0,856				

Model 5 sonuçları, örgütsel sessizlik boyutlarının kendini ön plana çıkarma üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir (R<sup>2</sup>=0,171). Kabul edilen sessizlik ( $\beta=0,335$ ) ve savunma amaçlı sessizlik ( $\beta=0,196$ ) pozitif; örgüt yararına sessizlik ise negatif yönde ( $\beta=-0,141$ ) etkilidir. Bu kapsamda H5A, H5B ve H5C hipotezleri kabul edilmiştir.

Altıncı modelde, bağımlı değişken olarak toksik liderliğin narsistlik boyutu; bağımsız değişkenler olarak ise örgütsel sessizliğin alt boyutları ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Model 6 şu şekilde tanımlanmaktadır:

**MODEL 6:**

Narsistlik=f(Kabul Edilen Sessizlik,Savunma Amaçlı Sessizlik,Örgüt Yararına Sessizlik)

H6A:Kabul edilen sessizliğin narsistlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6B:Savunma amaçlı sessizliğin narsistlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6C:Örgüt yararına sessizliğin narsistlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 13: Model 6'ya Ait Regresyon Sonuçları**

<b>Model 6-1.İşlem</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>VIF</b>
(Sabit)	1,545	9,996	0,000	
Kabul Edilen Sessizlik	0,251	5,283	0,000	1,085
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,115	2,723	0,007	1,271
Örgüt Yararına Sessizlik	0,010	0,293	0,770	1,179
F=16,633 ve p=0,00; R=0,285; R <sup>2</sup> =0,081; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,077; S.H.= 0,919				
<b>Model 6-2.İşlem</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>VIF</b>
(Sabit)	1,571	12,417	0,000	
Kabul Edilen Sessizlik	0,250	5,279	0,000	1,080
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,119	3,079	0,002	1,080
F=29,947 ve p=0,00; R=0,285; R <sup>2</sup> =0,081; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,078; S.H.= 0,918				

Model 6 sonuçlarına göre kabul edilen sessizlik ( $\beta=0,250$ ) ve savunma amaçlı sessizlik ( $\beta=0,119$ ) narsistlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahiptir ( $R^2=0,081$ ). Örgüt yararına sessizliğin etkisi anlamsız bulunmuştur. Bu kapsamda H6A ve H6B kabul edilmiş, H6C reddedilmiştir.

Yedinci modelde, bağımlı değişken olarak toksik liderliğin öngörülemezlik boyutu; bağımsız değişkenler olarak ise örgütsel sessizliğin alt boyutları ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Model 7 şu şekilde tanımlanmaktadır:

**MODEL 7:**

Öngörülemezlik=f(Kabul Edilen Sessizlik,Savunma Amaçlı Sessizlik,Örgüt Yararına Sessizlik)

H7A:Kabul edilen sessizliğin öngörülemezlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H7B:Savunma amaçlı sessizliğin öngörülemezlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H7C:Örgüt yararına sessizliğin öngörülemezlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 14: Model 7'ye Ait Regresyon Sonuçları**

<b>Model 7-1.İşlem</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>VIF</b>
(Sabit)	1,712	12,018	0,000	
Kabul Edilen Sessizlik	0,264	6,017	0,000	1,085
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,116	2,995	0,003	1,271
Örgüt Yararına Sessizlik	-0,058	-1,805	0,072	1,179
F=19,940 ve p=0,00; R=0,310; R <sup>2</sup> =0,096; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,091; S.H.= 0,846				
<b>Model 7-2.İşlem</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>VIF</b>
(Sabit)	1,565	13,380	0,000	
Kabul Edilen Sessizlik	0,269	6,138	0,000	1,080
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,089	2,486	0,013	1,080
F=28,168 ve p=0,00; R=0,301; R <sup>2</sup> =0,091; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,088; S.H.= 0,848				

Model 7 sonuçlarına göre kabul edilen sessizlik ( $\beta=0,269$ ) ve savunma amaçlı sessizlik ( $\beta=0,089$ ) öngörülemezlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahiptir ( $R^2=0,091$ ). Örgüt yararına sessizliğin etkisi anlamsız bulunmuştur. Bu kapsamda H7A ve H7B kabul edilmiş, H7C reddedilmiştir.

