

Algılanan Toksik Liderliğin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Politikanın ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü¹

The Mediating Role of Organizational Policy and Moral Dissolution in the Effect of Perceived Toxic Leadership on Opportunistic Silence

Nuri KARACA *
Ali AKSOY **

Günümüz modern dünyasında örgütlerin başarılarında sahip olunan nitelikli insan kaynağı önemli bir rol oynamaktadır. Nitelikli insan kaynağının doğru ve verimli şekilde kullanılmasında, yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzları önem arz etmektedir. Nitekim yöneticilerin liderlik tarzları çalışanların gayretlerini, motivasyonlarını, performanslarını ve yaratıcılıklarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaçla kamuya bağlı bir termik santralin 500 teknik personeli araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen 227 teknik personelin oluşturduğu örneklemden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Toplanan veriler AMOS ve SPSS paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişken olan toksik liderliğin boyutları (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum); örgütsel politikayı, ahlaki çözülme ve fırsatçı sessizliği pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Toksik liderlik boyutlarından sadece değer bilmezlik boyutunun fırsatçı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Yine analiz sonuçlarına göre örgütsel politika ve ahlaki çözülme, fırsatçı sessizliği pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir analiz sonucuna göre ise örgütsel politika ve ahlaki çözülme, toksik liderlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedirler.

ANAHTAR KELİMELER

Toksik Liderlik, Örgütsel Politika, Ahlaki Çözülme, Örgütsel Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik

ABSTRACT

In today's modern world, qualified human resources play an important role in the success of organisations. The leadership styles of managers are important in the correct and efficient use of qualified human resources. As a matter of fact, managers' leadership styles can positively or negatively affect employees' effort, motivation, performance and creativity. Therefore, the purpose of this study is to determine the mediating role of organisational politics and moral dissolution in the effect of perceived toxic leadership on opportunistic silence. For this purpose, 500 technical personnel of a state-owned thermal power plant were determined as the main population of the research. Data were collected by questionnaire technique from a sample of 227 technical personnel determined by random sampling method. The collected data were analyzed with the help of AMOS and SPSS package programs. According to the results of the analysis, the dimensions of toxic leadership (unappreciation, self-interest, selfishness, negative mental state), which is the independent variable, positively and significantly affect organisational politics, moral dissolution and opportunistic silence. Among the toxic leadership dimensions, it was observed that only the dimension of value ignorance did not have a significant effect on opportunistic silence. Again, according to the results of the analysis, organisational politics and moral dissolution have a significant positive effect on opportunistic silence. According to another analysis result, organisational politics and moral dissolution mediate the relationship between toxic leadership and opportunistic silence.

KEYWORDS

Toxic Leadership, Organisational Politics, Moral Dissolution, Organisational Silence, Opportunistic Silence

Makale Geliş Tarihi / Submission Date	Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance
13.01.2024	14.03.2024
Atıf	Karaca, N. ve Aksoy, A. (2024). Algılanan Toksik Liderliğin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Politikanın ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 27 (1), 134-151.

¹ Bu çalışma; İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, Prof. Dr. Ali AKSOY danışmanlığında doktorasını tamamlayan Nuri KARACA tarafından hazırlanan "Algılanan Toksik Liderliğin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Politikanın ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü" isimli tezden üretilmiştir.

* Dr. Arş. Gör., İnönü Üniversitesi, nuri.karaca@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6735-9574

** Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, ali.aksoy@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6234-0631

GİRİŞ

Örgütlerin başarısı veya başarısızlığı için temel unsur olarak kabul edilen liderlik olgusunun tam olarak anlaşılabilmesi için, liderliğin hem aydınlık hem de karanlık yönlerinin incelenmesi gerekmektedir. Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda liderliğin karanlık tarafı büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Bununla birlikte, son zamanlarda liderliğin karanlık tarafına odaklanan birçok çalışma görülmüştür. Bu çalışmalar arasında toksik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar da vardır (Burns, 2017; Cao vd., 2023; Gallus vd., 2013; Hattab vd., 2022; Indradevi, 2016; Walker ve Watkins, 2023; Wilson-Starks, 2003).

Toksik liderler; uyumsuz, yetersiz, bencil, hoşnutsuz, kötü niyetli, aldatma ve çalışanların başarısızlıkları üzerinde yükselme gibi özelliklere sahiptirler (Reed, 2004: 67; Burns, 2017: 37). Toksik liderler kendi çıkarlarını düşünen, empatiden yoksun ve kendi yeteneklerine ilişkin abartılı fikirleri olan kişilerdir (Schmidt, 2008: 5). Bu durum toksik liderleri örgütler için bir zehir haline getirebilmektedir. Toksik liderler; motivasyonu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği zehirleyerek çalışanlara (Wilson-Starks, 2003: 2), gruplara, örgütlere, topluluklara ve hatta milletlere zararlar verebilmektedirler (Lipman-Blumen, 2005: 2). Nitekim yapılan çalışmalarda toksik liderliğin; yeniliği (Wilson-Starks, 2003), yaratıcılığı (Saleem vd., 2021), katkıyı (Williams, 2018), yardım etme arzusunu (Burns, 2017), benlik saygısını (Indradevi, 2016), örgütsel sağlığı (Reyhanoglu ve Akin, 2016), örgütsel bağlılığı (Brouwers ve Paltu, 2020), örgütsel güveni (Diab Ghanem Atalla ve Hassan Mostafa 2023), performansını (Khan vd., 2021), iş tatminini ve (Labraguevd., 2020; Eriş ve Arun, 2020) ahlakı (Fosse vd., 2019) azalttığı; sessizliği (Adeoye vd., 2020; Demir, 2019; Reyhanoglu ve Akin, 2022; Kaya vd., 2021; Kırcı, 2021; Zia-ur-Rehman vd., 2022), çalışanların kendi menfaatleri için yanlış veya yanıltıcı bilgi vermelerini (Burns, 2017: 42), ikincil tutum ve (Fosse vd., 2019) sapkın davranışlar sergilemelerini (Khaled Abd El-Aziz Zaki ve Samir Abd El-Aziz Elsaïad, 2021) arttırdığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolüne sahip olacağı düşünülmüş ve araştırmaya karar verilmiştir. Bu kapsamda enerji sektörü özelinde bir termik santralin teknik personelleri araştırmanın evreni olarak seçilmiştir.

Ülkemiz enerji rekabetinde başarılı olmak için önemli adımlar atmaktadır. Ancak hala yeterli seviyeye ulaşılmamıştır. Nitekim Türkiye enerji talebini karşılamakta yaklaşık %74 oranında dışa bağımlıdır (www.mfa.gov.tr; 08.09.2023). Türkiye'nin 2022 yılı için enerji ithalatı 81,1 milyar dolar (www.tcmb.gov.tr; 08.09.2023), 2023 yılı için ise 7 Eylül tarihi itibarı ile 96,5 milyar dolardır (www.aa.com.tr; 08.09.2023). Bu veriler özellikle kolay, düşük maliyetli ve ucuz elektrik üretmeye olanak veren (ekolojist.net; 08.09.2023) termik santralin evren olarak seçilmesinde etkili olmuştur. Nitekim enerji sektörü özelinde termik santrallerinin toksik liderlere sahip olmaları ve toksik liderlere tepki olarak teknik personellerinin kendi alanlarıyla ilgili; bilgilerini, birikimlerini ve deneyimlerini paylaşmamaları veya yanıltıcı bilgi vermeleri örgütlerle birlikte tüm ülkeyi olumsuz etkileyebilir.

Enerji sektörünün bu kadar önemli olmasına rağmen sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaların sadece %2'si enerji sektörünü evren olarak belirlemiştir (Dehkharghani vd., 2022: 9; Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 111-112). Diğer taraftan yapılan betimsel ve meta analizler incelendiğinde toksik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda enerji sektörünü evren olarak belirleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yine aynı çalışmalarda toksik liderlik, örgütsel politika, ahlaki çözülme ve fırsatçı sessizlik değişkenlerinin birbirleriyle ilişkisi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır (Akbulut ve Yavuz, 2022: 112-113; Ünüvar, 2023: 34). Ayrıca literatür taramasının yapıldığı dönemde yabancı kaynaklarda da bahsi geçen değişkenleri tek bir model üzerinde ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Tüm bu faktörler değerlendirildiğinde bu çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Toksik Liderlik

Bir dizi işlevsiz liderlik stiliyle ilişkilendirilen (Indradevi, 2016: 106) toksik liderlik terimi ilk olarak Amerikalı siyaset bilimcisi Dr. Marcia Whicker (1996) tarafından ifade edilmiştir (Walker ve Watkins, 2023: 7). Whicker (1996)'a göre toksik liderlik; uyumsuzluk, yetersizlik, bencilik, hoşnutsuzluk, kötü niyetlilik, aldatma ve çalışanların başarısızlıkları üzerinde yükselme gibi özellikleri zekice ve çok iyi bir şekilde gizlemektir (Reed, 2004: 67; Burns, 2017: 37). Wilson Starks (2003)'a göre toksik liderlik; motivasyonu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği zehirleyerek çalışanlara ve örgüte zarar vermektir (Wilson-Starks, 2003: 2). Walton (2007)'a göre toksik liderlik; yıkıcı, sömürücü, yozlaşmış ve taciz edici zehirli davranışlar sergilemektir (Indradevi, 2016: 106-107). Lipman-Blumen (2005)'e göre ise toksik liderlik; işlevsiz kişisel özellikleri ve yıkıcı davranışları nedeniyle toksik liderlerin; milletlere, topluluklara, gruplara ve bireylere önemli zararlar vermeleridir (Lipman-Blumen, 2005: 2).

