



# Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkileri (Kamu sektörüne yönelik bir araştırma)

*The effects of managers' toxic leadership behaviors on organizational cynicism and employee silence (A research on the public sector)*

Naciye Kaya<sup>1</sup> 

Filiz Tokur Göncü<sup>2</sup> 

İlkay Erarslan<sup>3</sup> 

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, TÜRKİYE E-mail: [naciyekaya88@gmail.com](mailto:naciyekaya88@gmail.com)

2 Beykent Üniversitesi, İstanbul, TÜRKİYE E-mail: [filizgoncu@gmail.com](mailto:filizgoncu@gmail.com)

3 Dr., Beykent Üniversitesi, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümü, TÜRKİYE e-mail: [ilkayerarslan@gmail.com](mailto:ilkayerarslan@gmail.com)

## Öz

Günümüz örgütleri varlığını sürdürebilmek, ayakta kalabilmek, ilerlemek ve rekabet edebilmek için yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çünkü örgütler için en önemli faktör olan insan sermayesine olan yatırım kilit rol oynamaktadır. Bu bağlamda bir örgütün başarısı yöneticilerinin ve çalışanlarının başarısına bağlıdır. Yöneticilerin, çalışanların fikir ve önerilerine önem vermeleri ve onların kararlara katılımını sağlamları bir örgütün başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde örgütler iş verimsizliği, düşük performans ve çalışan tatminsizliği ve sessizliği ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Bu çalışmada kamu sektörlerinde toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkilerini incelemek ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; İstanbul (Anadolu yakası) ilinde faaliyet gösteren kamu sektörü çalışanlarına kişisel bilgi formu, toksik liderlik ölçeği, örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği ölçeğinden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, toksik liderlik, çalışan sessizliği ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu kabul edilmiştir. Bu noktada örgütlerin başarılı olabilmesi için toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine çok yönlü önemli etkilerinin olduğunu ve bu kavramların son yıllarda araştırmacıların ilgi odağı haline geldiğini yapılan araştırmalar göstermektedir. Ayrıca bu kavramlar örgütlerde başarı faktörünün önünde ciddi bir engel oluşturabilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Toksik Liderlik, Örgütsel Sinizm, Çalışan Sessizliği

**JEL kodları:** M54, D23, L2

**Citation/Atf:** KAYA, A., TOKUR GÖNCÜ, F. & ERARSLAN, İ. (2021). Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sinizm ve Çalışan Sessizliği Üzerine Etkileri (Kamu Sektörüne Yönelik Bir Araştırma). Journal of Life Economics. 8(1), 111-120, DOI: 10.15637/jlecon.8.1.11

**Corresponding Author/Sorumlu Yazar:**  
Naciye Kaya  
E-mail: [naciyekaya88@gmail.com](mailto:naciyekaya88@gmail.com)



Bu derginin içeriği Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 Uluslararası Lisansı altında lisanslanmıştır.

Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Abstract

Today's organizations need skilled employees for survive, develop and compete. Because investment in human capital, which is the most important factor for organizations, plays a key role. Therefore, organization success highly rely on the success of managers and employees. It is great importance for the success of an organization in which managers pay attention to the opinions and suggestions of employees and ensure their participation in decisions making. Otherwise, organizations can face with inefficiency, poor performance and employee dissatisfaction and silence.

The purpose of this study is to investigate the effects of toxic leadership behaviors on organizational cynicism and employee silence in public sectors and to determine the relationship between these concepts. In accordance with this purpose; A questionnaire consisting of personal information form, toxic leadership scale, organizational cynicism and employee silence scale was applied to public sector employees in Istanbul (Anatolian side). The data obtained via the survey method were evaluated by factor analysis, correlation analysis and regression analysis. As a result of the research, it has been accepted that there are significant relationships between toxic leadership, functioning silence and organizational cynicism. At this point, it has been shown that toxic leadership behaviors have significant effects on organizational cynicism and employee silence in order to be successful organization and recent studies has shown that these concepts have become the focus of interest of researchers. In addition, these concepts can constitute a serious obstacle to success factor in organizations.

