

Araştırma Makalesi

**Toksik Liderlik ve Çalışan Sessizliği İlişkisinde Örgütsel Umursamazlığın
Aracılık Rolü¹**

*The Mediating Role of Organizational Indifference in the Relationship between Toxic
Leadership and Employee Silence*

Hüseyin ÖZER Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü huseyin.ozergop.edu.tr https://orcid.org/0009-0002-8810-2003	Alptekin DEVELİ Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Niksar Meslek Yüksekokulu alptekin.develi@gop.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7232-5603
---	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
20.11.2025	10.02.2026

Öz

İş yaşamında çalışan bireyleri sessiz kalmaya yönelten nedenleri anlamak önem arz etmektedir. Çalışan sessizliği olarak kavramsallaştırılmış olan bu olguyla ilgili ilişkisel türde pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak liderlik tarzları ve farklı güncel tutumların çalışan sessizliği üzerindeki etkilerini ele alan araştırmaların sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Çalışmanın amacı, toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri incelemektir. Araştırma, Nisan 2024 döneminde nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama türünde yürütülmüştür. Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesinde görev yapan 351 idari personelden anket yoluyla veri toplanmıştır. Bootstrap regresyon analizi bulgularına göre, toksik liderlik algısı, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliğinin açıklanmasına pozitif yönde katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel umursamazlık, çalışan sessizliğinin açıklanmasına pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Son olarak, toksik liderlik, örgütsel umursamazlık aracılığıyla çalışan sessizliğinin açıklanmasına pozitif yönde katkı sağlamaktadır. İlk defa belirlenen bu aracılık etkisi yazına katkısı bakımından araştırmanın en önemli bulgusudur. Yöneticilerin sergiledikleri toksik davranışların sadece bireysel ilişkileri değil, kurum genelindeki umursamazlık iklimini besleyerek çalışanları sessiz kalmaya ittiklerinin bilincinde olunması gerekmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin yapıcı iletişimi önceleyen liderlik tarzlarını benimsemeleri, çalışanları uygun kanallarla düşüncelerini ifade etmeleri desteklenmelidir.

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

Abstract

Understanding the factors that lead employees to remain silent in the workplace is essential. While employee silence has been extensively studied in correlational research, studies exploring the impact of leadership styles and emerging organizational attitudes on silence are still limited. This study investigates the direct and indirect relationships among toxic leadership, organizational indifference, and employee silence. The study was conducted

¹ Bu makale, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Hüseyin ÖZER'in Doç. Dr. Alptekin DEVELİ danışmanlığında yürüttüğü "Toksik Liderlik, Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği: Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atf /Suggested Citation

Özer, H., Develi, A., 2026, Toksik Liderlik ve Çalışan Sessizliği İlişkisinde Örgütsel Umursamazlığın Aracılık Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(1), 598-616.

in April 2024 with quantitative method and correlational survey type. Data were collected from 351 administrative staff of a state university in the Central Black Sea Region of Türkiye. According to the findings of bootstrap regression analysis, toxic leadership contributes in positive direction to the explanation of organizational indifference and employee silence. However, organizational indifference contributes in the positive direction to the employee silence. Finally, toxic leadership contributes in the positive direction to the employee silence through organizational indifference. This mediation effect, which was identified for the first time, is the most important finding of the study in terms of its contribution to the literature. It is essential to recognize that the toxic behaviors exhibited by managers not only affect individual relationships but also foster an atmosphere of indifference throughout the organization, pushing employees into silence. Therefore, managers should adopt leadership styles that prioritize constructive communication and employees should be encouraged to express their thoughts through appropriate channels.

Keywords: Toxic leadership, organizational indifference, employee silence, administrative staff.

1. Giriş

Örgütlerin temel yapı taşının bireyler olduğu 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). Zira 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 olabilmektedirler (Can, 2019; Haskebabçı & Aykan, 2024).

Liderlerin sergilediği olumsuz tutum ve davranışlar, çalışanların örgütsel bağlılığını ve performansını olumsuz etkileyebilir (Ulusoy & Can, 2019). 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. Bu bağlam içerisinde, yakın zamanda özellikle toksik liderlik (toxic leadership) kavramının ele alındığı gözlenmektedir.

Toksik liderlik, bir örgüt içerisinde çalışanları olumsuz etkileyen ve genel performansı düşüren liderlik tarzı olarak tanımlanmakta; otoriter, manipülatif ve narsistik tutumlarıyla çalışma ortamını kalıcı biçimde zehirleyebilmektedir (Akbulut & Yavuz, 2022; Reyhanoğlu & Akın, 2016; Whicker, 1996; Yalçınsoy & Işık, 2018). Bu liderler kendi çıkarlarını örgüt ve çalışan çıkarlarının önüne koyarak motivasyonu, iş tatminini ve ruhsal sağlığı zayıflatır; ortaya çıkan olumsuz iklim örgütsel kültürü ve verimliliği tehdit eder (Zengin, 2019). Çalışanların önemli bir bölümü kariyerleri boyunca toksik nitelikli yöneticilerle karşılaşmakta, bu deneyim işten ayrılma niyetini yükseltip yenilikçi davranışları baskılamaktadır (Kusy & Holloway, 2009; Bell, 2017).