Çelebi ve arkadaşlarına (2015) göre toksik liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şu şekildedir: Değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali (Çelebi vd., 2015: 257).

- *Değer Bilmezlik*: Bu boyut toksik liderlerin; önemsememe, küçümseme, kişilerarası zayıf ilişkiler kurma (Ünüvar, 2023: 32), sürekli olarak eleştirme, değer vermeme ve çalışanların yaptıkları hataları sürekli yüzlerine vurma davranışlarını içermektedir. Bu olumsuz davranışlar çalışanların kendilerini yetersiz ve değersiz hissettirmelerine neden olabilir (Fayganoğlu vd., 2022: 265).

- *Çıkarıcılık*: Çıkarıcılık boyutunda lider; kendi çıkarlarını ön planda tutmakta, menfaatleri doğrultusunda hareket etmekte ve (Ünüvar, 2023: 32) kendisine yarar sağlayabileceğini düşündüğü çalışanlara farklı davranmaktadır. Genellikle bu liderler, astlarının başarılarına ortak olurken veya kendisine mal ederken, başarısızlık durumunda astları sorumlu tutmakta ve sorumluluk almaktan kaçınılmaktadırlar (Fayganoğlu vd., 2022: 264).

- *Bencillik*: Bu boyutta toksik liderler sadece kendi çıkarlarını gözetmektedirler, iyi niyetten yoksundurlar, geçimsizdirler (Fayganoğlu vd., 2022: 264), diğerlerinden daha yetenekli ve mükemmel olduklarına inanırlar. Örgütün kendisi sayesinde başarılı olduğunu düşünürler (Ünüvar, 2023: 32).

- *Olumsuz Ruhsal Durum*: Olumsuz ruhsal durum, liderin olumsuz ruh hali sonucu ortaya çıkan eylemlerinin çalışanlar ve örgüt iklimi üzerindeki etkisine yönelik değerlendirmeleri içermektedir (Ünüvar, 2023: 32). Toksik liderler, önce yıkıcı ve narsisist davranışlarla diğerlerinin dikkatlerini üzerlerine çekerler, daha sonra onları manüple ederek sinsice başarısız olmaları için çalışırlar (Fayganoğlu vd., 2022: 264).

1.2. Örgütsel Politika

Örgütsel politika ile ilgili en eski tanımın Burns (1961)'a ait olduğu ifade edilmektedir. Burns (1961) örgütsel politikayı, rekabet durumunda diğer kişilerin kaynak olarak kullanılması olarak tanımlamıştır (Miller vd., 2008: 210). Bu tanıma göre, örgütsel politika rekabetten beslenmektedir ve benmerkezcidir (yani başkalarını kullanmaktadır). Mayes ve Allen (1977), örgütsel politikayı, örgüt tarafından onaylanmamış amaçları onaylanan yollarla gerçekleştirmek veya örgüt tarafından onaylanan amaçları onaylanmayan yollarla gerçekleştirmek olarak tanımlamışlardır (Vigoda ve Cohen, 2002: 312). Mayes ve Allen (1977) yapmış oldukları bu tanımlamada, Burns (1961) tarafından öne sürülen rekabet fikrini ortadan kaldırmışlar, politik davranışa ilişkin bencilce görüşü devam ettirmişlerdir. Yine Tushman (1977) tarafından yapılan örgütsel politika tanımında rekabet ve bencillik ön plana çıkmaktadır. Tushman (1977) örgütsel politikayı, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve diğer ana parametrelerini etkilemek için otorite ve gücün kullanılması olarak tanımlamıştır (Kacmar ve Baron, 1999: 3). Pfeffer (1981) örgütsel politikayı, seçimler konusunda fikir ayrılığının olduğu durumlarda ortaya çıkan (Vigoda ve Cohen, 2002: 312) etkin bir gücün çalışması olarak tanımlamıştır (Chen ve Fang, 2008: 264). Mintzberg (1985) örgütsel politikayı; gayri resmi, dar görüşlü, bölücü ve gayri meşru olarak tanımlamış ve örgütleri "politik arenalar" olarak nitelendirmiştir (Mintzberg, 1985; Hochwarter vd., 1999:278; Witt vd., 2004: 40; Miller vd., 2008: 210). Ferris ve arkadaşları (1989) ise örgütsel politikayı, başkalarının çıkarlarıyla tutarlı veya onların pahasına kişisel çıkarları arttırmak için stratejik olarak tasarlanan bir sosyal etki süreci olarak tanımlamışlardır (Miller vd., 2008: 210). Başka bir ifade ile örgütsel politika bireylerin, örgütün veya diğer çalışanların refahını dikkate almadan kendi kişisel çıkarlarını ilerletme hedefine yönelik eylemleri içermektedir (Kacmar ve Baron, 1999: 4).

1.3. Ahlaki Çözülme

Bandura'nın ahlaki çözülme teorisi; normal, dürüst kişilerin kendilerini sorumlu tutmadan, rahatsızlık hissetmeden ve (Chugh vd., 2014: 88) vicdan azabı çekmeden zararlı davranışlarda nasıl bulduklarını açıklamak için geliştirilmiştir (Moore, 2008: 129). Ahlaki çözülme bireylerin "iyi insan" kimliğini lekeletmeden zararlı eylemleri rasyonelleştiren, olumsuz duyguları azaltan veya ortadan kaldıran bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Valle vd., 2019: 302-307). Ahlaki çözülme, zararlı veya insanlık dışı davranışların, yararlı veya değerli olduğuna dair bilişsel olarak yapılandırılmasıdır (Bandura, 2002). Nitekim Moore (2008) ahlaki çözülme; bireylerin zararlı davranışlarının etkileri daha az gösterecek şekilde tekrardan yapılandırılmalarına, sorumluluklarını en aza indirmeye çalışmalarına, başkalarına verdikleri zararı önemsizleştirmelerine ve böylece öz kinamadan kurtulmalarına olanak tanıyan bilişsel mekanizmaların harekete geçirilmesi şeklinde tanımlamıştır (Moore, 2008: 131). Samnani ve arkadaşları (2014) ise ahlaki çözülme; bireylerin ahlaki standartlarıyla tutarsız olan davranışları rasyonelleştirmelerini ve haklı çıkılmalarını sağlayacak durumun yeniden çerçevelendirilerek ahlaki öz düzenlemenin etkisiz bırakılması olarak tanımlanmışlardır (Samnani vd., 2014: 237).

Bireylerin davranışlarını rasyonelleştiren, etik olmayan veya etik dışı hareket etmekten bilişsel olarak rahatsızlık duymalarına izin vermeyen çeşitli ahlaki çözülme mekanizmaları vardır (Samnani vd., 2014: 237).

Bunlar: Ahlaki gerekçelendirme, örtmeceli etiketleme, avantajlı karşılaştırma, sorumluluğu ortadan kaldırma, sorumluluğun dağıtılması, sorumluluğun çarpıtılması veya önemsenmemesi, insanlıktan çıkarma ve suçlamanın niteliğidir (atfedilmesidir) (Bandura, 1999: 196-203; Bandura vd., 2000: 58-59; Bandura, 2002: 102). Bu mekanizmalardan üçü (ahlaki gerekçelendirme, örtmeceli etiketleme, avantajlı karşılaştırma) zararlı davranışların etkisini azaltmak ve etik dışı veya adaletsiz davranışları kabul edilebilir hale getirmek için bilişsel olarak yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırmaktadır. Diğer üçü (sorumluluğun çarpıtılması veya önemsenmemesi, sorumluluğun ortadan kaldırılması ve sorumluluğun dağıtılması) zararlı davranışlardaki bireyin rolünü en aza indirmeye ve zararlı davranışların sonuçlarını veya sorumluluğunu önemsiz göstermeye, çarpıtmaya veya karartmaya çalışmaktadır. Son ikisi ise (insanlıktan çıkarma, suçlamanın niteliği (atfedilmesi)), zararlı eylemlerin sonuçlarını, algılarını veya kurbanlarını önemsizleştirmek; kurbanlarla özdeşleşmeyi azaltmak, kişinin etik olmayan davranışlarla ilgili rolünü en aza indirmek veya kurbanları kötülemek, suçlamak için zararlı davranışların yeniden çerçevelenmesidir (Bonner vd., 2016: 733; Cheng vd., 2021: 4; Johnson ve Buckley, 2015: 292; Moore, 2008: 130).