**Keywords:** Toxic Leadership, Organizational Cynicism, Employee Silence

**JEL codes:** M54, D23 ,I2

## 1. GİRİŞ

Günümüz örgütleri varlığını sürdürebilmek, ayakta kalabilmek, ilerlemek ve rekabet edebilmek için yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çünkü örgütler için en önemli faktör olan insan sermayesine olan yatırım kilit rol oynamaktadır. Bu bağlamda bir örgütün başarısı yöneticilerinin ve çalışanlarının başarısına bağlıdır. Yöneticilerin çalışanların fikir ve önerilerine önem vermeleri ve onların kararlara katılımını sağlamaları bir örgütün başarısı açısından hayati önem taşımaktadır. Aksi takdirde örgütler iş verimsizliği, düşük performans ve çalışan tatminsizliği ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durum örgütlerde liderlik davranışlarının çalışanlarda iş tatmini üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Bu noktada örgütlerin başarılı olabilmesi için toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine çok yönlü önemli etkilerinin olduğunu ve bu kavramların son yıllarda araştırmacıların ilgi odağı haline geldiğini yapılan araştırmalar göstermektedir. Ayrıca bu kavramlar örgütlerde başarı faktörünün önünde önemli bir engeli oluşturabilmektedir. Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda ve belirli şartlar altında tamamen gönüllülük esasına dayanarak belirlenen bu amaçların gerçekleştirilmesi için liderlerin üyelerini etkileyerek bu doğrultuda yönlendirmesi sürecidir (Bakan, 2009: 139-172).

Whicker (1996) ilk kez toksik liderliğin tanımını yaparak toksik liderleri "uyumsuz, hoşnutsuz ve genellikle art niyetli hatta kötü davranışları olan" liderler olarak tanımlamaktadır. Blumen (2005),

toksik (zehirli) liderlik kavramını gerek kurumsal ve toplumsal ve gerekse bireysel ve grupsal olarak işlevsel açıdan uzak ve zorba davranışlar sergileyerek önemli derecede zararlar veren bir liderlik yaklaşımı olarak açıklamıştır (Lipman-Bluman 2005a, 10-19).

Sinizm, örgütün dürüst olmadığı inancı ile hareket ederek, çalışanların bağlı bulunduğu örgüte karşı geliştirdiği negatif tutumları, düşünce ve inançları ile örtüşen ve yıkıcı ve eleştirici tutumlar sergileme eğilimidir (Dean, Brandes ve Dharwadkar 1998: 341-352). Çalışan sessizliği, Türk Dil Kurumu'na göre sessizliğin günümüz örgütleri varlığını sürdürebilmek, ayakta kalabilmek, ilerlemek ve rekabet edebilmek anlamı, sessiz olma durumudur (TDK). Sessizlik bireylerin örgütsel problemlere yönelik olarak tüm duygu, düşünce, öneri ve eleştirilerini bilinçli olarak bağlı olduğu örgüte söylemeyerek sessiz kalma davranışı olarak ele alınmaktadır. Sessizlik, çalışanların içinde buldukları bazı durumlar karşısında korku ve endişeleri nedeniyle sessizlik davranışı gösterebildiği ve bunun kişinin kültürel kökenine dayanarak başvurulan bir davranış şekli olduğu yapılan araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır (Çakıcı ve Aysen, 2014: 107-125).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Liderlik Kavramı ve Önemi

Günümüzde yüksek rekabet ve çevresel belirsizliğin çok yoğun yaşandığı ortamda nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve çevresel belirsizliğin önündeki

engelleri aşabilmek için işletmelerin başarılı liderlere ihtiyaç duymaları kaçınılmaz bir durumdur. Çünkü işletmelerde liderlerin sergilemiş oldukları yönetsel tutumlar çalışanların verimliliğinde büyük rol oynamakla birlikte bir işletmenin başarısında ve başarısızlığındaki etkileri olmaktadır. Bu liderlerin yönetsel tutumları çalışanlarda bir yandan işletme açısından pozitif sonuçlar doğurabileceği gibi diğer yandan da çalışan memnuniyetsizliği, tükenmişliği gibi psikolojik sorunlar ve iş kaybına kadar yol açan negatif sonuçlarda doğurabilir. Bu durum liderlerin yönetim şeklinin çalışanlardaki motivasyonu önemli ölçüde etkilediğinin kanıtıdır. Bu bağlamda örgütlerin faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlayabilmesi için başarılı liderlere ve nitelikli çalışanlara ihtiyaçları vardır. Lider kelime anlamıyla yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Liderlik de, yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına yaptırabilme becerisi ya da sanattır (Paşaoğlu vd., 2013: 39).

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal varlıklar olduğundan oluşturmuş oldukları bu grupları yönetecek ve amaçlarına ulaştırabilecek lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duymaktadırlar. İnsanlar kendi kişisel arzu ve amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman bir gruba ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda toplayabilmek ve bu amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2013: 501).