İlgili kavramları net bir şekilde tanımlamak gerekirse toksik liderlik, liderin güç ve otoritesini takım üyelerini desteklemek yerine baskılamak için kullandığı bir liderlik türüdür. Korku, güvensizlik, adaletsizlik ve iletişim kopukluğu yaratan bir liderlik biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür liderler genellikle kontrolcü, suçlayıcı ve empati yoksundur. Bu tür bir liderlikten çalışanların motivasyonu, psikolojik güvenliği ve performansı zamanla ciddi biçimde zedelenmektedir (Whicker, 1996, Zengin, 2019). Araştırmanın diğer kavramı olan örgütsel umursamazlık, çalışanların işlerine ve iş yerlerine karşı ilgisizliklerini ve motivasyon eksikliklerini ifade etmektedir (Develi & Özer, 2024). Başka bir anlatımla örgütsel umursamazlık, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına aldırış etmemeleri ve örgütün başarı ve itibar düzeyinin iyi ya da kötü olmasına kayıtsız kalmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Çavuş & Develi, 2022). Çalışan sessizliği kavramı ise çalışanların görüşlerini ve endişelerini dile getirmekten kaçınmalarını içermektedir (Biçer, 2023). Daha geniş bir anlatımla çalışan sessizliği, çalışanların örgütte yaşanan sorunlar, hatalar ya da geliştirme fırsatları hakkında fikir, görüş ve eleştirilerini bilinçli olarak dile getirmemeleri durumunu açıklamaktadır (Bany, 2024; Tangirala & Ramanujam, 2008).

Her ne kadar çalışan sessizliğinin sebepleri konusunda önemli araştırmalar yapılmış olsa da liderlik tarzları ve farklı güncel tutumların çalışan sessizliği üzerindeki etkilerini ele alan araştırmaların sınırlı

olduğu gözlemlenmektedir. Bu boşluktan hareketle, toksik liderlik ve örgütsel umursamazlık gibi güncel kavramların çalışan sessizliği ile doğrudan ve dolaylı ilişkilerini inceleme gerekliliği, bu araştırmanın motivasyon kaynağı olmuştur. Bu doğrultuda toksik liderliğin çalışan sessizliğine etkisinde örgütsel umursamazlığın aracılık rolünü ortaya koyarak ilgili araştırma boşluğunun dolmasına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bulguların, kamu üniversiteleri gibi hiyerarşik yapılarda idareci seçimi ve iç iletişim politikalarının geliştirilmesinde rehberlik edeceği öngörülmektedir. İzleyen kısımda hipotez gerekçeleri, araştırmanın yöntemi, ardından bulgular ve sonuçlar sunulularak, kuramsal ve uygulamaya dönük yansımalar ele alınmış ayrıca gelecekteki araştırmalara öneriler sunulmuştur.

2. Kuramsal Arka Plan ve Hipotez Geliştirme

2.1. Toksik Liderlik ve Örgütsel Umursamazlık İlişkisi

Araştırmalar, toksik liderlerin aşağılama, tehdit ve gücü kişisel çıkar için kullanma gibi yıkıcı tutumlarının çalışanlarda örgütsel umursamazlığı beslediğini göstermektedir. Bu noktada, Abbasi vd. (2023) kamu çalışanlarıyla yürüttükleri çalışmada, toksik liderliğin örgütsel umursamazlığa 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 (Akinyele & Chen, 2025). Bu algı örgüt içinde kısa sürede yayılarak kolektif bir ilgisizlik atmosferi oluşturur. Kuhl 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 zayıflatmış olduğunu 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). Bu kavramsal tespitler ve araştırma bulgularına istinaden H_1 hipotezi oluşturulmuştur:

H_1 : Toksik liderliğin örgütsel umursamazlık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

2.2. Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği İlişkisi

Çalışan sessizliği ikliminin, çalışanların umursamazlık ve boyun eğme temelli sessizlik eğilimleriyle doğrudan bağlantılı olduğu, yetersiz iletişim ve yönetimsel tavırların bu ilişkiyi güçlendirdiği belirtilmektedir (Bartel & Rockmann, 2024; Vakola & Bouradas, 2005). Örgütlerde çalışanların memnuniyetsizliklerinin artması, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları beraberinde getirmekte ve bu durum çalışan sessizliği ile ilişkili olan umursamazlık davranışlarıyla birleşerek kurumların işleyişine ciddi zararlar verebilmektedir (Joinson, 1996).

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.

Fathalian vd. (2022), kamu örneğinde, 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 bulgulamışlardır. Benzer şekilde, 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. Tüm bu tespitler ışığında iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik H_2 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_2 : Örgütsel umursamazlığın çalışan sessizliği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

2.3. Toksik Liderlik ve Çalışan Sessizliği İlişkisi

Toksik liderlik davranışlarının çalışan sessizliği üzerindeki etkileri, çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Li vd., 2024). 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.

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 araştırmada, toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişki, işyerinde zorbalığın kısmi aracılığıyla açıklanmaktadır. 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 araştırmada, toksik liderliğin savunmacı sessizlik üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Türkiye bağlamında Battal vd. (2024) tarafından yürütülen araştırmada 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). Netice itibarıyla, toksik liderlik ve çalışan sessizliği arasındaki söz konusu kavramsal ilişki ağından hareketle H_3 hipotezi oluşturulmuştur:

H_3 : Toksik liderliğin çalışan sessizliği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

2.4. 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.