1.4. Fırsatçı Sessizlik

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel problemler alakalı görüş ve eleştirini saklamaları olarak tanımlamışlardır (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne vd., 2003: 1364). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütteki herhangi bir koşula ilişkin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini (Pinder ve Harlos, 2001: 334; Knoll ve Van Dick, 2013a: 346), fikirlerini, endişelerini veya görüşlerini kasıtlı olarak (Saqib ve Arif, 2017: 297) durumu değiştirebilecek veya sorunları çözebilecek örgüt üyelerinden saklamalarıdır (Chou ve Chang, 2020: 404). Örgütsel sessizlik, çalışanların; yasaları, normları veya ahlaki standartları ihlal eden uygulamalara kayıtsız kalmaları ve (Knoll ve Van Dick, 2013b) örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamamalarıdır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

Knoll ve Van Dick (2013b) örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik boyutunu kavramsallaştırmışlardır ve fırsatçı sessizliği, çalışanların başkalarına veya örgüte zarar vermeyi kabul ederek, avantaj elde edebilmek için; fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini stratejik olarak saklamaları olarak tanımlanmışlardır. Çalışanlar; yanıltmak, gizlemek veya kafa karıştırmak için bilgileri eksik veya çarpıtılmış şekilde paylaşabilirler. Fırsatçı sessizliğin temelinde “kurnazlıkla kişisel çıkar peşinde koşma” ve (Knoll ve Van Dick, 2013b: 351-352; Hao vd., 2022: 1041; John ve Manikandan, 2019: 362; Chou ve Chang, 2020: 405) bencillik güdüsü yatmaktadır. Fırsatçı sessizlik; çalışanların, bilgi avantajlarını korumak, artan iş yüküne maruz kalmamak veya (Knoll ve Van Dick, 2013a: 347) intikam almak için bilgilerini bilinçli bir şekilde saklamalarıdır (Knoll vd., 2016: 173).

1.5. Toksik Liderlik, Örgütsel Politika, Ahlaki Çözülme ve Fırsatçı Sessizlik Arasındaki İlişki

Toksik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika araştırmalarında sık kullanılan teoriler arasında Sosyal Mübadele Teorisi (Chen vd., 2022; Jeong ve Kim, 2022; Kacmar vd., 2013; Mackey vd., 2021; Karim vd., 2021; Şengüllendi vd., 2020), Kaynakların Korunması Teorisi ve (Harris vd., 2007; Saqib ve Arif, 2017; Son vd., 2022; Wijewantha vd., 2020; Xu vd., 2015) Sosyal Öğrenme Teorisi (Gallus vd., 2013; Kacmar vd., 2013; Mackey vd., 2021; Saleem vd., 2021; Seçkin ve Tikici, 2021) yer almaktadır.

Kaynakların Korunması (COR) Teorisi (Hobfoll, 1988, 1989, 1998) çevresel ve içsel süreçleri nispeten aynı ölçüde dikkate alan bütünleştirici bir stres teorisidir. Bu teori, kaynak kaybının stres sürecindeki temel bileşen olduğunu öngörür (Hobfoll, 2001: 337-338). Kaynakların Korunması Teorisi açısından bakıldığında, toksik liderlerin bencil, çıkarıcı, değer bilmez, kaba veya tehditkâr gibi işlevsiz davranışları, çalışanların kişisel ve sosyal kaynaklarını tehdit edip tüketebilir. Bu durum çalışanların örgütsel politika algısını arttırabilir. Yüksek düzeyde örgütsel politika algısına sahip çalışanlar, mevcut kaynaklarını korumak ve daha fazla kaynak kaybını önlemek için fırsatçı sessizliğe başvurarak ilgili fikir ve bilgilerini saklayabilirler.

Sosyal Mübadele Teorisi'nin temel ilkesi “karşılıklık” ilkesidir. Bu ilke çerçevesinde ilgili taraflar, olumlu veya olumsuz taahhütleri eşit şekilde değiş tokuş ederler (Karim vd., 2021: 3). Başka bir ifade ile bireyler iyiliğe iyilikle, kötülüğe kötülükle karşılık verirler (Befu, 1977: 259). Sosyal Mübadele Teorisi açısından bakıldığında; toksik liderlerin kendi çıkarlarını düşünmesi, çalışanlara saygı göstermemesi, çalışanların istek ve arzularını görmezden gelmesi; çalışanların karşılıklık ilkesi çerçevesinde örgütün amaçlarına pozitif yönde katkı sağlamamalarına, çabalarını azaltmalarına ve sessiz kalmalarına neden olabilir.

Sosyal Öğrenme Teorisi'ne göre bireyler; sergilenecek uygun davranışları, değerleri ve tutumları belirlemek için rol modellere odaklanırlar. Bireyler nasıl davranacaklarını modelden öğrenirler (Hill vd., 2009: 91). Örgütlerde de çalışanların rol modelleri genellikle liderlerdir. Toksik liderlerin kendi çıkarını önceleyen, bencil, iki yüzlü, empati ve duyarlılıktan yoksun davranışları çalışanların ahlaki çözülme eğilimlerini arttırabilmektedir. Çalışanlar toksik liderin davranışları referans olarak öz-kınama ve öz-düzenleme

mekanizmalarını devre dışı bırakabilirler. Bunun sonucunda herhangi bir rahatsızlık duymadan, örgütün veya diğerlerinin zararına olduğunu bilerek ilgili fikirlerini, görüşlerini veya endişelerini saklayabilir. Bilgilerini kendi stratejik çıkarları için kullanabilir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında; liderin yıkıcı kişiliğe ve (Song vd., 2017) karanlık liderlik tarzlarına sahip olması örgütsel sessizliği arttırmaktadır (Ballı, 2014). İstismarcı (Xu vd., 2015), otoriter (Yaman ve Ruçlar, 2014), yıkıcı ve (Hao vd., 2022) toksik liderlik tarzları; örgütsel sessizliği pozitif etkilemektedir (Adeoye vd., 2020; Demir, 2019; Saqib ve Arif, 2017; Yağcı, 2020; Zia-ur-Rehman vd., 2022). Ayrıca algılanan örgütsel politika (Hao vd., 2022) arttıkça, örgütsel sessizlik artmaktadır. Karanlık üçlü olarak ifade edilen; makyavelizm, psikopati ve (Maftai vd., 2022) narsizim (Aykanat ve Yıldız, 2022) kişilik özellikleri ahlaki çözülmeyi pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme, karanlık üçlü ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Wu vd., 2020). Yöneticilerin, toksik liderlik özelliklerinden olan narsist özelliklere sahip olmaları çalışanların ahlaki çözümlerini arttırabilmekte ve ahlaki çözüme eğilimleri artan çalışanlar, örgütsel sapmaya başvurabilmektedirler (Zhang vd., 2018). Ahlaki çözüme istismarcı yönetim ile menfaatine göre hareket etme ve (Cheng vd., 2021) istismarcı yönetim ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ahlaki çözüme, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların pişmanlık duymadan ve örgütsel normlara ve ahlaki standartlara uymadan; sapkın işyeri davranışlarında bulunmalarını rasyonelleştiren bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Valle vd., 2019).

Sonuç olarak literatürde yapılan çalışmalar ve Kaynakların Korunması, Sosyal Mübadele ve Sosyal Öğrenme Teorileri ışığında; algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizliğe etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözümlenin aracılık rolüne sahip olabileceği düşünülmüş ve hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H1_a: Değer bilmezlik örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir

H1_b: Çıkarıcılık örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir

H1_c: Bencillik örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir

H1_d: Olumsuz ruhsal durum örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir

H2_a: Değer bilmezlik ahlaki çözülmeyi pozitif etkilemektedir

H2_b: Çıkarıcılık ahlaki çözülmeyi pozitif etkilemektedir

H2_c: Bencillik ahlaki çözülmeyi pozitif etkilemektedir

H2_d: Olumsuz ruhsal durum ahlaki çözülmeyi pozitif etkilemektedir

H3_a: Değer bilmezlik fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3_b: Çıkarıcılık fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3_c: Bencillik fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3_d: Olumsuz ruhsal durum fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3_e: Örgütsel politika fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3_f: Ahlaki çözüme fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H4_a: Örgütsel politika, değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H4_b: Örgütsel politika, çıkarıcılık ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H4_c: Örgütsel politika, bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H4_d: Örgütsel politika, olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H5_a: Ahlaki çözüme, değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H5_b: Ahlaki çözüme, çıkarıcılık ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H5_c: Ahlaki çözüme, bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H5_d: Ahlaki çözüme, olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözümlenin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışmanın amacı kapsamında İnönü Üniversitesi Etik Kurulundan 12.10.2023 tarihli 12 sayılı 2 kararlı etik kurul izni alınmıştır.

2.2. Araştırmanın Evreni, Yöntem ve Kısıtları

Bu araştırmanın evrenini bir termik santralin 500 teknik personeli oluşturmaktadır. Araştırma hakkında kurumun ilgili birimleri bilgilendirilmiş ve kurum bilgisi gizli kalmak şartıyla çalışmanın yapılması için gerekli izinler alınmıştır. Tüm çalışanların çalışmaya katılması hedeflenmiştir fakat sınırlılıklar başlığı altında saydığımız nedenlerden ve 6 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli meydana gelen çifte depremler dolayısıyla esnek çalışmaya geçilmesi nedeniyle 350 tane anket formu dağıtılabilmektedir. Bu anketlerden 250

tanesi geri toplanabilmiştir, 23 anket güvenilir ve tam olarak doldurulmadığı için örneklem dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak anketi dolduran 227 kişi çalışmanın örneklemine oluşturmuştur.

Yapılan hesaplamalarda örneklem (güven aralığı %95, örneklem hatası ($\sigma=0.05$), oranlar $H=\pm 0.05$, $p=0.5$; $q=0.5$) 217 olarak belirlenmiştir. Anketi dolduran 227 çalışanın evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu düşünülmektedir.