Liderlik; sadece formal örgütlerde değil aynı zamanda informal örgütlerde de ortaya çıkan bir olgudur. Liderlik, formal olarak örgütlerin yönetim departman ve bölümlerinde ortaya çıkan bir olgu olarak görülebildiği gibi aynı zamanda informal olarak da eski çağlardaki insanların ev yapıları incelendiğinde duvarlara çizilen toplu av törenleri vb resimlerden anlaşılıyor ki, grupları organize etmenin, ihtiyaçların bir eyleme dönüştürülmesinin yönetilmesinin o çağlarda başladığı görülmektedir. Bunun tam aksi olarak bağlı bulunduğu örgütte yetkili olduğu yönetici unvanına rağmen yetkilerini kullanamayan veya yetki sahibi olmadığı halde bağlı bulunduğu örgütteki yöneticileri yönetmeyi becerebilen insanlarla da çok yoğun olarak karşılaşılabilir (Koçel, 2014: 668).

## 2.2. Toksik Liderlik

Liderlik hakkında yazılmış kitapların ve makalelerin çoğu, iyi liderlerin sergilediği özelliklere, becerilere ve

davranışlara odaklanma eğilimindedir. Liderliğin bu olumlu görüşü, iyi liderlik kuruluşlara değer sağladığı için uygundur. Neyse ki kötü liderler kuraldan ziyade istisnadır. Bazı araştırmalar kötü liderleri yeteneksiz, sert, ölçsüz, katı, fesat, dar görüşlü ve kötü olarak belirtmiştir. Toksik liderlik kavramı ise “zehir etkisine sahip olan lider” olarak tanımlanmıştır (Reed, 2010: 59).

Bir lideri kötü lider olarak ayırabilmemiz için, o liderin davranışlarının tekrar eden olumsuz davranışlarda bulunması gerekmektedir. Son zamanlarda yıkıcı, kötü liderlik kavramları incelenmeye başlanmış, liderlerin çalışanlara karşı sergilediği davranışların örgüte verdiği zararlar tanımlanmıştır. Çalışanların örgüte olan bağlılığı, motivasyonu, örgütün stratejik hedeflerine ve amaçlarına uyum sağlanmasında lider ve yöneticinin çalışanlarına olan tutum ve davranışları önemlidir. Çalışanların motivasyonunu artırarak destekleyen liderler olduğu gibi, başarıya ulaşmasını engelleyen liderler de bulunmaktadır (İzğüden, Eroymak, Erdem, 2016: 263).

Toksik liderlik, Amerika Birleşik Devletleri ordusundaki çalışmalardan kaynaklanan oldukça yeni bir konudur. Travma sonrası stres bozukluğu ve intiharları araştıran ordu araştırmacıları, sadece zihinsel hastalıklar veya içsel sorunları değil, liderliğe bakarak yeni bir yaklaşım benimsemişlerdir. Yapılan araştırmalarda intihar girişiminin toksik komuta iklimi tarafından tetiklenebileceği belirtilmiştir. Stres askeriye dışında işyerlerinde, bireyler üzerinde çıkabilmekte, bu nedenle travma sonrası stres bozukluğu terimi artık sadece askerler için geçerli olmamaktadır. Saldırgan, ben merkezli, kibirli bir lider, bir asker veya işçiyi sınırın üzerine itebilmektedir. Toksik lider, örgütte düşmanca bir ortam yarattığında, çoğu zaman bununla ilgili çok az belirgin işaret vardır, ancak bu davranışlar sonunda olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Winn, Dykes, 2019: 39).

Whicker ilk kez toksik liderliğin tanımını yaparak toksik liderleri “uyumsuz, hoşnutsuz ve genellikle art niyetli hatta kötü davranışları olan” liderler olarak tanımlamıştır. Örgüt çalışanlarına yönelik kırıncı, kıskanç, sert, katı, kötü gibi yapıcı olmayan toksik davranışlar, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performansı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır (İskit, 2019: 34-36). Toksik liderler, eleştiri yapıcı olsa dahi kabul etmezler, davranışlarının sorgulanmasını istemediklerinden davranışlarının onaylanmasını öğreten yöneticilerdir. Çalışanları makine gibi görürler ve çalışanlarına değer vermezler (Yalçınsoy ve Işık, 2018: 1018).

### 2.3. Sinizm Kavramı

Sinizm, Antik Yunan'da düşünce okulu ve yaşam biçimi olarak kullanılmaktaydı. Sinizm ismini, M.Ö. 500 yıllarında Antik Felsefesi düşüncesindeki "sinik" kelimesinden almaktadır (Dean, Brandes, Dharwadkar 1998: 342; Karcıoğlu 2015: 21). Sinizmle ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde, Andersson'a göre sinizm (1997), hayal kırıklığı yanı sıra bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumsal geleneğe veya kuruma karşı olumsuz duygular hissetmekle karakterize edilmektedir (Andersson, 1997: 450). Dean (1998) tarafından belirtilen tanımda ise sinizm, çalışanların bağlı oldukları örgüte karşı olumsuz tutumu olarak açıklanmış ve bu tanımlama genel tanımlamalar arasında yer almıştır (Altınöz, Çöp, Sığındı, 2011: 289).