Sekizinci modelde, bağımlı değişken olarak toksik liderliğin otoriterlik boyutu; bağımsız değişkenler olarak ise örgütsel sessizliğin alt boyutları ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Model 8 şu şekilde tanımlanmaktadır:

**MODEL 8:**

Otoriterlik=f(Kabul Edilen Sessizlik,Savunma Amaçlı Sessizlik,Örgüt Yararına Sessizlik)

H8A:Kabul edilen sessizliğin otoriterlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8B:Savunma amaçlı sessizliğin otoriterlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8C:Örgüt yararına sessizliğin otoriterlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 15: Model 8'e Ait Regresyon Sonuçları**

Model 8-1.İşlem	B	t	p	VIF
(Sabit)	1,889	13,750	0,000	
Kabul Edilen Sessizlik	0,142	3,353	0,001	1,085
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,003	0,092	0,926	1,179
Örgüt Yararına Sessizlik	0,232	7,422	0,000	1,271
F=26,865 ve p=0,00; R=0,354; R <sup>2</sup> =0,125; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,121; S.H.= 0,816				
Model 8-2.İşlem	B	t	p	VIF
(Sabit)	1,892	14,191	0,000	
Kabul Edilen Sessizlik	0,143	3,518	0,000	1,002
Örgüt Yararına Sessizlik	0,233	8,097	0,000	1,002
F=40,365 ve p=0,00; R=0,354; R <sup>2</sup> =0,125; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,122; S.H.= 0,816				

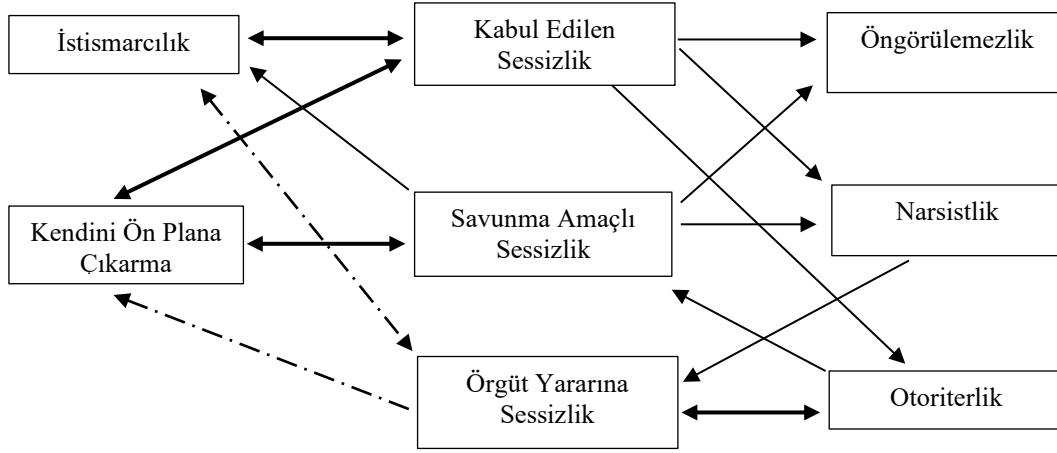
Model 8 sonuçlarına göre kabul edilen sessizlik ( $\beta=0,143$ ) ve örgüt yararına sessizlik ( $\beta=0,233$ ) otoriterlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahiptir ( $R^2=0,125$ ). Savunma amaçlı sessizliğin etkisi anlamsız bulunmuştur. Bu kapsamda H8A ve H8C kabul edilmiş, H8B reddedilmiştir.