2.3. Verilerin Toplanma Yöntemi, Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırmanın Modeli

Araştırmada veri toplamak amacıyla basit, tesadüfi ve yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin giriş kısmında araştırmanın ne amaçla yapıldığı açıklanmış, katılımcıların bilgilerinin gizli tutulacağını belirtilmiş ve verilerin sadece akademik çalışma için kullanılacağı ifade edilmiştir.

Anket formu toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için beş soruya (yaşınız, cinsiyetiniz, medeni durumunuz, eğitim durumunuz, toplam çalışma süreniz) yer verilmiştir.

İkinci bölümde, çalışanların toksik liderlik algılarını belirlemek için, Çelebi ve arkadaşlarının (2015), Andrew A. Schmidt (2008) tarafından geliştirilen “Development and Validation of the Toxic Leadership Scale” ölçeğinden yararlanarak geliştirdikleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yaptıkları ölçek kullanılmıştır. Ölçek 30 maddeden ve 4 boyuttan (Değer Bilmezlik, Çıkarıcılık, Bencilik, Olumsuz Ruhsal Durum) oluşmaktadır. Ölçekte bulunan sorular Beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

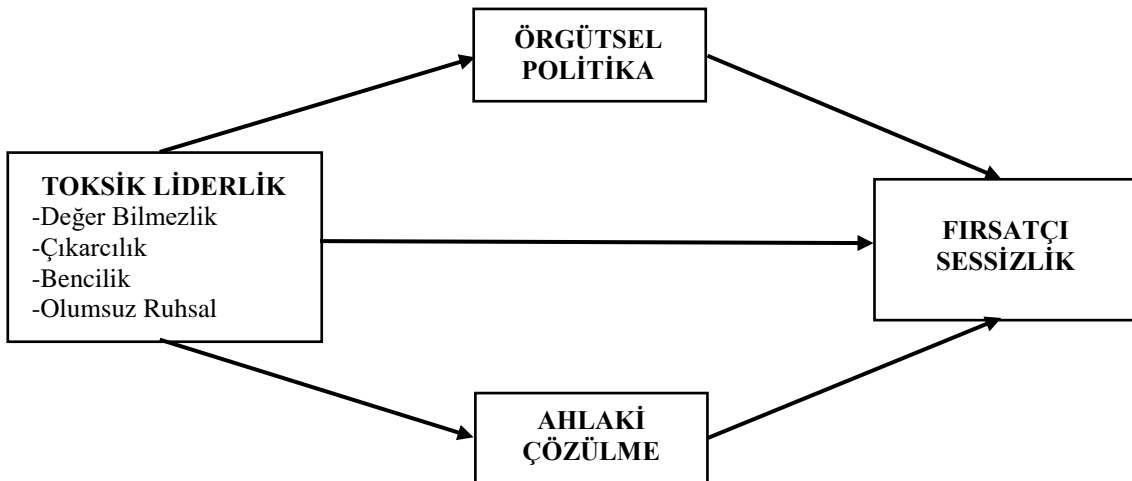
Üçüncü bölümde, çalışanların fırsatçı sessizlik eğilimlerini belirlemek için; Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçe’ye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, toplam 3 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular Beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

Dördüncü bölümde, çalışanların örgütsel politika algılarını belirlemek için; Hochwarter ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen, Akdoğan ve Demirtaş tarafından (2014) Türkçe’ye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, toplam 6 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular Beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

Son olarak beşinci bölümde, çalışanların ahlaki çözülme eğilimlerini belirlemek için; Moore ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen, Erbaş ve Şahin Perçin (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, toplam 7 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular Beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

Model, doğrudan gözlemlenemeyen olguların anlaşılmasını basitleştirmek, karmaşık ve kavranması zor olan örüntüleri daha anlaşılır hale getirmek için kullanılan analitik çerçevelerdir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu kapsamda araştırmanın modelinde, “Toksik Liderlik” bağımsız değişken, “Fırsatçı Sessizlik” bağımlı değişken, “Örgütsel Politika” ve “Ahlaki Çözülme” aracı değişken olarak belirlenmiş ve değişkenler arasındaki örüntüyü ortaya koyabilmek için araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur:

Şekil 3. Araştırma Modeli



3. ANALİZLER

Örneklemin demografik özellikler genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların büyük kısmının; 35 yaşının üzerinde, bay, evli, lise mezunu ve iş tecrübesine sahip olduğu söylenebilir. Yapılan çarpıklık ve basıklık analiz sonuçları tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çarpıklık ve Basıklık Analizi

Değişkenler	Skewness	Standart Hata	Kurtosis	Standart Hata
Değer Bilmezlik	-,009	,162	-,466	,322
Çıkarıcılık	,013	,162	-,523	,322
Bencillik	,196	,162	-,702	,322
Olumsuz Ruhsal Durum	-,195	,162	-,515	,322
Örgütsel Politika	,317	,162	-,401	,322
Ahlaki Çözülme	,212	,162	0,28	,322
Fırsatçı Sessizlik	,416	,162	-,182	,322

Tablo 1 incelendiğinde değişkenlerin Skewness ve Kurtosis değerlerinin +1 ile -1 aralığında olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilerin normal dağılıma sahip olduğu ve parametrik testlerin yapılacağı söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek üzere AMOS paket programında en yüksek olabilirlik (maximum-likelihood) yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir:

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alpha (α) Değerleri

Değişkenler	$\chi^2/ (df)$	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	\sqrt{AVE}	CR	Faktör Yükleri	α
Değer Bilmezlik	2,323	,077	,042	,930	,950	,506	,910	,625-.824	,914
Çıkarıcılık	2,246	,074	,037	,948	,970	,518	,905	,642-.797	,908
Bencillik	1,541	,049	,019	,990	,996	,590	,876	,637-.908	,879
Olumsuz Ruhsal Durum	1,347	,037	,010	,992	,998	,503	,834	,606-.764	,840
Örgütsel Politika	1,544	,049	,034	,982	,987	,563	,885	,590-.812	,893
Ahlaki Çözülme	1,909	,063	,039	,978	,965	,513	,863	,624-.792	,865

χ^2/df = ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; RMSEA=kök ortalama kare yaklaşım hatası; SRMR= standardize edilmiş ortalama hataların karekökü; CFI= karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI=iyilik uyum indeksi; AVE= ortalama açıklanan varyans; CR= bileşik güvenilirlik; α = cronbach alpha

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ahlaki çözülme ölçeğinin 7. maddesinin değeri 0,40’ın altında kalmıştır. Bu nedenle, 7. madde analizden çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Tablo 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik ve çıkarıcılık ile ahlaki çözülmenin kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir [Kabul edilebilir düzeydeki uyum indeks değerleri: $\chi^2/df \leq 4-5$; RMSEA=0,06-0,08; SRMR=0,06-0,08; GFI=0,85-0,89; CFI $\geq 0,95$; (Byrne; 2016; Meydan ve Şeşen, 2015:37)]. Bencillik, olumsuz ruhsal durum ve algılanan örgütsel politikanın ise iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir [İyi uyum indeks değerleri, sırasıyla: $\chi^2/df = \leq 3$; RMSEA= $\leq 0,05$; SRMR= $\leq 0,05$; GFI $\geq 0,90$; CFI $\geq 0,97$ (Byrne, 2016; Meydan ve Şeşen,2015: 37)]. Aynı zamanda, ölçeklere ilişkin elde edilen cronbach alpha (α) değerlerinin 0,80’in üzerinde olduğu, ölçek maddelerinin standardize edilmiş faktör yüklerinin ,590-,908 aralığında değiştiği görülmektedir. Diğer bir analiz sonucuna göre ise, ölçeklere ilişkin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0,50’den, bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin ise 0,70’ten büyük olduğu yönündedir. Bu durum araştırmada kullanılan ölçeklerin birleşim geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010).

Araştırmada yer alan ölçeklerin yapı geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi ile incelendikten sonra; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum, örgütsel politika, ahlaki çözülme ve fırsatçı sessizlik değişkenlerinden araştırmanın ölçüm modeli test edilmiştir. Veriler normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir:

Tablo 3. Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Elde Edilen Değerler
$\chi^2/ (df)$	$\leq 4-5$	≤ 3	596,822/ 327 = 1,825
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$,060
SRMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$,057
GFI	0,85-0,94	$\geq 0,95$,845
CFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$,910

χ^2/df = ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; RMSEA=kök ortalama kare yaklaşım hatası; SRMR= standardize edilmiş ortalama hataların karekökü; CFI= karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI=iyilik uyum indeksi

Test edilen modelin verilerle daha iyi uyum sağlaması için aynı faktör altında yer alan gözlemlenen değişkenlere ait bazı hata terimlerine modifikasyon işlemi yapılmıştır. Tablo 3 incelendiğinde, uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve ölçüm modelinin doğrulandığı söylenebilir.