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı, örgütlerin çalışanlarını destekleyen, özendiren, güven veren, personeli güçlendirecek stratejik yöntemler ve stratejik insan kaynakları yönetimi geliştiren, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracak yöntemler geliştiren yapıya dönüşmeye başladıkları görülmektedir. Bu değişime rağmen, örgüt çalışanlarının görüş ve düşüncelerini ifade etmemeleri sıklıkla karşılaşılan bir durumdur (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 401). Sinizm, örgüte karşı küresel bir tutum olarak kavramsallaştırılmıştır. Önemli ancak henüz anlaşılmayan bir konu olduğu için, örgütsel sinizmi güven gibi diğer ilgili yapılardan ayırt etmek de önemlidir. Güven, o örgütün gelecekteki davranışına ilişkin bir beklenti temel alınarak başka bir tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma isteği olarak tanımlanmaktadır. Sinizm, ikisinin de karşılanmayan beklentilere dayanan üçüncü bir tarafla ilgili olumsuz bir inancı içerdiği için güven eksikliğine benzemektedir (Neves, 2012: 966).

### 2.4. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, çalışanı olan kuruma karşı üç boyut içeren olumsuz bir tutum olarak tanımlanmaktadır. İnanç, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna inanmak, kuruluşa olumsuz etki ve bu inanç ve etkilerle tutarlı olan organizasyona karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranış eğilimidir. Yapılan birçok araştırmada örgütsel sinizmle ilgili tanımlar, örgütsel sinizmi inanç, duygu ve davranış boyutları olan bir tutum olarak belirtmektedirler (Korkmaz, 2011: 21). Örgütsel sinizm üç boyuta ayrılmaktadır;

**Bilişsel (inac) boyut;** çalışanların gözlemleri, sezgileri ve deneyimlerini şekillendiren çalışanların sinizmidir. Sinizm insanları harekete geçirir ve böylece örgütsel sinikler çalıştıkları örgütün uygulamalarının dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğuna ve bu ilkelerin kişisel çıkarlara hizmet ettiğine inanırlar (Korkmaz 2011, 22; Özden 2013, 40). Bilişsel boyut, organizasyona karşı hayal kırıklığı, ümitsizlik ile karakterize edilmektedir (Neves 2012, 966).

İkinci boyut olan **duyuşsal boyutta** bireyler sinirlenme, saygısızlık, öfke, endişe duyma, nefret etme gibi aşırı duygusal tepkiler vermektedir. **Davranışsal boyutta** ise çalışanlar, aşağılama, alaycı espriler yapma, şikâyetle bulunma, örgütün geleceğine yönelik karamsar olma, örgütü küçümseme gibi olumsuz davranış gösterebilmektedir (Gün, Atanur Başkan, 2017: 363).

### 2.5. Çalışan Sessizliği

Hirschman (1970) araştırmasında sesin, örgütü başarısızlığa karşı uyarma fonksiyonuna sahip olduğunu belirtmiştir. Bir kurumun verimliliğindeki ses ile iyileştirme arasındaki ilişki, çıkış noktasının izlenen yöntemi ile oldukça benzerlik göstermektedir. Ses seçeneği, çalıştığı kurumdan memnun olmayan örgüt çalışanlarının çıkış seçenekleri uygun olmadığında tepki gösterebilecekleri tek yol olarak ifade edilmektedir (Hirschman,1970: 33).

Sessizlik, bilerek ve kasıtlı olarak çalışanların amaçlarına yönelik aktif bir davranış olarak belirtilmektedir. Örgütlerde çalışan sessizliği çalışanın örgüt hakkında olumlu veya olumsuz konularda bilgi sahibi olmasına rağmen bilgileri bilinçli olarak saklaması olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, Erselcan, 2017: 329).

Örgütsel sessizlik, iş görenlerin bağlı oldukları örgütün sorunlarıyla ilgili düşünce, görüş ve endişelerini ifade etmelerini esirgemeleridir (Çakıcı, 2007: 149). Çalışan sessizliğini, bireyin örgütsel koşullarının değişimini etkileyebileceğini veya telafi edebileceğini düşündüğü kişilere, davranışsal, bilişsel ve/veya duyuşsal ifadelerine ilişkin herhangi bir değerlendirmede bulunmaması olarak tanımlanmaktadır (Pinder, Harlos, 2001: 334).