**5. Tartışma**

Bu araştırmada, Kırklareli ili örnekleminde çeşitli sektörlerde çalışan bireylerin toksik liderlik algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma kapsamında Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve Çelebi ve ark. (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Toksik Liderlik Ölçeği ile Van Dyne ve ark. (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmış; 567 katılımcıdan elde edilen veriler faktör analizi, güvenilirlik analizi, t-testi, ANOVA, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Bulgular, demografik değişkenler ile ölçek boyutları arasında kısmi farklılıklar bulunduğunu ve toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında karşılıklı ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular incelendiğinde, yaş grupları açısından yalnızca kabul edilen sessizlik boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Özellikle 24–40 yaş aralığındaki çalışanların bu sessizlik türüne daha düşük düzeyde katılım gösterdiği görülmektedir. Bu durum, kariyerinin orta evresinde bulunan çalışanların örgütsel konularda daha eleştirel ve ifade etmeye daha yatkın olabileceklerine işaret etmektedir. Kıdem değişkeni açısından yalnızca narsistlik boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmış; sekiz yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların narsist liderlik algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, deneyim arttıkça çalışanların lider davranışlarını daha rasyonel değerlendirebildiklerini veya bu tür davranışlara karşı daha yüksek bir tolerans geliştirebildiklerini düşündürmektedir. Eğitim düzeyine göre yapılan analizlerde kendini ön plana çıkarma, narsistlik, kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özellikle lise ve lisans mezunlarının algı düzeylerinin ayrışması, eğitim düzeyinin hem liderlik algılarını hem de sessizlik davranışlarını şekillendiren önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Gelir grupları açısından istismarcılık, otoriterlik ve kabul edilen sessizlik boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuş; düşük ve yüksek gelir grubundaki çalışanların bu boyutları daha yüksek düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Bu durum, ekonomik güvencesizliğin ve statü farklılıklarının sessizlik davranışlarını ve liderlik algılarını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Sektör değişkeni ise en belirgin ayrışmanın gözlemlendiği değişken olmuştur. Sağlık sektörü çalışanları toksik liderliğin birçok boyutunu diğer sektörlerle kıyasla daha yüksek düzeyde algılayarak, kamu sektörü çalışanları özellikle narsistlik ve kendini ön plana çıkarma boyutlarında en düşük algı düzeyine sahiptir. Benzer şekilde, kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik sağlık sektöründe en yüksek düzeyde görülürken, market ve giyim

sektörlerinde daha düşük düzeylerde ortaya çıkmıştır. Buna karşılık, örgüt yararına sessizlik boyutunda kamu sektörü çalışanlarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 2: Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki Çıkarımsal İlişkiler**

Şekil 2, regresyon analizlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda toksik liderlik ve örgütsel sessizlik boyutları arasındaki anlamlı ilişkileri bütüncül bir çerçevede özetlemektedir. Şekilde görüldüğü üzere, istismarcılık ve kendini ön plana çıkarma boyutları kabul edilen sessizlik üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkiler yaratırken; narsistlik ve otoriterlik boyutları özellikle örgüt yararına sessizlik ile anlamlı ilişkiler göstermektedir. Bunun yanında, çalışanların kabul edilen ve savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin artmasının yöneticilerin narsistlik ve öngörülemezlik eğilimlerini güçlendirdiği; buna karşılık örgüt yararına sessizlik düzeyinin yükselmesinin istismarcılık ve kendini ön plana çıkarma davranışlarını zayıflattığı görülmektedir. Bu yapı, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tek yönlü bir nedensellikten ziyade karşılıklı etkileşimlere dayanan döngüsel bir karakter taşıdığını göstermektedir. Bu yönüyle şekil, çalışmanın temel katkılarından birini oluşturarak, liderlik davranışlarının çalışan sessizliği türlerini farklı biçimlerde tetiklediğini; aynı zamanda belirli sessizlik türlerinin de lider davranışlarının yeniden üretilmesinde rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla elde edilen model, toksik liderlik–örgütsel sessizlik ilişkisini statik bir etki mekanizması olarak değil, örgütsel bağlam içinde zamanla güçlenen veya zayıflayan dinamik bir süreç olarak değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular, literatürde toksik liderlik ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Çelebi ve ark. (2015) ile Schmidt'in (2008) vurguladığı üzere toksik liderlik davranışları, çalışanların örgütsel süreçlere yönelik olumsuz algılarını güçlendirmekte ve özellikle sessizlik eğilimini tetiklemektedir. Bu çalışmada istismarcılık ve kendini ön plana çıkarma boyutlarının kabul edilen sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler göstermesi, toksik liderliğin çalışanlarda “değiştirilemezlik algısı” yaratarak pasif kabullenışı artırdığı yönündeki kuramsal yaklaşımlarla örtüşmektedir. Bu bulgu, çalışanların lider davranışlarını sorgulamak yerine mevcut durumu kabullenmeyi daha düşük maliyetli bir strateji olarak değerlendirebildiklerini düşündürmektedir.