Veri analizinin bu aşamasında, her bir değişkene ait aritmetik ortalama ile standart sapma değerleri hesaplanmış ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, değişkenlerin ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığını test etmek için değişkenlerin ortalama açıklanan varyans değerlerinin karekökü (\sqrt{AVE}) ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları da karşılaştırılmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Elde edilen sonuçlar Tablo 4’de verilmiştir:

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Değer Bilmezlik	(,71)						
2. Çıkarıcılık	,69**	(,72)					
3. Bencillik	,60**	,59**	(,77)				
4. Olumsuz Ruhsal Durum	,62**	,68**	,57**	(,71)			
5. Algılanan Örgütsel Politika	,58**	,55**	,33**	,41**	(,75)		
6. Ahlaki Çözülme	,33**	,30**	,24**	,29**	,19**	(,72)	
7. Fırsatçı Sessizlik	,47**	,36**	,36**	,34**	,38**	,40**	-
Ortalama (\bar{x})	3,10	3,09	3,07	3,24	2,92	2,53	2,69
Standart Sapma	,95	1,03	1,03	,94	,91	,79	,93

***p<0,1; **p<0,01; *p<0,05, () : AVE değerleri

Tablo 4 incelendiğinde, tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının, her bir değişkene ait ortalama açıklanan varyans değerlerinin karekökünden (\sqrt{AVE}) küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçüklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010).

Bununla birlikte, Tablo 4’de yer alan korelasyon katsayıları incelendiğinde, toksik liderliğin değer bilmezlik boyutu ile algılanan örgütsel politika (.58), ahlaki çözülme (.33) ve fırsatçı sessizlik (.47) arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Toksik liderliğin çıkarıcılık boyutu ile algılanan örgütsel politika (.55), ahlaki çözülme (.30) ve fırsatçı sessizlik (.36) arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Toksik liderliğin bencillik boyutu ile algılanan örgütsel politika (.33) ve fırsatçı sessizlik (.36) arasında pozitif yönlü orta düzey; ahlaki çözülme (.24) arasında ise pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutu ile algılanan örgütsel politika (.41) ve fırsatçı sessizlik (.34) arasında pozitif yönlü orta düzey; ahlaki çözülme (.29) arasında ise pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi tespiti amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizleri yapılmış, yapısal modele ilişkin elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 5’de verilmiştir:

Tablo 5. Yapısal Modelin Uyum İndeksleri

	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Elde Edilen Değerler
$\chi^2/ (df)$	$\leq 4-5$	≤ 3	567,151/ 324 = 1,750.
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$,058
SRMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$,056
GFI	0,85-0,94	$\geq 0,95$,852
CFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$,919

χ^2/df = ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; RMSEA=kök ortalama kare yaklaşım hatası; SRMR= standardize edilmiş ortalama hataların karekökü; CFI= karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI=iyilik uyum indeksi

Test edilen modelin verilerle daha iyi uyum sağlaması için aynı faktör altında yer alan gözlemlenen değişkenlere ait bazı hata terimlerine modifikasyon işlemi yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6'da ise, değişken arasındaki yollara ilişkin elde edilen standardize edilmiş β katsayıları, standart hata ve anlamlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Yol Katsayıları

Yol	Standardize Beta	Standart Hata	p
Örgütsel Politika ← Değer Bilmezlik	,674	,119	***
Örgütsel Politika ← Çıkarıcılık	,648	,093	***
Örgütsel Politika ← Bencillik	,347	,066	***
Örgütsel Politika ← Olumsuz Ruhsal Durum	,486	,110	***
Ahlaki Çözülme ← Değer Bilmezlik	,453	,088	***
Ahlaki Çözülme ← Çıkarıcılık	,406	,070	***
Ahlaki Çözülme ← Bencillik	,329	,054	***
Ahlaki Çözülme ← Olumsuz Ruhsal Durum	,339	,118	***
Fırsatçı Sessizlik ← Değer Bilmezlik	,324	,084	,001
Fırsatçı Sessizlik ← Çıkarıcılık	,174	,060	,051
Fırsatçı Sessizlik ← Bencillik	,331	,101	,001
Fırsatçı Sessizlik ← Olumsuz Ruhsal Durum	,156	,088	,080
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika	,355	,097	***
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme	,595	,151	***

Tablo 6'da yer alan değerler, değişkenler arasındaki doğrudan etkileri göstermektedir. YEM sonuçlarına göre; değer bilmezliğin ($\beta=.674$; $p=.000$), çıkarıcılığın ($\beta=.648$; $p=.000$), bencilliğin ($\beta=.347$; $p=.000$) ve olumsuz ruhsal durumun ($\beta=.486$; $p=.000$) örgütsel politika üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değer bilmezliğin ($\beta=.453$; $p=.000$), çıkarıcılığın ($\beta=.406$; $p=.000$), bencilliğin ($\beta=.329$; $p=.000$) ve olumsuz ruhsal durumun ($\beta=.486$; $p=.000$) ahlaki çözülme üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değer bilmezliğin ($\beta=.324$; $p=.001$), çıkarıcılığın ($\beta=.174$; $p=.051$), bencilliğin ($\beta=.331$; $p=.001$), örgütsel politikanın ($\beta=.355$; $p=.000$) ve ahlaki çözülmenin ($\beta=.595$; $p=.000$) fırsatçı sessizlik üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu, buna karşın olumsuz ruhsal durumun ($\beta=.156$; $p=.080$) fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda **H1_a, H1_b, H1_c, H1_d, H2_a, H2_b, H2_c, H2_d, H3_a, H3_b, H3_c, H3_e ve H3_f** hipotezleri desteklenmiş, **H3_d** ise reddedilmiştir.

Değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rollerinin olup olmadıkları test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2021: 124). Bootstrap sonuçları Tablo 7'de verilmiştir:

Tablo 7. Dolaylı Etki Değerleri

	Dolaylı Etki (β)	%95 Güven Aralığı
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika ← Değer Bilmezlik	,152	-,034/,398
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika ← Çıkarıcılık	,239	,050/,465
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika ← Bencillik	,122	,035/,236
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika ← Olumsuz Ruhsal Durum	,199	,079/,370
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme ← Değer Bilmezlik	,246	,097/,505
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme ← Çıkarıcılık	,242	,088/,490
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme ← Bencillik	,150	,038/,311
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme ← Olumsuz Ruhsal Durum	,195	,064/,372

Tablo 7 incelendiğinde değerbilmezliğin ($\beta=.152$, %95 GA [-,034/,398]- $\beta=.246$, %95 GA [,097/,505]), çıkarıcılığın ($\beta=.239$, %95 GA [,050/,465]- $\beta=.242$, %95 GA [,088/,490]), bencilliğin ($\beta=.122$, %95 GA [,035/,236]- $\beta=.150$, %95 GA [,038/,311]) ve olumsuz ruhsal durumun ($\beta=.199$, %95 GA [,079/,370]- $\beta=.195$, %95 GA [,064/,372]) hem örgütsel politika hem de ahlaki çözülme vasıtasıyla fırsatçı sessizlik üzerinde

dolaylı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide; örgütsel politika ve ahlaki çözülme değişkenlerinin aracılık etkisine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda **H4_a**, **H4_b**, **H4_c**, **H4_d**, **H5_a**, **H5_b**, **H5_c** ve **H5_d** hipotezleri desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Pozitif liderler; güvenilir, alakalı, ikna edici, birleştirici ve motive edicilerdir. Örgütü, çalışanları ve örgütsel amaçları önemserler. Toksik liderler ise bilgiç, kibirli ve bencildirler. Her şeyin üstesinden gelebileceklerini ve her şeyi bildiklerini düşünürler. Bu durum motivasyonu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği zehirleyerek çalışanlara ve örgüte zarar verebilir. Çalışanların liderlerini veya yöneticilerini bencil, çıkarıcı, değer bilmez, kötü niyetli, yetersiz, uyumsuz veya güvenilmez olarak görmelerine neden olabilir. Çalışanların liderleriyle ilgili bu tür olumsuz düşüncelere sahip olmaları; örgütleri politik arenalara çevirebilir. Ahlaki yozlaşmaya veya yanılmak, gizlemek, kafa karıştırmak için bilgilerin eksik veya çarpıtılmış şekilde paylaşılmasına yol açabilir. Nitekim çalışanlar liderin çıkarıcı, bencil, değer bilmez veya güvenilmez davranışlarını referans olarak örgüt tarafından onaylanmamış amaçları onaylanan yollarla veya onaylanan amaçları onaylanmamış yollarla elde etmeye çalışabilirler. Kendilerini sorumlu tutmadan, rahatsızlık hissetmeden ve vicdan azabı çekmeden zararlı davranışlar sergileyebilirler. Başkalarına veya örgüte zarar vermeyi kabul ederek, avantaj elde edebilmek için; fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini stratejik olarak saklayabilirler.