Çalışanlar örgüt içinde bazen düşüncelerini ifade edebildikleri gibi, bazen de sessiz kalmayı tercih

etmektedirler. Çalışanların neden ve nasıl sessizleştikleri konuları açıklığa kavuşturulmalı, neden-sonuç ilişkisinde ele alınmalıdır. Örgütlerde bir sessizlik ortamı yaratılmasının kolaylaştırıldığına inanılan önemli bir faktör, üst düzey yöneticilerin özellikle astlardan olumsuz geribildirim alma korkusudur. Araştırmalarda, birçok yöneticinin yetersizlik duygularından kaçınmak için, çalışanların sessizliğine güçlü bir ihtiyaç duyduğunu savunmaktadır. Yöneticilerin çalışanlar ve yönetimin doğası hakkındaki tutum ve inançları aynı zamanda örgütsel sessizliğin temelinde yatan faktörlerden biridir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi içerisinde araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları ile araştırma hipotezleri ve veri toplama araçları başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışmada kamu sektörlerinde toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkilerini incelemek ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın konusu, toksik liderlik ile çalışan sessizliği ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi ile sınırlıdır. Bu amaç doğrultusunda; İstanbul (Anadolu yakası) ilinde faaliyet gösteren kamu sektörü çalışanlarına kişisel bilgi formu, toksik liderlik ölçeği, örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği ölçeğinden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Araştırma anket formu uygulanan kamu çalışanları ile sınırlıdır.

#### 3.2. Araştırma Hipotezleri

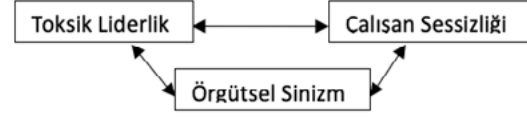
Araştırma modelinde, toksik liderlik, çalışan sessizliği ve örgütsel sinizm arasında ilişki bulunduğu varsayılmaktadır. Araştırma amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Çalışan sessizliği ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



#### 3.3. Veri Toplama Aracı

Toksik liderlik ölçeği Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 30 ifadeden ve "Çıkarıcılık", "Değer Bilmezlik", "Olumsuz Ruhsal Durum", "Bencillik" olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Demirel (2015)'in çalışmasında kullanmış olduğu örgütsel sinizm ölçeği 13 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum arasında derecelendirme yapılmıştır. Çalışan sessizliği ölçeği, Van Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) yılındaki makalesine dayanarak, ülkemizde Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından geliştirilen geçerlik güvenilirlik çalışması yapılmış olan örgütsel sessizlik ölçeği 14 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar "Kabul Edilmiş Sessizlik" (5 soru), "Savunma Amaçlı Sessizlik" (4 soru), "Örgüt Yararına Sessizlik" (5 soru) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Kabul edilebilir sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik olarak bu iki faktörden alınabilecek en yüksek puan 45, en düşük puan 9 olup düşük puan örgütlerde olumsuz sessizliğin daha fazla olduğunu gösterir. Örgüt yararına sessizlik faktöründen alınabilecek en yüksek puan 25, en düşük puan ise 5 olup düşük puan örgüt için olumlu bir faktör olma durumunu yani olumluluğu göstermektedir.

### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan analizler sonucunda el edilen bulgulara ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Demografik özelliklere ait bulgular yanında faktör analizi ve geçerlilik bulguları, değişkenlere ait tanımlayıcı bulgular ile korelasyon analizi bulguları görülmektedir.

#### 4.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Demografik bilgileri elde etmek amacıyla sorulmuş sorulardan ulaşılan bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.



**Tablo 1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular**

Demografik Özellik		N	%
Cinsiyet	Bayan	29	61,7
	Erkek	18	38,3
Yaş	21-30	2	4,3
	31-40	22	46,8
	41-50	15	31,9
	51 ve üzeri	8	17,0
Yaptığı Görev	Çalışan	36	76,6
	Yönetici	11	23,4
Medeni Durum	Evli	26	55,3
	Bekar	21	44,7
Çalışma Süresi	0-5 yıl	4	8,5
	6-10 yıl	14	29,8
	11-15 yıl	14	29,8
	16-20 yıl	15	31,9
Toplam		47	100,0

#### 4.2. Değişkenlere Ait Faktör Analizi ve Geçerlilik Bulguları

Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonrasında toksik liderlik ölçeği sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,832, örgütsel sinizm ölçeği sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,857, çalışan sessizliği ölçeği sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,765 olarak görülmüştür. Bu değerler ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir.