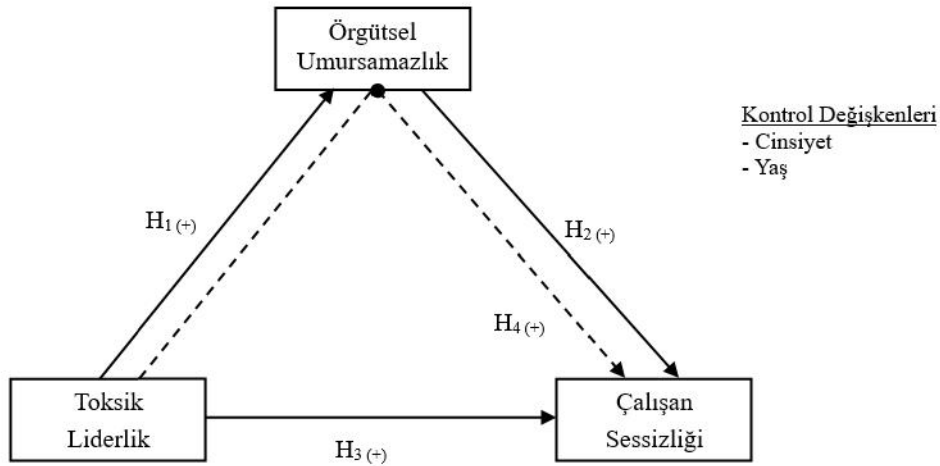
Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory) toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği ilişkisini, sosyal ilişkiler boyutunda açıklamaya olanak tanır. Bilindiği üzere; algının tutuma, tutumun da davranışa dönüştüğü bilgisini vurgulayan Sosyal Mübadele Kuramı, çalışanların liderlik algılamaları ve neticeleri konusunda açıklayıcı öngörüler sunmaktadır. Bu açıdan, Homans (1958) ve Blau (1964)'nin öne sürdüğü bu kuram, lider-çalışan ilişkilerinde karşılıklı fayda ve güvenin önemi üzerine yoğunlaşmaktadır. Toksik liderlik davranışları, bu güven ve destek döngüsünü bozarak çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ve tatminsizlik yaratacaktır. Bu durum, umursamazlık ve sessizlik gibi savunma mekanizmalarını tetikleyecek ve nitekim hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açacaktır.

Söz konusu değişkenler arası ilişkileri anlamada öngörü sağlayan bir diğer önemli kuram, Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Kuramı (Affective Events Theory) olmuştur. Duygular ve davranışlar arasında derin ilişkiler olduğunu savunan bu kuramın en temel iddiası, olumlu olaylar olumlu etki yaratırken; olumsuz olayların olumsuz etki yaratmasıdır (Develi & Turak, 2023). Dolayısıyla, çalışanların toksik liderlik algısı onların umursamazlık duygusunu besleyecek ve bu da sessiz kalmalarını tetikleyecektir. Nitekim Sosyal Mücadele ve Duygusal Olaylar Kuramı ışığında H_4 hipotezi oluşturulmuştur:

H_4 : Toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide örgütsel umursamazlığın pozitif yönde aracılık etkisi vardır.

Söz konusu araştırma hipotezlerini temsil eden araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Not. Modelde toksik liderlik bağımsız değişken (X), örgütsel umursamazlık aracı değişken (M) ve çalışan sessizliği bağımlı değişken (Y) olarak konumlandırılmıştır. H_1 (a yolu) ve H_2 (b yolu) aracılık mekanizmasını oluşturan ayrı yolları; H_3 (c' yolu) doğrudan etkiyi; H_4 ise örgütsel umursamazlık üzerinden gerçekleşen dolaylı etkiyi (a x b) temsil etmektedir. Analizlerde cinsiyet ve yaş, kontrol değişkeni olarak modele dâhil edilmiştir.

3. Yöntem

Araştırmada tümdengelim yaklaşımı benimsenmiş ve nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli ile tasarı yapılmış ve kesitsel zamanlı bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki bir devlet üniversitesinde görev yapan 2139 idari personel oluşturmaktadır. Uygun örneklem hacmini belirlemek amacıyla %95 güven düzeyi ve $\pm\%5$ örneklem hatası ölçütleri esas alınmış; Krejcie ve Morgan (1970)'in tablosu doğrultusunda en az 326 katılımcıya erişilmesinin evreni temsilde yeterli olacağı hesaplanmıştır (Develi, 2020).

Çevrim içi anket (Google Forms) aracılığıyla 384 geçerli yanıt elde edilmiştir. Veri seti incelenerek çok sayıda eksik yanıt içeren veya tutarsızlık sergileyen 33 katılımcı veriden çıkarılmıştır (Google Formlar, t.y.). Böylece analizlerde dikkate alınan nihai örneklem 351 kişiden oluşmuştur ($n = 351$). Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. 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

Not. $n = 351$

3.2. Veri Toplama Araçları

Toksik liderlik algısını ölçmek amacıyla Kusy ve Holloway (2009) tarafından geliştirilip Bektaş ve Erkal (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 11 madde ve tek boyuttan oluşan bu ölçek, 6 dereceli ölçüm düzeyi (1 = *hiçbir zaman*, 6 = *her zaman*) kullanılarak uygulanmıştır. Bununla birlikte, örgütsel umursamazlık tutumunu ölçmek amacıyla Çavuş ve Develi (2022) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 3 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Maddeler 6 dereceli ölçüm düzeyi (1 = *kesinlikle katılmıyorum*, 6 = *kesinlikle katılıyorum*) kullanılarak uygulanmıştır. Ayrıca, çalışan sessizliğini ölçmek amacıyla Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından sadeleştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik sınamaları yapılmıştır. 5 maddeden oluşan ölçek, 6'lı derecelendirme yöntemiyle puanlandırılmıştır (1 = *hiçbir zaman*, 6 = *her zaman*). Son olarak, analiz edilecek modele kontrol değişkeni eklemesi yapılmıştır. Bu amaçla yapılan literatür taramasında, Gürer ve Deniz (2018) ile Yeşilaydın vd. (2016) tarafından yapılan çalışmalarda, çalışan sessizliğinin cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı raporlanmıştır. Bu sebeple, cinsiyet ve yaş değişkenleri kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Etik Onay

Veri toplama sürecinde uygun (convenience) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak ise çevrimiçi anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda veri toplama işlemi 2024 yılı Nisan ayında Google Forms çevrimiçi anketi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir (Google Formlar, t.y.).