Benzer biçimde Bayrakçı (2017) ve İskit (2019) tarafından ortaya konulan, toksik liderlerin çalışanlarda motivasyon kaybı ve içe kapanma davranışlarını artırdığı yönündeki sonuçlar, bu çalışmada savunma amaçlı sessizlik üzerinde kendini ön plana çıkarma ve otoriterlik boyutlarının anlamlı etkiler göstermesiyle desteklenmektedir. Otoriter ve benmerkezci liderlik tarzlarının, çalışanlar açısından hata yapma veya dışlanma riskini artıran bir örgütsel iklim yarattığı; bunun da sessiz kalmayı rasyonel bir korunma davranışına dönüştürdüğü söylenebilir.

Uluslararası literatürle karşılaştırıldığında, elde edilen bulgular yıkıcı/toksik liderlik davranışlarının çalışan sessizliğini artırdığı yönündeki ampirik kanıtlarla tutarlıdır (Wu, Peng ve Estay, 2018). Morrison'un (2023) vurguladığı gibi sessizlik yalnızca liderlik davranışlarının bir sonucu değil, aynı

zamanda bu davranışları yeniden üreten bir örgütsel mekanizma niteliği de taşımaktadır. Bu çalışmada hem toksik liderliğin sessizliği artırması hem de bazı sessizlik türlerinin belirli toksik liderlik boyutlarını güçlendirmesi, söz konusu karşılıklı besleyici yapıyı ampirik olarak desteklemektedir.

Özellikle sağlık sektörüne ilişkin bulgular, Farghaly Abdelaliem ve Abou Zeid'in (2023) sonuçlarıyla paralel biçimde, yoğun iş yükü, hiyerarşik yapı ve hata toleransının düşük olduğu örgütlerde toksik liderlik–sessizlik ilişkisinin daha belirgin hale geldiğini göstermektedir. Son dönem çalışmalarında vurgulanan duygusal tükenme ve işyeri sapkın davranışları gibi sonuçlar (Kim, 2024; Ahmed, 2024), sessizliğin yalnızca pasif bir tutum değil, uzun vadede örgütsel sağlığı tehdit eden yapısal bir sorun olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle yönetsel müdahalelerin yalnızca çalışan sesini teşvik etmeye odaklanması yeterli olmayıp, toksik liderlik davranışlarını üreten örgütsel kültür, ödüllendirme sistemleri ve denetim mekanizmalarını da kapsamalı gerekmektedir.

Türkiye bağlamında elde edilen sonuçlar da mevcut literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Kaya, Tokur Göncü ve Erarslan'ın (2021) kamu sektöründe ortaya koyduğu toksik liderlik–sessizlik–sinizm ilişkisi, bu çalışmada sağlık ve özel sektör örnekleminde gözlenen örüntülerle benzerlik göstermektedir. Battal'ın (2024) örgütsel güvenin aracılık rolüne ilişkin bulguları ise, bu çalışmada örgüt yararına sessizliğin bazı toksik liderlik boyutlarını zayıflatıcı yönde etkide bulunmasıyla birlikte değerlendirildiğinde, güven temelli ilişkilerin toksik döngüyü kırabilecek önemli bir unsur olduğunu düşündürmektedir. Turhan (2022) ile Karaca ve Aksoy'un (2024) çalışmaları da sessizlik davranışlarının yalnızca liderlikten değil, daha geniş örgütsel bağlamdan etkilendiğini ortaya koyarak elde edilen bulguları desteklemektedir.

Bu çalışmanın literatüre sunduğu en dikkat çekici katkılardan biri, narsistlik boyutunun örgüt yararına sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etki göstermesidir. Lipman-Blumen (2005) ve Tepper (2007) narsist liderliği ağırlıklı olarak yıkıcı sonuçlarla ilişkilendirmiş olsa da, elde edilen bulgu bazı örgütsel bağlamlarda narsist liderlerin güçlü vizyon söylemi veya yüksek performans beklentileri yoluyla çalışanları örgüt çıkarlarını önceleyen bir sessizlik biçimine yönlendirebildiğini düşündürmektedir. Bu durum, narsistliğin tek yönlü olarak “tamamen zararlı” bir özellikten ziyade bağlama duyarlı bir liderlik boyutu olarak ele alınmasının gerekliliğine işaret etmektedir.