#### 4.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistik bulgular Tablo.2'de sunulmuştur.

**Tablo 2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bulgular**

Ölçek Boyutları	N	X	S
Değer Bilmezlik	47	28,6596	11,12240
Çıkarıcılık	47	21,0426	10,64436
Bencillik	47	14,0426	6,27264
Olumsuz Ruhsal Durum	47	13,7021	5,60634
Bilişsel	47	15,3404	3,59515
Duyuşsal	47	8,9149	4,98620
Davranışsal	47	9,6591	2,61430
Kabul Edilmiş Sessizlik	47	10,3409	3,86362
Savunma Amaçlı Sessizlik	47	16,2128	5,44912
Örgüt Yararına Sessizlik	47	22,1538	2,75813

Toksik liderlik ölçeğinde "Değer Bilmezlik" boyutu ( $X=28,65$ ,  $S=11,12$ ), "Çıkarıcılık" boyutu ( $X=21,04$ ,  $S=10,64$ ), "Bencillik" boyutu ( $X=14,04$ ,  $S=6,27$ ), "Olumsuz Ruhsal Durum" boyutu ( $X=13,70$ ,  $S=5,60$ ), Örgütsel sinizm ölçeğinde "Bilişsel" boyutu ( $X=15,34$ ,  $S=3,59$ ), "Duyuşsal" boyutu ( $X=8,91$ ,  $S=4,98$ ), "Davranışsal" boyutu ( $X=9,65$ ,  $S=2,61$ ) ve Çalışan Sessizliği "Kabul Edilmiş Sessizlik" boyutu ( $X=10,34$ ,  $S=3,86$ ), "Savunma Amaçlı Sessizlik" boyutu ( $X=16,21$ ,  $S=5,44$ ) ve "Örgüt Yararına Sessizlik" boyutu ( $X=22,15$ ,  $S=2,75$ ) ortalamaları gösterildiği gibidir. Değerler incelendiğinde, bunların ortalamasının üstünde olduğu ve elde edilebilecek maksimum puanlar göz önüne alındığında ise en yüksek ortalama değer "Toksik Liderlik" ölçeğine ait olduğu, bunu "Çalışan Sessizliği" ölçeğinin izlediği söylenebilir.

#### 4.4. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizini Bulguları

Toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel açıdan ilişki bulunup bulunmadığını araştırmak amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlara ait değerler Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Korelasyon Analizi**

		Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
Değer Bilmezlik	r	,164	-,029	-,115
	p	,271	,848	,440
	N	47	47	47
Çıkarıcılık	r	,626(**)	,276	-,207
	p	,000	,061	,163
	N	47	47	47
Bencillik	r	,450(**)	,157	-,236
	p	,001	,291	,110
	N	47	47	47
Olumsuz Ruhsal Durum	r	,352(*)	,540(**)	,210
	p	,015	,000	,157
	N	47	47	47

Parametrik özellikler gösteren veri setinden dolayı Pearson korelasyonu tercih edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; toksik liderliğin, "Çıkarıcılık" boyutu ile örgütsel sinizmin "Bilişsel" boyutu arasında yüksek kuvvette ( $,626$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), toksik liderliğin, "Bencillik" boyutu ile örgütsel sinizmin "Bilişsel" boyutu arasında yüksek kuvvette ( $,450$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), toksik liderliğin, "Olumsuz Ruhsal Durum" boyutu ile örgütsel sinizmin "Bilişsel" boyutu

arasında orta kuvvette ( $,352$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), toksik liderliğin, “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutu ile örgütsel sinizmin “Duyuşsal” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $,540$  ve  $p<0.00$  düzeyinde) anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel açıdan ilişki bulunup bulunmadığını araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmış olup sonuçlara ait değerler Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Regresyon Analizi**

Regresyon Değerleri				ANOVA Tablosu					
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Tahmin Hatası		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
0,613	0,376	0,316	6,94	Regresyon	1.217,128	4	304,282	6,324	0,000
				Kalıntı	2.020,872	42	48,116		
				Toplam	3.238,000	46			

Tablonun R<sup>2</sup> sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Değer Bilmezlik, Çıkarıcılık, Bencillik ve Olumsuz Ruhsal Durum”, bağımlı değişken durumundaki “Örgütsel Sinizm” değişkenine ait varyansı % 37,6 oranında açıkladığı; başka bir ifade ile örgütsel sinizmin % 37,6’ sının liderlerin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum anlayışına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgulara göre; “Toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” şeklindeki Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Toksik liderlik ve çalışan sessizliği arasında istatistiksel açıdan ilişki bulunup bulunmadığını araştırmak amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlara ait değerler Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5. Toksik Liderlik ve Çalışan Sessizliği Korelasyon Analizi**