Veri toplama işlemi için hazırlanan anket formuna gerekli olan etik onay, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Tarih: 12.03.2024, Oturum No: 05, Karar Sayısı: 05.17).

3.4. Veri Analizi

Ön veri analizleri ile güvenilirlik ve korelasyon testleri IBM SPSS yazılımı kullanılarak yürütülmüş; ortak yöntem sapması testi ve doğrulayıcı faktör analizi IBM SPSS Amos aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Doğrudan ve dolaylı etkiler ise Process Macro yazılımı kullanılarak regresyon

temelli olarak incelenmiş ve 5000 türev örneklem (bootstrapping) yöntemi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizlerinde %95 güven aralığında elde edilen değerlerin sıfır içermemesi esas alınmıştır (MacKinnon vd., 2004).

4. Bulgular

4.1. Ön Analizler

Araştırma verileri üzerinde ilk olarak ön analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, verinin uygunluğunu değerlendirmeye ve temel istatistiksel analizler için gerekli varsayımları test etmeye olanak tanımaktadır (Develi & Çavuş, 2024). Bu kapsamda; kayıp veri analizi, normal dağılım kontrolü, uç değer analizi ve ortak yöntem sapması testi uygulanmıştır.

Veri setindeki eksik yanıtlar içeren anket formlarını belirlemek amacıyla kayıp değer analizi yapılmıştır. Yapılan kayıp değer analizinde, toplam 33 adet anketin demografik bilgilerin eksikliği veya kritik 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 ($n = 351$).

Verinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek için çarpıklık ve basıklık analizi yapılmıştır. Çarpıklık ve basıklık analizi sonuçlarına göre, hem her bir madde bazında hem de genel değişkenler bazında elde edilen en büyük çarpıklık değeri 1.029 ve en büyük basıklık değeri .603 olarak tespit edilmiştir. Kline (2011) tarafından bir verinin normal dağılıma sahip olması için çarpıklık değerlerinin ± 3 aralığında ve basıklık değerlerinin ± 10 aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu ölçütler bağlamında değerlendirildiğinde 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.

Veri setinin dağılım yapısını analiz ederek olası aykırı verileri tespit etmek amacıyla uç değer analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz, Mahalanobis Uzaklığı yöntemi (Mahalanobis, 1936) kullanılarak yapılmış ve her bir veri kaydının, diğerlerinden ne kadar farklılaştığı değerlendirilmiştir ($p < .001$). Ki-kare test sonuçlarına göre, tespit edilen 22 olası uç değer analiz sonuçlarına etkisini değerlendirmek amacıyla, bu veriler geçici olarak çıkarılmış ve analizler yeniden gerçekleştirilmiştir. 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.

Veride çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını test etmek amacıyla varyans artış faktörü (VIF) değerleri incelenmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının ($r < .90$) ve hesaplanan VIF değerlerinin kritik eşik olan 5'ten küçük olması ($VIF < 5$), veri setinde çoklu bağlantı problemi bulunmadığını göstermektedir (Hair vd., 2014).

Son olarak, veri setinde ortak yöntem sapmasının sorun teşkil edip etmediğini incelemek amacıyla Harman'ın Tek Faktör Testi uygulanmıştır (Harman, 1979). Buna göre, 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 (Campbell & Fiske, 1959; Podsakoff vd., 2003). Tek faktörlü modele ait uyum endeksleri $CMIN/DF = 17.447$, $RMSEA = .217$, $GFI = .457$ ve $CFI = .681$ olarak bulunmuştur. Kline (2011), $CMIN/DF$ değerinin 5'in altında, $RMSEA$ değerinin .08'in altında ve CFI değerinin .90'ın üzerinde olmasının iyi uyum göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgular modelin tek faktörlü yapısının veri ile zayıf uyum gösterdiğini işaret etmektedir. Netice itibarıyla, veri setindeki olası ortak yöntem sapması durumunun ciddi bir problem oluşturmadığı anlaşılmaktadır.

4.2. Geçerlilik Analizleri

4.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği ölçme araçlarının ve oluşturulan araştırma modelinin veri ile uyumunu bütüncül bir şekilde değerlendirmek amacıyla genel doğrulayıcı

faktör analizi (overall confirmatory factor analysis) gerçekleştirilmiştir (Anderson & Gerbing, 1984; Develi vd., 2022; Kline, 2011). Ölçüm modelinde, her üç değişken de birinci düzey tek faktörlü yapılar olarak ele alınmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model uyum endeksleri ile faktör yüklerine ilişkin değer aralıkları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

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

Not. χ^2 : Ki kare değeri, *df* : Serbestlik derecesi, *p*: p istatistiksel anlamlılık katsayısı, *CFI*: Karşılaştırmalı uyum endeksi, *TLI*: Tucker-Lewis endeksi, *RMSEA*: Yaklaşık hataların ortalama karekökü, *SRMR*: Standardize edilmiş katsayıların karekökü. Faktör yükleri; toksik liderlik için .562 ile .919 aralığında, örgütsel umursamazlık için .916 ile .957 aralığında ve çalışan sessizliği için .832 ile .922 aralığındadır.