Demografik değişkenlere ilişkin sonuçlar da önceki çalışmalarla uyumludur. Yaşın kabul edilen sessizlik, kıdemin ise narsistlik algısı üzerindeki etkisi; çalışanların örgütsel deneyim arttıkça lider davranışlarını farklı çerçevelerde yorumlayabildiklerini göstermektedir. Sektörel farklılıkların belirginliği ise Reyhanoğlu ve Akın'ın (2016) bulgularını destekleyerek toksik liderlik algılarının örgütsel yapı ve çalışma koşullarından bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu araştırma, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin doğrusal ve tek yönlü bir yapıdan ziyade, karşılıklı etkileşimlere dayanan dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir. Bulgular, bazı sessizlik türlerinin toksik liderlik davranışlarını pekiştirebildiğini, bazılarının ise bu davranışları sınırlayıcı bir rol oynayabildiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, literatürde sıklıkla varsayılan “lider etkiler–çalışan tepki verir” çerçevesinin ötesine geçerek daha karmaşık bir etkileşim modeline işaret etmektedir. Gelecek araştırmalarda bu ilişkilerin boylamsal tasarımlar ve nitel yöntemlerle derinleştirilmesi, toksik liderlik döngüsünün hangi koşullarda güçlendiği veya kırılabildiğinin daha net biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle çalışma, örgütsel davranış literatüründe toksik liderlik ve sessizlik ilişkisini açıklayan bütüncül modellerin geliştirilmesine ampirik bir zemin sunmaktadır.

## 6. Sonuç, Sınırlılıklar ve Öneriler

Bu araştırma, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin doğrusal ve tek yönlü bir nedensellik çerçevesiyle açıklanmasının yetersiz kaldığını göstermektedir. Bulgular, bu ilişkinin karşılıklı etkileşimlere dayanan ve zaman içerisinde kendini yeniden üretebilen dinamik bir yapı sergilediğine işaret etmektedir. Bu yönüyle çalışma, örgütsel sessizlik davranışlarını yalnızca çalışanların pasif tepkileri olarak değil, liderlik pratikleriyle birlikte şekillenen bir örgütsel süreç olarak ele alan bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli katkısı, sessizlik türlerinin örgütsel sonuçlar bakımından homojen bir yapıya sahip olmadığını ortaya koymasındadır. Özellikle örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin bulgular,

sessizliğin her koşulda yıkıcı bir davranış olarak değerlendirilmemesi gerektiğini; belirli bağlamlarda farklı işlevler üstlenebileceğini göstermektedir. Bu durum, toksik liderlik boyutlarının da evrensel ve tek yönlü etkiler yerine bağlama duyarlı biçimde ele alınmasının gerekliliğine işaret ederek, liderlik–sessizlik literatüründeki genelleyici yaklaşımlara eleştirel bir katkı sunmaktadır.

### **Uygulamaya Yönelik Öneriler**

Araştırma bulguları yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcıları açısından da önemli çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle örgütlerde sessizliğin yalnızca çalışanların bireysel bir tercihi olmadığı, liderlik davranışları tarafından sistematik biçimde üretilbildiği dikkate alınmalıdır. Bu nedenle:

Yönetici seçme ve terfi süreçlerinde yalnızca teknik yeterlilik değil, kişilerarası davranışlar, empati düzeyi ve güç kullanımı biçimleri de değerlendirilmelidir.

Örgütlerde psikolojik güvenliği artırmaya yönelik açık iletişim kanalları oluşturulmalı, çalışanların misilleme korkusu yaşamadan görüş bildirebilecekleri mekanizmalar geliştirilmelidir.

Özellikle sağlık gibi hiyerarşik ve hata toleransı düşük sektörlerde, liderlik davranışlarına yönelik düzenli geri bildirim ve denetim sistemleri kurulmalıdır.

Örgüt yararına sessizliğin yapıcı yönü korunurken, bu sessizlik türünün zamanla kabul edilen sessizliğe dönüşmesini engelleyecek şeffaflık ve katılım politikaları benimsenmelidir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Bu araştırmadan elde edilen bulgular, bazı kuramsal ve yöntemsel sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Öncelikle çalışma kesitsel bir tasarıma dayandığından, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler nedensel bağlamda değil, karşılıklı ilişkiler çerçevesinde yorumlanabilmektedir. Her ne kadar çoklu regresyon analizleri değişkenler arasındaki yönlü etkilere ilişkin önemli ipuçları sunsa da, bu etkilerin zaman içerisindeki gelişimini ve karşılıklı olarak nasıl güçlenip zayıfladığını ortaya koymak mümkün olmamaktadır. Gelecek araştırmalarda boylamsal araştırma tasarımlarının kullanılması, toksik liderlik–örgütsel sessizlik döngüsünün dinamik yapısının daha açık biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