Bu kapsamda algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolünü tespit etmek için, bir termik santralin teknik personellerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan YEM analizi sonuçlarına göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutları örgütsel politikayı pozitif yönde etkilemektedir. Literatür taramasının yapıldığı dönemde toksik liderliğin örgütsel politika üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak toksik liderlerin özelliklerinden olan narsizmin ve (O'Reilly ve Pfeffer, 2021) makyavelizmin örgütsel politikayı pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Ferris vd., 2002; O'connor ve Morrison, 2001; Kacmar ve Baron, 1999: 14-16). Bu kapsamda elde edilen sonuçların literatürdeki çalışmalarla benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutları ahlaki çözülme pozitif etkilemektedir. Literatür taramasının yapıldığı dönemde toksik liderliğin ahlaki çözülme üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak toksik liderlerin sahip olduğu özellikler arasında olan ve karanlık üçlü olarak nitelendirilen; narsizm, makyavelizm ve psikopatinin ahlaki çözülme pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Aykanat ve Yıldız, 2022; Maftai vd., 2022; Wu vd., 2020). Liderlerin narsist ve (Zhang vd., 2018) uyumsuz kişilik özelliklerine sahip olmaları çalışanların ahlaki çözümlerini arttırmaktadır (Egan, Hughes ve Palmer, 2014). Bu özelliklerle birlikte, toksik liderlik yaklaşımıyla benzerlik gösteren etik dışı liderlik ve (Lian vd., 2022) istismarcı yönetim yaklaşımı ahlaki çözülme pozitif etkilemektedir (Cheng vd., 2021). Nitekim ahlaki çözülme, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların pişmanlık duymadan, örgütsel normlara ve ahlaki standartlara uymadan; sapkın işyeri davranışlarında bulunmalarını rasyonelleştiren bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Valle vd., 2019). Bu kapsamda çalışmada elde edilen sonuçların literatürle paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik boyutları fırsatçı sessizliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir, buna karşın olumsuz ruhsal durum boyutunun fırsatçı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuçlar literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Nitekim; Adeoye ve arkadaşları (2020), Demir (2019), Saqib ve Arif (2017), Yağcı (2020) ve Zia-ur-Rehman ve arkadaşları (2022) yapmış oldukları çalışmalarda toksik liderliğin sessizliği pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Liderlerin toksik liderlik yaklaşımıyla birlikte; istismarcı (Xu vd., 2015), otoriter (Yaman ve Ruçlar, 2014), yıkıcı (Hao vd., 2022), etkileşimci ve tam serbesti tanıyan (Günay ve Köroğlu, 2013; Kılıç vd., 2014; Ünlüönen ve Çatır, 2016; Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 114) karanlık liderlik tarzlarına ve (Ballı, 2014) yıkıcı kişiliğe (Song vd., 2017) sahip olmaları sessizliği arttırmaktadır.

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre örgütsel politika fırsatçı sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Bu sonucun literatürle paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Nitekim Hao ve arkadaşları (2022) yapmış oldukları çalışmada örgütsel politikanın sessizliği arttırdığını tespit etmişlerdir. Liderlerin politik faaliyette bulunmaları, diğerlerinin örgütsel politika algılarını arttırabilir. Bu tür algılar; sessizliği, belirsizliği, değişkenliği, stresi (Ferris ve Kacmar, 1992: 97), işten ayrılma niyetini, işe devamsızlığı ve iş kaygısını arttırabilir. İşe bağlılığı, iş tatminini (Kürü ve Kayış, 2020; Başar ve Varoğlu, 2016; Başar vd., 2015; Bedi ve Schat, 2013; Benligiray ve Demirci, 2020; Bozeman vd., 2001; Burakova vd., 2022; Cropanzano

vd., 1997; Çetinkaya ve Gülbahar, 2021; Dirik ve Yeloğlu, 2020; Ferris ve Kacmar, 1992: 96-97; Ferris vd., 2019 ;Ferris vd., 2002; Cook vd., 1999 ; Harris vd., 2007; Hochwarter vd., 1999; Kacmar ve Baron, 1999: 18-21; Miller Rutherford ve Kolodinsky, 2008; Munyon vd., 2021; Rosen vd., 2009; Vigoda, 2000; Witt vd., 2000), lidere güveni ve öngörülebilirliği azaltabilir. Örgütsel politikanın hâkim olduğu örgütlerde tehditkârdık, bencillik, çıkarıcılık ön plana çıkabilir ve çalışanların, çabalarının herhangi bir yararlı sonuç doğurmayacağına inanmalarına yol açabilir (Cropanzano vd., 1997).

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre ahlaki çözülme fırsatçı sessizliği anlamı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç literatürle paralellik göstermektedir. Nitekim He ve arkadaşlarını (2020) yaptıkları çalışmada ahlaki çözülmenin sessizliği pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Başka bir ifade ile çalışanların, ahlaki standartlara uymalarını sağlayan öz düzenleme mekanizmalarını devre dışı bırakmaları; menfaatlerine göre hareket etmelerine (Cheng vd., 2021), bilgi saklamalarına (Zhao vd., 2016), örgütsel sapmaya (Valle vd., 2019; Zhang vd., 2018), saldırganlığa (Aquino vd., 2007: 391), etik dışı ve (Guo vd., 2022; Lian vd., 2022; Hsieh vd., 2020; Welsh vd., 2020; Valle vd., 2019) üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerine (Fida vd., 2015) neden olabilir.

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının, ahlaki çözülme aracılığıyla fırsatçı sessizlik üzerinde dolaylı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Başka bir ifade ile liderlerin çalışanlara kaba, kırıcı, umursamaz tavırlar sergilemeleri ve çalışanların liderleri bencil, çıkarıcı, değer bilmez, uyumsuz, güvenilmez, kendi menfaatlerini önceleyen olarak görmeleri çalışanlarda ahlaki çözülmeye yol açabilmektedir. Çalışanlar liderin toksik özelliklerini ve davranışlarını referans göstererek kendi ahlaki standartlarına uyum göstermelerini sağlayan öz düzenleme mekanizmasını devre dışı bırakabilmektedirler. Öz düzenleme mekanizmasını devre dışı bırakan çalışanlar; meslektaşlarına, yöneticilere, örgüte ve dolayısıyla tüm paydaşlara zarar gelebileceğini bilerek; bilgilerini ve görüşlerini saklayabilmekte, yanlış aktarabilmekte veya stratejik bir araç olarak kullanabilmektedirler. Nitekim Amerika'da yapılan bir çalışmaya göre çalışanların 3'te 2'si üstlerinin hata yapması için sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Çakıcı, 2007: 154). Başka bir çalışmada ahlaki çözülme zorunlu vatandaşlık davranışı ile sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Çalışanlara görev tanımları dışındaki işleri yapmaları için baskı yapılması ahlaki çözülmeye ve bunun sonucunda ise sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (He vd., 2019). Diğer bir çalışmada ahlaki çözülme, istismarcı yönetim ile menfaatine göre hareket etme ve (Cheng vd., 2021) istismarcı yönetim ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ahlaki çözülme, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların pişmanlık duymadan ve örgütsel normlara ve ahlaki standartlara uymadan; sapkın işyeri davranışlarında bulunmalarını rasyonelleştiren bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Valle vd., 2019). Yöneticilerin toksik liderlerin özelliklerinden olan narsist özelliklere sahip olmaları da çalışanların ahlaki çözülme eğilimlerinin artmasına ve ahlaki çözülme eğilimleri artan çalışanların örgütsel sapmaya başvurmalarına neden olmaktadır (Zhang vd., 2018). Bu araştırmalar ışığında çalışmada elde edilen sonuçların literatürle paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının, örgütsel politika aracılığıyla fırsatçı sessizlik üzerinde dolaylı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Literatür taramasının yapıldığı dönemde toksik liderlik, örgütsel politika ve fırsatçı sessizlik veya sessizlik arasındaki ilişkiyi konu alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca örgütsel politikanın aracılık rolünü konu alan çalışmalar da sınırlı sayıdadır. Fahri ve arkadaşları (2021) yapmış oldukları çalışmada örgütsel politikanın pozitif liderlik yaklaşımlarından olan babacan liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Liderlerin babacan liderlik tarzını benimsemeleri çalışanların örgütsel politika algılarını azaltmakta ve dolayısıyla iş tatminleri artmaktadır. Ancak liderin; değer bilmez, çıkarıcı, bencil, kendi menfaatlerini önde tutan tavırları örgütleri politik alanlara çevirebilmektedir. Çalışanların örgütün veya diğer çalışanların refahını dikkate almadan, kişisel çıkarları maksimize etmek ve ilerletmek için sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda toksik liderliğin sessizliği pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Adeoye vd., 2020; Demir, 2019; Reyhanoglu ve Akin, 2022; Kaya vd., 2021; Kırcı, 2021; Zia-ur-Rehman vd., 2022). Ayrıca toksik liderliğin çalışanların kendi menfaatleri için yanlış veya yanıltıcı bilgi vermelerini ve (Burns, 2017: 42) ikincil tutum sergilemelerini artırdığı tespit edilmiştir (Fosse vd., 2019). Bu araştırmalar ışığında çalışmada elde edilen sonucun literatürle paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, liderlerin çalışanlar tarafından; değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruhsal duruma sahip olarak algılanmaları; örgütleri politik arenalara dönüştürebilmekte, çalışanların ahlaki olarak yozlaşmalarına neden olabilmekte ve çalışanların avantaj elde edebilmek için fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini stratejik olarak saklamalarına yol açabilmektedir. Bu

durum çalışanları, örgütü ve dolayısıyla toplumu olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütlerin bu tür olumsuzluklarla karşılaşmamaları için şu önerilerde bulunulabilir:

- Toksik liderler, çalışanların fikir ve görüşlerini dile getirmelerinin tehlikeli ve anlamsız olduğunu algılamalarına neden olabilirler. Bu nedenle örgütler, çalışanların görüş ve eleştirilerini ifade ederken endişe duymayacakları anonim bildirim mekanizmaları oluşturmalıdırlar.