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgulara göre tüm faktör yüklerinin 0.50 ve üzerinde olması her bir ölçüğe ait maddenin güçlü bir geçerlilik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014). Bununla birlikte, χ^2/df katsayısının 3’ten küçük olması, *CFI* ve *TLI* katsayılarının 0.95’den büyük olmaları ve *SRMR* katsayısının 0.05’ten küçük olması mükemmel düzeyde bir uyum iyiliğini ispatlarken; *RMSEA* katsayısının 0.08’den küçük olması yeterli düzeyde bir uyum iyiliğini göstermektedir (Hair vd., 2014; Kline, 2011). Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgular, modelin hem ölçekler bazında hem de oluşturulan kavramsal model bazında veri ile tatmin edici düzeyde uyum sağladığını göstermektedir.

4.2.2. Birleşme ve Ayrışma Geçerliliği Analizi

Ölçüm modelinde yer alan yapıların birleşme ve ayrışma geçerliliğini ilaveten teyit etmek amacıyla, Fornell-Larcker ölçütü ile inceleme yapılmıştır (Fornell & Larcker, 1981). Elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Birleşme ve Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
1. Toksik Liderlik	(.843)		
2. Örgütsel Umursamazlık	.585	(.943)	
3. Çalışan Sessizliği	.619	.706	(.878)
Açıklanan ortalama varyans (<i>AVE</i>)	.711	.888	.771

Not. *n* = 351; Çapraz parantez içinde yazan katsayılar *AVE* değerlerinin karekökünü göstermektedir.

Sonuçlar incelendiğinde, Toksik Liderlik, Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği değişkenlerine ait açıklanan ortalama varyans katsayılarının *AVE* > .50 ölçütünü karşıladığı görülmüş, böylece modeldeki tüm yapılar için birleşim geçerliliği sağlanmıştır (Hair vd., 2014). Ayrıca aynı değişkenlere ait \sqrt{AVE} değerleri, ilgili yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından daha yüksek bulunduğu için ($\sqrt{AVE} > r$) ayrışım geçerliliği doğrulanmıştır (Fornell & Larcker, 1981).

4.3. Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach’s Alfa ve birleşik güvenilirlik hesaplaması yapılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır (Cronbach, 1951; Raykov, 1997). Elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Düzeltilmiş Toplam Aralığı	Madde-Korelasyon	Cronbach Alfa	Birleşik Güvenilirlik
Toksik Liderlik	11	.594 - .892		.962	.964
Örgütsel Umursamazlık	3	.892 - .927		.959	.857
Çalışan Sessizliği	5	.827 - .877		.947	.944

Güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçlara göre, öncelikle madde toplam korelasyon katsayılarının 0.30'dan yüksek olması her bir maddenin ait olduğu genel yapıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Field, 2009). Bununla birlikte, Cronbach Alfa ile birleşik güvenilirlik katsayılarının 0.70'den büyük olmaları ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ispatlamıştır (Hair vd., 2014; Nunnally, 1978; Raykov, 1997).

4.4. Hipotez Testleri

4.4.1. Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizinde, toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. 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 sonuçları değerlendirilirken Field (2009) tarafından önerilen ölçütlere göre hareket edilmiştir. Buna göre, ± 0.10 düzeyinde küçük; ± 0.30 düzeyinde orta ve ± 0.50 düzeyinde büyük bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Nitekim toksik liderlik ile örgütsel umursamazlık arasında pozitif yönlü ve büyük düzeyde ($r = .585, p < .01$), toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasında pozitif yönlü ve büyük düzeyde ($r = .619, p < .01$) ve örgütsel umursamazlık ile çalışan sessizliği arasında ise pozitif yönlü ve yine büyük düzeyde ($r = .706, p < .01$) bir ilişki saptanmıştır. Tüm bu sonuçlar çalışanların toksik liderlik algısı artarsa örgütsel umursamazlık tutumlarının ve çalışan sessizliği davranışlarının da artacağını göstermiştir. Her ne kadar ilgili sonuçlar hipotez testleri için kısmen bir karar fikri verse de yordayıcılık düzeyinde bir test gerçekleştirmek için regresyon analizi uygulanmıştır.

4.4.2. Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan toksik liderliğin bağımlı değişken olan çalışan sessizliği üzerindeki açıklayıcılık durumu ve bu ilişkide aracı değişken olarak öngörülen örgütsel umursamazlığın rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Regresyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Umursamazlık (M)			Çalışan Sessizliği (Y)		
	β	LLCI	ULCI	β	LLCI	ULCI
Cinsiyet	-.127	-.368	.114	.079	-.094	.251
Yaş	-.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)	$\beta = .582, t = 14.905, p < .001, \%95$ Boot LLCI- Boot ULCI: [.505,					
TL→ÖU→ÇS (Dolaylı etki)	.659]					
TL→ÖU→ÇS (Tamamen B = .281, %95 Boot LLCI - Boot ULCI: [.198 , .368]						
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 istatistiği, *t*: t istatistiği.