İkinci olarak, verilerin öz-bildirim (self-report) yöntemiyle toplanmış olması ortak yöntem varyansı (common method bias) riskini beraberinde getirmektedir. Katılımcıların aynı ölçüm aracıyla hem liderlik davranışlarını hem de sessizlik eğilimlerini değerlendirmeleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin olduğundan daha güçlü görünmesine yol açmış olabilir. Gelecek çalışmalarda çok kaynaklı veri toplama (örneğin ast–üst değerlendirmeleri, objektif performans göstergeleri veya nitel görüşmeler) yöntemlerinin kullanılması bu sınırlılığı azaltacaktır.

Araştırmanın yalnızca Kırklareli ili örneklemeyle sınırlı olması da bulguların farklı bölgelere, sektörler ve kültürel bağlamlara genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Toksik liderlik davranışlarının algılanışı ve sessizlik türlerinin örgütsel anlamı, örgüt kültürü, ulusal kültür ve sektör özelliklerine bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Bu nedenle farklı illerde, ülkelerde ve sektörlerde yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, ilişkilerin bağlamsal duyarlılığını test etmek açısından önemli olacaktır.

Kuramsal açıdan bakıldığında, bu çalışmada toksik liderlik ve örgütsel sessizlik çok boyutlu yapılar olarak ele alınmış olmakla birlikte, örgütsel güven, psikolojik güvenlik, örgütsel adalet, lider–üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenler modele dâhil edilmemiştir. Bu değişkenlerin aracı veya düzenleyici rollerinin incelenmesi, toksik liderliğin hangi koşullarda sessizliği artırdığı ya da hangi koşullarda bu ilişkinin zayıfladığına ilişkin daha açıklayıcı modeller geliştirilmesine olanak sağlayacaktır.

Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalarda nitel yöntemlerin (derinlemesine görüşmeler, odak grup çalışmaları, vaka analizleri) kullanılması, çalışanların sessiz kalma kararlarını nasıl anlamlandırdıklarını ve lider davranışlarını nasıl yorumladıklarını daha ayrıntılı biçimde ortaya koyarak nicel bulguların açıklayıcı gücünü artırabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin doğrusal ve tek yönlü olmadığını; karşılıklı etkileşimlere dayanan karmaşık ve dinamik bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle araştırma, hem kuramsal literatüre bütüncül bir model önerisi sunmakta hem

de uygulayıcılar açısından toksik liderlik davranışlarının yalnızca bireysel bir sorun değil, örgütsel sonuçları olan sistematik bir risk alanı olduğunu göstermektedir. Gelecek çalışmaların daha geniş örneklemeler, farklı yöntemler ve daha kapsamlı kuramsal modellerle bu ilişkileri derinleştirmesi, hem akademik bilgi birikimine hem de örgütsel uygulamalara önemli katkılar sağlayacaktır.

### Kaynaklar

- Ahmed, A.K., Atta, M.H.R., El-Monshed, A.H., & Mohammed, 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(669), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Akbulut, Ö. (2019). *Biyoistatistik*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Alpar, R. (2011). *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler* (4. bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.01.001>
- Battal, F., Öz, H. H., ve 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>
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli liderlik, örgütsel zehirlenme ve zehirlenmeyi gidermede ifşa olasılığı üzerine nitel bir araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- Cameron, A. C. (2004). Kurtosis. In M. S. Lewis-Beck, A. Bryman, & T. F. Liao (Eds.), *The SAGE encyclopedia of social science research methods* (pp. 574-575). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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)
- Çelebi, N., Güner, H., ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ertüreten, A., Cemalcılar, Z., & Aycan, Z. (2013). The relationship of downsizing and unethical behavior intentions: The effects of ethical climate and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 535-551. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0928-6>
- Farghaly Abdelaliem, S. M., & Abou Zeid, M.A.G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: The mediating effect of nurses' silence. *BMC Nursing*, 22(4), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>
- Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders: Implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392-414. <https://doi.org/10.1108/02683940610673942>
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- İskit, A. B. (2019). *Toksik liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. bs.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaca, N., ve 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.