		Kabul Edilmiş Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik
<b>Değer Bilmezlik</b>	r	,564(**)	,445(**)	,012
	p	,000	,002	,934
	N	47	47	47
<b>Çıkarıcılık</b>	r	,734(**)	,671(**)	-,059
	p	,000	,000	,695
	N	47	47	47
<b>Bencillik</b>	r	,703(**)	,716(**)	,047
	p	,000	,000	,754
	N	47	47	47
<b>Olumsuz Ruhsal Durum</b>	r	,466(**)	-,056	-,574(**)
	p	,001	,707	,000
	N	47	47	47

Elde edilen sonuçlara göre; toksik liderliğin, “Değer Bilmezlik” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Kabul Edilmiş Sessizlik” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $,564$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), toksik liderliğin, “Değer Bilmezlik” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Savunma Amaçlı Sessizlik” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $,445$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), toksik liderliğin, “Çıkarıcılık” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Kabul Edilmiş Sessizlik” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $,734$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), toksik liderliğin, “Çıkarıcılık” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Savunma Amaçlı Sessizlik” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $,671$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), toksik liderliğin, “Bencillik” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Kabul Edilmiş Sessizlik” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $,703$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), toksik liderliğin, “Bencillik” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Savunma Amaçlı Sessizlik” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $,716$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), toksik liderliğin, “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Kabul

Edilmiş Sessizlik” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $.466$  ve  $p<0.00$  düzeyinde) ve toksik liderliğin, “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Örgüt Yararına Sessizlik” boyutu arasında negatif yönlü yüksek kuvvette ( $-.574$  ve  $p<0.00$  düzeyinde) anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Toksik liderlik ve çalışan sessizliği arasında istatistiksel açıdan ilişki bulunup bulunmadığını araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmış olup sonuçlara ait değerler Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6. Toksik Liderlik ve Çalışan Sessizliği Regresyon Analizi**

Regresyon Değerleri				ANOVA Tablosu					
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Tahmin Hatası		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
0,875	0,766	0,744	4,89	Regresyon	3.284,439	4	821,110	34,376	0,000
				Kalıntı	1.003,221	42	23,886		
				Toplam	4.287,660	46			

Tablonun R<sup>2</sup> sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Değer Bilmezlik, Çıkarıcılık, Bencillik ve Olumsuz Ruhsal Durum”, bağımlı değişken durumundaki “Çalışan Sessizliği” değişkenine ait varyansı % 76,6 oranında açıkladığı; başka bir ifade ile çalışan sessizliğinin % 76,6 sının liderlerin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum anlayışına bağlı olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre; “Toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” şeklindeki Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği arasında istatistiksel açıdan ilişki bulunup bulunmadığını araştırmak amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlara ait değerler Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7. Örgütsel Sinizm ve Çalışan Sessizliği Korelasyon Analizi**

		Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
Kabul Edilmiş Sessizlik	r	,475(**)	,027	-,158
	p	,001	,855	,290
	N	47	47	47
Savunma Amaçlı Sessizlik	r	,502(**)	,042	-,433(**)
	p	,000	,778	,002
	N	47	47	47
Örgüt Yararına Sessizlik	r	,020	-,312(*)	-,344(*)
	p	,894	,033	,018
	N	47	47	47

Elde edilen sonuçlara göre; örgütsel sinizmin, “Bilişsel” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Kabul Edilmiş Sessizlik” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $.475$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), örgütsel sinizmin, “Bilişsel” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Savunma Amaçlı Sessizlik” boyutu arasında yüksek kuvvette ( $.502$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), örgütsel sinizmin, “Duyuşsal” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Örgüt Yararına Sessizlik” boyutu arasında negatif yönlü orta kuvvette ( $-.312$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), örgütsel sinizmin, “Davranışsal” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Savunma Amaçlı Sessizlik” boyutu arasında negatif yönlü yüksek kuvvette ( $-.433$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), örgütsel sinizmin, “Davranışsal” boyutu ile çalışan sessizliğinin “Örgüt Yararına Sessizlik” boyutu arasında negatif yönlü orta kuvvette ( $-.344$  ve  $p<0.00$  düzeyinde), anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre; “Çalışan sessizliği ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” şeklindeki Hipotez 3 kabul edilmiştir.



## 5. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine olan etkilerinin incelenmesidir. Ayrıca bu çalışmada, araştırmacılara, çalışanlara ve yöneticilere toksik liderlik davranışları ile örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkileri açıklamaktır.