Regresyon analizlerinde öncelikle, toksik liderliğin (*X*) örgütsel umursamazlık (*M*) üzerindeki doğrudan etkisi analiz edilmiştir. Sonuçlar, toksik liderliğin örgütsel umursamazlıktaki varyansın %34'ünü açıkladığını göstermektedir ($R^2 = .344$). Model genel olarak anlamlıdır ($F_{(sd = 3,347)} = 60.684, p < .001$). Ayrıca 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 koymaktadır. Sonuç olarak *H*₁ hipotezi desteklenmiştir.

Ardından, örgütsel umursamazlığın (*M*) çalışan sessizliği (*Y*) üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bulgular, toksik liderlik ve 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 göstermektedir. Sonuç olarak *H*₂ hipotezi desteklenmiştir.

Üçüncü aşamada, toksik liderliğin (*X*) çalışan sessizliği (*Y*) üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre söz konusu doğrudan etki pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = .582, t = 14.905, p < .001$). Bu bulgular, toksik liderliğin çalışan sessizliği düzeyini artırdığını göstermektedir. Sonuç olarak *H*₃ hipotezi desteklenmiştir.

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 ($\beta = .582, t = 14.905, p < .001$). Aynı zamanda dolaylı etki de anlamlıdır ($B = .281, BootLLCI = .198, BootULCI = .368$). Ayrıca tamamen standartlaştırılmış dolaylı etki $\beta = .306$ 'dır ($BootLLCI = .222, BootULCI = .393$). Tüm bu sonuçlar, toksik liderliğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde örgütsel umursamazlığın dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Hayes, 2018). Sonuç olarak, *H*₄ hipotezi desteklenmiştir.

Kuramsal olarak değerlendirildiğinde ise Zhao ve diğerlerinin (2010) sınıflandırmasına göre dolaylı etkinin anlamlı olması ve doğrudan etkinin aynı yönde anlamlılığını koruması, modeli tamamlayıcı aracılık (complementary mediation) tipine yerleştirmektedir. Bu durumda örgütsel umursamazlık, toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi açıklamakta; toksik liderlik hem doğrudan etkisini sürdürmekte hem de örgütsel umursamazlık üzerinden ek, dolaylı bir etki üretmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bulguları, toksik liderlik, örgütsel umursamazlık ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ele almıştır. Yapılan ilişkiyel incelemeler bağlamında açıklayıcı sonuçlara ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlar önceki araştırmalarla karşılaştırıldığında, toksik liderlik ile örgütsel umursamazlık arasındaki ilişkinin literatürde yer alan sınırlı sayıda çalışmada da aynı yönde rapor edildiği görülmektedir. Abbasi vd. (2023) İran'daki spor kuruluşlarında benzer bir ilişki bulgularken; Kuhl ve Nastiezaie (2020) ise yine İran'da, ilkököl 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. Dolayısıyla sosyal mübadele perspektifine göre de desteklenmeyen çalışanlar, karşılıklılık dengesinin bozulduğunu hissederek örgüte yönelik gönüllü çabalarını geri çekmeye daha yatkın hâle gelmektedir şeklinde bir kuramsal çıkarım yapılabilir.

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 üniversite personeli üzerinde yaptıkları araştırmada, umursamazlığın doğrudan sessizliği

yükselttiğini ortaya koyan Rajaei ve Asadzadeh (2021)'in çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Toksik liderliğin doğrudan çalışan sessizliği üzerindeki etkisi de araştırmanın temel bulguları arasında yer almaktadır. Cezalandırıcı, küçümseyici ve öngörülemez 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 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 kısımaya zemin hazırlamaktadır. Dolaylı yolun anlamlı bulunması, aracılık düzeneklerinin tamamlayıcı bir biçimde çalıştığını göstermektedir. Bu bulgular, kuramsal düzeyde açıklanabilir niteliktedir. Sosyal Mübadele 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 çalışarlarda duygusal 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 olabilmektedir.

Netice itibariyle elde edilen sonuçlar genel olarak 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.

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.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmış olması, ileride bu alanda gerçekleştirilecek çalışmalar için metodolojik bir temel oluşturmuştur. 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.

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 bazı öneriler sunulabilir. Buna göre öncelikle 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, 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.

Özellikle hiyerarşik yapılarda bu mekanizmaları kırmak için somut bir yol haritası olarak; (1)

Yöneticilerin sadece akademik değil, yönetsel yetkinliklerine (iletişim, empati gibi) göre atanması, (2) Çalışanların misilleme korkusu yaşamadan bildirim yapabileceği etik kurullar veya ombudsmanlık sisteminin aktifleştirilmesi ve (3) Düzenli aralıklarla yapılan örgüt iklimi anketleri ile toksisite haritalarının çıkarılması önerilmektedir.

Araştırma verisinin sadece tek bir devlet üniversitesinden toplanmış olması, sonuçların genellenebilirliği açısından önemli bir sınırlılıktır. Başka bir kısıtlı yön olarak, 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. Diğer yandan, 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.