- Kaya, N., Tokur Göncü, F., ve Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkileri (Kamu sektörüne yönelik bir araştırma). *Journal of Life Economics*, 8(1), 111–120. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.11>
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). *Leaders, fools and impostors: Essays on the psychology of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kırca, M. Y.. (2021). *Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü*. (Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kim, H. S. (2024). Silence in the workplace: What do we know from research? *European Journal of Training and Development*, 48(10), 56-83. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2024-0077>
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we can survive them*. New York, NY: Oxford University Press.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107.
- 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/10.2307/259200>
- 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, 331–369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Reyhanoğlu, M., ve Akın, O. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Master's Thesis). University of Maryland, Department of Psychology, College Park, MD.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Turhan, Ö. (2022). Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi (ISARDER)*, 14(2), 1213-1224. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1437>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12, e19, 1-11. <https://doi.org/10.1017/prp.2018.7>
- Yeşilaydın, G., ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120. <https://doi.org/10.18037/ausbd.54497>

**Research Article**

**İş Hayatında Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi**

The Effect of Toxic Leadership on Organizational Silence in Business Life

**Serdar CANBAZ**

Dr.Öğr.Üyesi, Kırklareli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

[serdarcanbaz@klu.edu.tr](mailto:serdarcanbaz@klu.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0003-0470-9810>

**Extended Abstract**

**Introduction**

This study investigates the relationship between toxic leadership and organizational silence by adopting a reciprocal and dynamic perspective. Previous research has predominantly conceptualized this relationship as one-directional, assuming that destructive leadership behaviors lead to employee silence. However, silence may also reinforce toxic leadership by eliminating feedback mechanisms and normalizing dysfunctional practices.

Toxic leadership is conceptualized as a multidimensional construct including abusiveness, self-promotion, narcissism, unpredictability, and authoritarianism. Organizational silence is examined through acquiescent, defensive, and prosocial dimensions. Distinguishing among these types enables a more nuanced understanding of how different forms of silence may either intensify or constrain toxic leadership.

The study further contributes to the literature by providing empirical evidence from Turkey, a context characterized by relatively high power distance and hierarchical organizational structures, where silence behaviors may be particularly salient.

**Methodology**

A quantitative survey design was employed. Data were collected from 567 employees working in various sectors in Kırklareli, Turkey. Toxic leadership was measured using Schmidt's (2008) Toxic Leadership Scale adapted by Çelebi et al. (2015), and organizational silence was measured using the scale developed by Van Dyne et al. (2003) and adapted into Turkish by Erdoğan (2011).

Factor and reliability analyses confirmed the validity and internal consistency of all dimensions. Demographic differences were examined using t-tests and ANOVA. To test the reciprocal relationships between toxic leadership and organizational silence dimensions, multiple regression analyses were conducted.

**Findings**

The findings indicate that abusiveness and self-promotion significantly increase acquiescent silence, suggesting that employees confronted with exploitative and self-centered leaders tend to accept unfavorable conditions rather than voice their concerns.

In the reverse direction, acquiescent and defensive silence significantly predict higher levels of narcissism and unpredictability in leaders, indicating that employee silence may unintentionally legitimize and reinforce toxic leadership behaviors.

In contrast, prosocial silence is found to weaken certain toxic leadership dimensions, implying that silence motivated by organizational or collective concerns does not function in the same way as fear-based or resignation-based silence.

Sectoral differences reveal higher levels of toxic leadership perceptions and silence among healthcare employees, consistent with the stressful and hierarchical nature of this sector.

### **Discussion and Conclusion**

The results demonstrate that toxic leadership and organizational silence form a mutually reinforcing cycle rather than a linear cause–effect relationship. Leadership behaviors that suppress participation increase employee silence, while silence, in turn, enables the persistence and normalization of destructive leadership patterns.

One of the study's main theoretical contributions is the identification of prosocial silence as a qualitatively distinct form of silence that may partially counterbalance toxic leadership, challenging the dominant assumption that all silence is inherently dysfunctional. Moreover, the positive association between narcissism and prosocial silence suggests that certain leader characteristics may elicit compliance framed as organizational loyalty.

From a practical perspective, the findings emphasize the importance of fostering psychological safety, implementing systematic leadership evaluation mechanisms, and designing organizational structures that encourage constructive voice while preventing fear-based silence.

Overall, the study advances the literature by proposing and empirically testing a reciprocal model of toxic leadership and organizational silence, offering a more comprehensive explanation of how destructive leadership becomes embedded and sustained in organizational life.