Araştırma sonuçlarına göre toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının örgütsel sinizm bilişsel ve duyuşsal boyutlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Toksik liderliğin boyutlarındaki olumsuz tutumlar arttıkça çalışanların bilişsel ve duyuşsal olarak daha fazla sinik özellikler gösterdiği ve örgütle ilgili olumsuz tutum içerisine girdikleri görülmektedir. Toksik liderlikteki bu boyutlar çalışan sessizliğine de olumsuz olarak yansımaktadır Toksik liderlikteki olumsuz ruhsal durum arttıkça örgüt yararına sessizliğin de azalması araştırma sonuçlarında gözlenmektedir. Örgütsel sessizliğin artmasıyla birlikte sinizmin bilişsel ve duyuşsal alanlarında artma görülse de davranışsal boyutta azalma olduğu araştırma bulgularında görülen bir başka durumdur.

Tüm sonuçlar ışığında dikkat çeken faktör, araştırma hipotezlerimiz olan toksik liderliğin örgütsel sinizmle, toksik liderliğin çalışan sessizliğiyle ve örgütsel sinizmin çalışan sessizliğiyle ilişkili olma durumlarının hepsinde görülmüş ve hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak; kamuda görevli yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının ve çalışanların iş yerindeki sinizm tutumlarının farkında olmaları, oluşabilecek bütün olumsuzlukların önüne geçilmesinde toksik davranışların ve sinik tutumların giderilmesi doğrultusunda stratejilerin geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda toksik davranışların ve sinik tutumların sergilenme düzeylerinin artması ve yayılması dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır. Bu davranışları ve tutumları arttıran değişkenlerin tespit edilmesi, kamuda görevlisi yönetici ve çalışanların sergiledikleri davranışların ve tutumların anlaşılması ve çözümüne yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Kamuda görevli yöneticilerin toksik davranışlarının düzeyi arttıkça, çalışanların sinik tutumlarının düzeyi de artacaktır. Kamu kurumlarındaki hizmet kalitesinin artırılabilmesi, kurumların memnuiyet düzeylerinin artırılması, çalışanlardan istenilen performans ve verimliliğin alınabilmesi ancak, yöneticilerin toksik

davranışlardan kaçınmaları, çalışanların ilgi ve istekleri göz önünde bulundurularak ve çalıştıkları kurumlarına karşı olan davranışları ve tutumları olumlu yönde tutularak gerçekleştirilir.

Örneklem evrenin bir parçası olup hem araştırma, hem de istatistiksel bakımdan büyük önem taşır. Örneklem en önemli özelliği yansız ve temsili olmasıdır. Örneklem seçilirken, örneklem temsili yeteneği taşımasına ve yeterli büyüklükte olmasına dikkat etmek gerekir. Ancak bu çalışma bir pilot araştırmadır. Yapılacak asıl araştırmalara referans olması için yapılan bir ön çalışmadır.

## KAYNAKÇA

- ALTINÖZ, M., ÇÖP, S. & SİĞİNDİ, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316
- ANDERSSON, L. M. & THOMAS S. B. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, A.S.A. 18, 449-469.
- BAKAN, İ. (2009). Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK*, 1, 139-172.
- ÇAKICI, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- ÇAKICI, A. & AYSEN, B. (2014). Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 107-125
- ÇELEBİ, N., GÜNER, H. & YILDIZ, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- DEAN, J.W., BRANDES, P. & DHARWADKAR, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- DEMİREL, N. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkamil İlçesi Örneği) Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş SÜTÇÜ İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- EREN, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 11.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- EROĞLUER, K. & ERSELCAN, R.C. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi, *Business and Economics Research Journal*, 8(2), 325-348.
- GÜN, F. & ATANUR BAŞKAN, G. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 32(2), 361-379
- HIRSCHMAN, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Reslonses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge.
- İSKİT, B. (2019). *Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri*. T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- İZGÜDEN, D., EROYMAK, S. & ERDEM, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 262-276.
- KARACAOĞLU, K. & KÜÇÜKKÖYLÜ, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(3), 401-408.
- KARCIOĞLU, M.S. & NAKTİYOK, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, XVII(1), 19-34.
- KOÇEL, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda, Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 15.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- KORKMAZ, C.İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- LIPMAN-BLUMAN, J. (2005a). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 12(2), 10-19.
- 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.
- NEVES, P., (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 2, 965-976
- ÖZDEN, F. (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- PAŞAOĞLU, D., TOKGÖZ, N., ŞAKAR, N., ÖZLER, N. & ÖZALP, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, (1.Baskı) Ankara: T.C.Anadolu Üniversitesi Yayın
- 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.
- REED, G. E. & OLSEN, R. A. (2010). *Toxic leadership: Part deux. Army Combined*
- TDK. (2019). Türk Dil Kurumu <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 15/11/2019)
- WHICKER, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books
- WINN, G.L. & DYKES, A.C. (2019). Identifying TOXIC LEADERSHIP & Building Worker Resilience. *Professional Safety*, 64(3), 38-45
- YALÇINSOY, A. & IŞIK, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025