Çalışmanın sonuçlarından hareketle gelecekteki araştırmalara öneriler sunmak da mümkündür. Bun göre, toksik liderlik, çalışan sessizliği ve umursamazlık etkileşiminin 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 bağlamda özellikle, elde edilen tamamlayıcı aracılık bulgusu, örgütsel umursamazlığın toksik liderlik ve sessizlik arasındaki ilişkinin önemli bir açıklayıcısı olduğunu, ancak tek mekanizma olmadığını göstermektedir. Toksik liderliğin sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin devam etmesi; bu süreçte bu çalışmanın kapsamı dışında kalan örgütsel güven kaybı, korku iklimi veya psikolojik güvenlik gibi farklı psikososyal mekanizmaların da eş zamanlı olarak rol oynayabileceğine işaret etmektedir. Gelecek çalışmalarda bu değişkenlerin de modele dâhil edilmesi önerilmektedir. Başka bir öneri olarak, örgütsel umursamazlık kavramının yerli yazında sınırlı sayıda incelendiği göz önünde bulundurularak, bu kavramın farklı örgütsel davranış değişkenleriyle olan olası ilişkilerinin görgül 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>
- Abdelaliam, 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>
- 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.
- 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>
- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management and Organization*, 55(4), 476-503. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>
- 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>

- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
- 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>
- 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>
- Bartel, C. A., & Rockmann, K. (2024). The disease of indifference: How relational systems provide the attentional infrastructure for organizational resilience. *Strategic Organization*, 22(1), 18-48. <https://doi.org/10.1177/14761270231183441>
- 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>
- 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.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Biçer, T. (2023). *Tüm Özellikleriyle Toksik Lider, Tanı ve Hayatta Kal!* Nobel Bilimsel Eserler.
- 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.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Can, M. (2019). Hekimlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile ihbarcılık (whistleblowing) tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir üniversite hastanesi örneği [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- 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>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- 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. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7495480>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic 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>
- Develi, A. (2020). *Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Develi, A., Pekkan, N. Ü., & Çavuş, M. F. (2022). Social intelligence at work and its implication for organizational identification: A sectoral comparison. *Independent Journal of Management &*

- Production*, 13(1), 364-383. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i1.1555>
- Develi, A. & Turak, T. T. (2023). Consequences of workplace bullying: Findings from public sector via PLS-SEM. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 7(3), 1387-1400. <http://dx.doi.org/10.29023/alanyaakademik.1302573>
- Develi, A., & Çavuş, M. F. (2024). Validity and reliability of Work Ability Index in Turkish context: Inter-level, direct, and indirect relations with job satisfaction and task performance. *Experimental Aging Research*, 50(5), 577-596. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2023.2250226>
- 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>
- 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.
- 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>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. bs). SAGE Publications.
- 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>
- Google Formlar. (t.y.). *Google Forms*. <https://workspace.google.com/products/forms/>
- Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. Baskı). Nobel Akademik 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>
- Harman, H. H. (1979). *Modern factor analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- 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>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Joinson, C. (1996). Re-creating the indifferent employee. *HRMagazine*, 41(8), 76-81.
- 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>
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma* (1. bs). Hayat Yayınları.
- 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.

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd bs). Guilford Press.
- 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.
- Li, Z., Yang, Y., Wang, Q., Tung, T., & Chen, H. (2024). The Relationship between Negative Leadership Behaviours and Silence among Nurses. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 4561005. <https://doi.org/10.1155/2024/4561005>
- 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.
- 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>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. bs). McGraw-Hill.
- Özkan, Ç. K. (2022). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- 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.
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184. <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- 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>
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>

- Turunç, Ö., & Turgut, H. (Ed.). (2017). *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım*. Siyasal Kitabevi.
- Ulusoy, H., & Can, M. (2019). Örgütlerde bağlılık kavramı (teorik çerçeve). İçinde H. Ulusoy & E. Kılınç (Ed.), *Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık: Teoriden uygulamaya bir bakış* (ss. 10-26). Eğitim Yayınevi.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- 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.
- 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.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümlenme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766. <https://doi.org/10.15869/itobiad.598165>
- 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. <https://doi.org/10.1086/651257>

Research Article

Toksik Liderlik ve Çalışan Sessizliği İlişkisinde Örgütsel Umursamazlığın Aracılık Rolü

The Mediating Role of Organizational Indifference in the Relationship between Toxic Leadership and Employee Silence

<p>Hüseyin ÖZER Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü huseyin.ozer@gop.edu.tr https://orcid.org/0009-0002-8810-2003</p>	<p>Alptekin DEVELİ Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Niksar Meslek Yüksekokulu alptekin.develi@gop.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7232-5603</p>
--	---

Extended Abstract

Introduction

Organizations are social entities built upon individuals whose behaviors shape institutional sustainability. Leaders play a decisive role in these dynamics, directly influencing followers' commitment, performance, and well-being. Negative leadership styles—often described as dark leadership—can diminish morale and productivity, generating toxic climates. Within this framework, toxic leadership refers to an authoritarian, manipulative, and narcissistic style that undermines motivation, job satisfaction, and psychological health while contaminating the work environment. Employees frequently encounter such leaders, which heightens turnover intentions and suppresses creativity. In hierarchical public institutions like universities, the impact becomes more destructive.

This study examines how toxic leadership affects employee silence—the deliberate withholding of opinions—and organizational indifference, defined as disengagement and apathy toward organizational goals. Although employee silence has been widely studied, research linking it to leadership styles and contemporary attitudes such as indifference remains limited. Accordingly, the study explores direct and indirect relationships among toxic leadership, organizational indifference, and employee silence, testing whether indifference mediates the leadership–silence link. The findings aim to guide managerial selection and internal communication policies in public universities.

Literature Review

Prior studies indicate that toxic leaders create climates of threat and humiliation, fostering apathy among subordinates. Abbasi et al. (2023) found that toxic leadership directly increases organizational indifference, while Kuhl and Nastiezaie (2020) showed similar effects in schools. Such leaders convey worthlessness to employees, generating collective disengagement and weakening voluntary effort. In contrast, ethical leadership can mitigate indifference through open communication.

Research also demonstrates that indifference leads employees to withdraw their voice, assuming no change will occur (Ahangar et al., 2015). Fathalian et al. (2022) found that ethical leadership reduces silence by decreasing indifference, and Rajaei and Asadzadeh (2021) confirmed their direct link among university staff. Toxic leadership further intensifies silence through intimidation and control (Clapham & Cooper, 2005; Özkan, 2022). Cross-cultural studies (Coakley, 2021; Bany, 2024) similarly indicate that toxic behaviors promote defensive silence. These patterns can be explained through Social Exchange Theory and Affective Events Theory, which describe how negative leader–member exchanges and emotional strain erode trust, foster indifference, and ultimately lead to silence. The study therefore

hypothesizes that toxic leadership increases both indifference and silence, with indifference mediating the relationship.

Method

A quantitative correlational design was used in April 2024 at a state university in Türkiye's Central Black Sea Region. The population comprised 2,139 administrative employees, and using Krejcie & Morgan's sampling criteria, at least 326 respondents were required. Data were collected through an online survey form (Google Forms), yielding 384 valid responses; after cleaning, 351 participants remained.

Toxic leadership was measured with the Toxic Leadership Scale (Kusy & Holloway, 2009; Bektaş & Erkal, 2018), organizational indifference with Çavuş & Develi's (2022) three-item scale, and employee silence with Van Dyne et al. (2003) as simplified by Tangirala and Ramanujam (2008). All used a six-point Likert scale. Gender and age served as control variables, following prior research.

Analyses employed IBM SPSS, IBM SPSS Amos, and PROCESS Macro. Preliminary tests confirmed normal distribution and reliability. CFA indicated good model fit ($CFI = .967$; $RMSEA = .071$). Mediation was examined with 5,000 bootstrap samples at 95% confidence, considering effects significant when zero was excluded.

Findings

Preliminary analyses were first conducted on the research data. These analyses allow us to assess the suitability of the data and test the assumptions necessary for basic statistical analyses (Develi & Çavuş, 2024). In this context, missing data analysis, normal distribution control, outlier analysis, and common method bias testing were applied. All preliminary data analyses yielded statistically satisfactory results.

Correlations among the three variables were positive and strong: toxic leadership with organizational indifference ($r = .585$, $p < .01$) and with employee silence ($r = .619$, $p < .01$); indifference correlated with silence ($r = .706$, $p < .01$). Regression analysis supported all hypotheses.

Toxic leadership significantly predicted indifference ($\beta = .608$, $p < .001$), explaining 34% of its variance. Together, toxic leadership and indifference explained 57% of employee silence ($R^2 = .571$). Indifference had a significant positive effect on silence ($\beta = .462$, $p < .001$). The direct effect of toxic leadership on silence remained significant ($\beta = .582$, $p < .001$), while the indirect effect through indifference was also positive ($B = .281$; 95% $CI [.198, .368]$). These results indicate a complementary mediation model (Zhao et al., 2010): toxic leadership heightens silence both directly and indirectly through organizational indifference, reinforcing passive organizational climates.

Discussion

The findings affirm that toxic leadership damages organizational and psychological well-being. Consistent with Abbasi et al. (2023) and Kuhl & Nastiezaie (2020), toxic behaviors elevate indifference, particularly in hierarchical public institutions. In line with Social Exchange Theory, employees who perceive unfair or abusive treatment withdraw emotional investment and reciprocity, manifesting indifference. The study extends this evidence to Turkish public universities.

The link between indifference and silence aligns with Ahangar et al. (2015) and Rajaei & Asadzadeh (2021): apathetic employees see no value in voicing concerns. In toxic settings, silence becomes a self-protection strategy. The mediation effect shows a dual process—leadership toxicity first fuels indifference, which then amplifies silence. Affective Events Theory also explains this dynamic, suggesting that negative emotional experiences trigger withdrawal behaviors. Overall, toxic leadership undermines communication, trust, and innovation, producing lasting dysfunction.

The results generally present a picture consistent with the theoretical framework proposed in the study. Toxic leadership appears to reinforce employee silence, both directly and through organizational indifference, which can have devastating consequences for sustainable communication environments and motivation in organizations.

Conclusion and Recommendations

The study concludes that toxic leadership significantly increases employee silence, both directly and through organizational indifference. Recognizing this dual pathway is critical for building transparent and psychologically safe workplaces. Toxic managerial behavior corrodes motivation, trust, and engagement, creating voiceless institutions. Practically, organizations should implement leadership training focused on empathy, constructive communication, and conflict management. Establishing anonymous feedback mechanisms will help detect toxic behaviors early. In addition, psychological counseling and stress-management programs can mitigate emotional strain and restore employee engagement.

Feedback mechanisms should be established where employees can anonymously submit their evaluations of managers. Such systems will allow managers to better understand their own behavior and identify toxic tendencies early. Additionally, psychological support programs and stress management practices should be implemented. The psychological pressure and distrust caused by toxic leadership behavior can lead employees to emotionally withdraw from the organization and become silent. Individual counseling and group support programs will be effective measures to mitigate these effects.

For future research, comparative analyses across public and private sectors are recommended to identify contextual differences in leadership–silence dynamics. Longitudinal and qualitative approaches—interviews or focus groups—could further clarify how toxic leadership evolves and how silence becomes normalized. Investigating organizational indifference alongside variables such as job satisfaction, burnout, and commitment may yield deeper insights. In summary, the study demonstrates the mediating role of organizational indifference in the toxic leadership–silence relationship, providing novel empirical evidence and practical guidance for fostering healthier and more communicative organizations.