- Örgütlerde yaratıcı fikirlere uygun bir ödüllendirme sistemi kurulmalı ve hassas veya riskli bilgiler veren çalışanları ödüllendirilmelidir.

- Örgütler, liderlerin toksik davranışlarını önlemek için ihbarcılığı bir denetleme mekanizması olarak kullanmalıdırlar. İhbarcılık davranışının örgütsel yapı tarafından korunması, çalışanların kendilerini güvende hissederek toksik liderleri bildirmelerine neden olabilir.

- Toksik liderlerin tespitinde ve eğitiminde; üniversitelerden ve ilgili alanda hizmet veren danışmanlık kuruluşlarından yardım alınmalıdır. Tespit edilen toksik liderler ilgili kurum ve kuruluşların yardımıyla özel eğitime tabi tutulmalıdır. Bu eğitim programları aracılığıyla liderlerin pozitif davranışları ve mesleki gelişimleri arttırılmalıdır.

- Örgütlerde üst düzey yöneticiliğe atamalar yapılırken, kişilik testleri ve diğer değerlendirme araçlarıyla kişiler taranmalı ve toksik özelliklere sahip veya toksik davranışlara eğilimli kimseler tespit edilip atamaları yapılmamalıdır.

- Üst düzey yönetici seçimi ve değerlendirme süreçlerinde yakınlık ve sadakatten ziyade; liyakat, mesleki bilgi, beceri ve deneyim esas alınmalıdır.

- Örgütlerde 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılarak, tüm paydaşlara üst düzey yöneticileri değerlendirme fırsatı verilmelidir.

- Bazı toksik liderler ahlaki açıdan yozlaşmışlardır ve çalışanlara karşı önyargılarının veya zayıf liderliğinin astlarını nasıl etkilediğinin farkında değildirler. Bu yüzden örgütlerde, liderlerden beklenen davranışları özetleyen ve toksik davranışlara tolerans göstermeyen normaler, değerler ve kılavuzlar geliştirilmelidir.

- Çalışanlar; güç merkezlerini ve toksik liderlerin nereye bağlı olduğunu tespit etmelidirler. Üst düzey yöneticilere toksik liderleri bildirmelilerdir. Bu üst düzey yöneticilerin toksik davranışlarda bulunan liderlere baskı kurmaları ve uyarıda bulunmaları, onların davranışlarını değiştirmelerini sağlayabilir.

Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışma da bazı kısıtlara sahiptir. Zaman, maliyet ve birebir görüşme imkânları geniş çaplı alan araştırmalarını kısıtlamaktadır. Bu yüzden bu çalışma enerji sektörüyle ve bir termik santralle sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları genelleştirilememektedir. Çalışmanın diğer bir kısıtı kesitsel araştırma yönteminin kullanılmasıdır. Gelecekteki çalışmaların, konunun farklı meslek gruplarını ve sektörleri üzerinde ele alınması; boylamsal araştırmalarla değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin tespit edilmesi, çalışmanın sonuçlarının genelleştirmesine katkı sunabilecektir. Bunlarla birlikte yapılan literatür taramasında toksik liderliğin; üretkenlik karşısı iş davranışını (Hattab vd., 2022), sapkın davranışları (Khaled Abd El-Aziz Zaki ve Samir Abd El-Aziz Elsaïad, 2021), saldırganlığı ve (Cao vd., 2023) örgütsel sapmayı (Indradevi, 2016 :108) arttırdığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle toksik liderliğin örgütsel intikam üzerindeki etkisi araştırılabilir. Diğer bir tespit toksik liderliğin; inovasyonu (Oruç, 2021), yeniliği ve (Wilson-Starks, 2003: 3) yaratıcılığı (Saleem vd., 2021: 4) negatif etkilediğidir. Buradan hareketle toksik liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelenebilir. Toksik liderliğin; kaçınmayı, endişeyi (Williams, 2018), yetersizliği ve ruhsal sağlık sorunlarını (Walker ve Watkins, 2023) arttırdığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle toksik liderliğin iş akış deneyimi üzerindeki etkisi incelenebilir. Son olarak pozitif liderliğin veya liderlik yaklaşımlarının; örgütsel politika, ahlaki çözülme ve fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Adeoye, S. O., Egbuta, O. U. and Ayeni, D. (2020). Toxic Leadership and Organisational Silence: An Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria. *Journal of Resources Development and Management. An International Peer-Reviewed Journal*, 67, 37-47.
- Akbulut, D. ve Yavuz, E. (2022). Örgütlerde Toksik Liderlik Davranışı: Betimsel İçerik Analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. <https://doi.org/10.52848/ijls.1097752>
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Aquino, K., Reed II, A., Thau, S. and Freeman, D. (2007). A Grotesque and Dark Beauty: How Moral Identity and Mechanisms of Moral Disengagement Influence Cognitive and Emotional Reactions to War. *Journal of Experimental social psychology*, 43(3), 385-392. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2006.05.013>
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2022). Ahlaki Çözülmenin Bir Öncülü Olarak Karanlık Üçlü: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 891-909.
- Ballı, E. (2014). Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bandura, A. (2002). Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101-119.
- Bandura, A., Caprara, G. V. and Zsolnai, L. (2000). Corporate Transgressions Through Moral Disengagement. *Journal of Human Values*, 6(1), 57-64. <https://doi.org/10.1177/09716858000600106>
- Başar, U. ve Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(3), 751-765. <https://doi.org/10.18657/yonveek.281961>
- Başar, U., Alan, H., Topçu, M. K. ve Aksoy, S. (2015). Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma. In *Proceeding Presented at the 3rd Organizational Behavior Congress*, Tokat, Turkey.
- Bedi, A. and Schat, A. C. (2013). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of its Attitudinal, Health, and Behavioural Consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246. <https://doi.org/10.1037/a0034549>
- Befu, H. (1977). Social Exchange. *Annual Review of Anthropology*, 6(1), 255-281.
- Benligiray, S. ve Demirci, U. (2020). Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkiye İş Doyumlarının Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 23-50. <https://doi.org/10.18037/ausbd.845695>
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L. and Mayer, D. M. (2016). My Boss is Morally Disengaged: The Role of Ethical Leadership in Explaining the Interactive Effect of Supervisor and Employee Moral Disengagement on Employee Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137, 731-742.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Bozeman, D. P., Hochwarier, W. A., Perrewe, P. L. and Brymer, R. A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(3), 486-503. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02052.x>
- Brouwers, M. and Paltu, A. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction, Commitment, Turnover İntention and Organisational Culture Within the South African Manufacturing İndustry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1fa457614d>
- Burakova, M., Mcdowall, A. and Bianvet, C. (2022). Are Organisational Politics Responsible for Turnover İntention in French Firefighters? *European Review of Applied Psychology*, 72(5), 100764. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100764>
- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52. <http://dx.doi.org/10.17062/CJIL.v3i1.53>
- Cao, W., Li, P., C. van der Wal, R. and W. Taxis, T. (2023). Leadership and Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05184-0>
- Chen, L., Liu, Y., Hu, S. and Zhang, S. (2022). Perception of Organizational Politics and İnnovative Behavior in the Workplace: The Roles of Knowledge-Sharing Hostility and Mindfulness. *Journal of Business Research*, 145, 268-276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.006>
- Chen, Y. Y. and Fang, W. (2008). The Moderating Effect of İmpression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9379-3>
- Cheng, K., Guo, L. and Luo, J. (2021). The More You Exploit, the More Expedient I will be: A Moral Disengagement and Chinese Traditionality Examination of Exploitative Leadership and Employee Expediency. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09781-x>

- Chou, S. Y. and Chang, T. (2020). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401-426. <https://doi.org/10.1177/2329488417703301>
- Chugh, D., Kern, M. C., Zhu, Z. and Lee, S. (2014). Withstanding Moral Disengagement: Attachment Security as an Ethical Intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, 88-93. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.11.005>
- Cook, G. H., Ferris, G. R. and Dulebohn, J. H. (1999). Political Behavior as Moderators of The Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationship. *Journal Of Organizational Behavior*, 20(7), 1093-1105. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7%3C1093::AID-JOB945%3E3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7%3C1093::AID-JOB945%3E3.0.CO;2-%23)
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. And Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2%3C159::AID-JOB795%3E3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2%3C159::AID-JOB795%3E3.0.CO;2-D)
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1).
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387. <https://doi.org/10.11616/basbed.v19i47045.485266>
- Çelebi, N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çetinkaya, F. F. ve Gülbahar, H. O. (2021). Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye-Romanya Karşılaştırması. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 16(1). <https://dx.doi.org/10.47644/TurkishStudies.47675>
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y. and Menzies, J. (2022). Employee Silence in an Organizational Context: A Review and Research Agenda. *European Management Journal*, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004>
- Demir, B. (2019). Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. *Beykent Üniversitesi*.
- Diab Ghanem Atalla, A. and Hassan Mostafa, W. (2023). Relationship between Toxic Leadership and Work Outcomes: A Cross-sectional Study. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 199-211. <https://doi.org/10.21608/EJHC.2023.280739>
- Dirik, D., ve Yeloğlu, H. O. (2020). Algılanan örgütsel politikanın ardılları üzerine ulusal yazın bağlamında bir meta-analiz çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 475-492. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.485570>
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Egan, V., Hughes, N. and Palmer, E. J. (2015). Moral Disengagement, the Dark Triad, and Unethical Consumer Attitudes. *Personality and Individual Differences*, 76, 123-128. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.11.054>
- Erbaş, E. ve Perçin, N. Ş. (2017). Ahlaki Çözülme (Moral Disengagement) Ölçeği Türkçe Geçerlemesi ve Kişi-Çevre Uyumu İlişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 177-190.
- Eriş, Y. ve Arun, K. (2020). Liderin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1861-1877. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.949>
- Fahri, J., Alting, H., Syahdan, R., Asril Arilaha, M. and Buamonabot, I. (2021). Paternalistic Leadership, Perceived Organizational Politics, and Job Satisfaction: Mediation and Moderation Model. In *Proceedings of the 11th International Conference on Information Communication and Management*, 52-58. <https://doi.org/10.1145/3484399.3484407>
- Fayganoğlu, P., Yalçın, R. C. ve Begenirbaş, M. (2022). Toksik Liderlik Örgütsel Esneklik ve İş Biçimlendirmeyi Etkiler Mi?: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 260-285.
- Ferris, G. R. and Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. and Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions. *The Many Faces of Multi-Level Issues*, 179-254. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(02\)01034-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(02)01034-2)
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C. and Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130, 131-144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>
- Fornell, C. and 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/10.1177/002224378101800104>
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V. and Martinussen, M. (2019). Active and Passive Forms of Destructive Leadership in a Military Context: A Systematic Review and Meta-Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708-722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>

- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C. and Antolic, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on US Military Units and Service Members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601. <https://doi.org/10.1037/mil0000022>
- Guo, G., Cheng, B., Tian, J., Ma, J. and Gong, C. (2022). Effects of Negative Workplace Gossip on Unethical Work Behavior in the hospitality industry: The Roles of Moral Disengagement and Self-Constraint. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(3), 290-310. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1961111>
- Günay, E. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Gürbüz, S. (2021). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. *Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler (IBM AMOS Uygulamalı, Örnek Veri Setleri)*. 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T. and Meng, H. (2022). When is Silence Golden? A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039-1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Harris, R. B., Harris, K. J. and Harvey, P. (2007). A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-656. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.631-656>
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. and Niswaty, R. (2022). The Effect of Toxic Leadership on Turnover Intention and Counterproductive Work Behaviour in Indonesia Public Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>
- He, P., Peng, Z., Zhao, H. and Estay, C. (2019). How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor-Subordinate Guanxi Views. *Journal of Business Ethics*, 155, 259-274. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3550-2>
- Hill, J. R., Song, L. and West, R. E. (2009). Social Learning Theory and Web-Based Learning Environments: A review of research and Discussion of Implications. *The Amer. Jnl. of Distance Education*, 23(2), 88-103. <https://doi.org/10.1080/08923640902857713>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. and Guercio, R. (1999). Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), 277-297. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1684>
- Hsieh, H. H., Hsu, H. H., Kao, K. Y. and Wang, C. C. (2020). Ethical Leadership and Employee Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Model of Moral Disengagement and Coworker Ethical Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 799-812. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0464>
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership Over the Years—A Review. *PURUSHARTHA-A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- Jeong, Y. And Kim, M. (2022). Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Organizational Politics on Organizational Performance: Mediating Role of Differential Treatment. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 190-199. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.08.002>
- John, S. P. and Manikandan, K. (2019). Employee Silence: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 354-366. <https://doi.org/10.25215/0701.040>
- Johnson, J. F. and Ronald Buckley, M. (2015). Multi-Level Organizational Moral Disengagement: Directions for Future Investigation. *Journal of Business Ethics*, 130, 291-300. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2220-x>
- Kacmar, K. M. and Baron, R. A. (1999). Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research. *Research in Human Resources Management*, 17, 1-39.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J. and Tepper, B. J. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Business Ethics*, 115, 33-44. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1373-8>
- Karim, D. N., Majid, A. H. A., Omar, K. and Aburumman, O. J. (2021). The Mediating Effect of Interpersonal Distrust on the Relationship Between Perceived Organizational Politics and Workplace Ostracism in Higher Education Institutions. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07280>
- Kaya, N., Göncü, F. T. ve Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessizliği Üzerine Etkileri (Kamu Sektörüne Yönelik Bir Araştırma). *Journal of Life Economics*, 8(1), 111-120. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.11>
- Khaled Abd El-Aziz Zaki, A. and Samir Abd El-Aziz Elsaïad, H. (2021). Toxic Leadership and its Relation to Nurses' Absenteeism and Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.
- Khan, M. R., Khan, M. S., Khan, M. A., Siraji, M. J. and Director, I. A. (2021). The Toxic Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Employee Commitment. *Ilkogretim Online*, 20(1), 4613-4625.

- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management ve Economics*, 21(2), 149-169.
- Kırca, M. Y. (2021). Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Knoll, M. and Van Dick, R. (2013a). Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and the Moderating Effect of Organizational Identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.804113>
- Knoll, M. and Van Dick, R. (2013b). Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S. and Jönsson, T. (2016). Is Our Knowledge of Voice and Silence in Organizations Growing? Building Bridges and (re) Discovering Opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 161-194. <https://doi.org/10.1177/2397002216649857>
- Kürü, S. A. ve Kayış, A. (2020). Örgütsel Politika Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Yalnızlığın Aracılık Etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 41-57. <http://dx.doi.org/10.14582/DUZGEF.2021.153>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E. and Tsaras, K. (2020). Influence of Toxic and Transformational Leadership Practices on Nurses' Job Satisfaction, Job Stress, Absenteeism and Turnover Intention: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Lian, H., Huai, M., Farh, J. L., Huang, J. C., Lee, C. and Chao, M. M. (2022). Leader Unethical Pro-Organizational Behavior and Employee Unethical Conduct: Social Learning of Moral Disengagement as a Behavioral Principle. *Journal of Management*, 48(2), 350-379. <https://doi.org/10.1177/0149206320959699>
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P. and Alexander, K. C. (2021). The Dark Side of Leadership: A Systematic Literature Review and Meta-Analysis of Destructive Leadership Research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Maftai, A., Holman, A. C. and Elenescu, A. G. (2022). The Dark Web of Machiavellianism and Psychopathy: Moral Disengagement in IT Organizations. *Europe's Journal of Psychology*, 18(2), 181. <https://doi.org/10.5964/ejop.4011>
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları. 2. Basım, Detay Yayıncılık.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A. and Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209-222. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9061-5>
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Moore, C. (2008). Moral Disengagement in Processes of Organizational Corruption. *Journal of Business ethics*, 80, 129-139. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9447-8>
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L. and Mayer, D. M. (2012). Why Employees do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Munyon, T. P., Houghton, J. D., Simarasl, N., Dawley, D. D. and Howe, M. (2021). Limits of Authenticity: How Organizational Politics Bound the Positive Effects of Authentic Leadership on Follower Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(6), 594-609. <https://doi.org/10.1111/jasp.12762>
- O'connor, W. E. and Morrison, T. G. (2001). A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312. <https://doi.org/10.1080/00223980109603700>
- O'Reilly, C. A. and Pfeffer, J. (2021). Why are Grandiose Narcissists More Effective at Organizational Politics? Means, Motive, and Opportunity. *Personality and Individual Differences*, 172, 110557. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110557>
- Oruç, Ş. (2021). Toksik Liderlik Algısının Hizmet İnovasyon Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Metanetin Düzenleyici Rolü, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Aksaray Üniversitesi.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Reyhanoglu, M. and Akin, O. (2022). Impact of Toxic Leadership on the Intention to Leave: A Research on Permanent and Contracted Hospital Employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 156-177. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2020-0076>

- Reyhanoğlu, M. ve 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>
- Rosen, C. C., Harris, K. J. and Kacmar, K. M. (2009). The Emotional Implications of Organizational Politics: A Process Model. *Human Relations*, 62(1), 27-57. <https://doi.org/10.1177/0018726708099836>
- Saleem, F., Malik, M. I. and Malik, M. K. (2021). Toxic Leadership and Safety Performance: Does Organizational Commitment Act as Stress Moderator? *Cogent Business & Management*, 8(1), 1960246. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1960246>
- Samnani, A. K., Salamon, S. D. and Singh, P. (2014). Negative Affect and Counterproductive Workplace Behavior: The Moderating Role of Moral Disengagement And Gender. *Journal of Business Ethics*, 119, 235-244. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1635-0>
- Saqib, A. and Arif, M. (2017). Employee Silence as Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2), 294-310.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of The Toxic Leadership Scale. [Unpublished Master Theses, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland].
- Seçkin, Ş. N. ve Tikici, M. (2021). Tepe Yöneticilerin Kişisel Güç Kaynakları ve Kullandıkları Sert Etkileme Taktiklerinin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3755-3769. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1354>
- Son, S., Yang, T. S. and Park, J. (2023). How Organizational Politics and Subjective Social Status Moderate Job Insecurity-Silence Relationships. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 266-286. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.54>
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M. and Zhai, A. (2017). Are You Hiding From Your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1167-1174. <https://doi.org/10.2224/sbp.6421>
- Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y. ve Kurt, E. (2020). Toksik Liderlik ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 743-765. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2020.032>
- Ünlüönen, K. ve Çatır, O. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(2), 69-88.
- Ünüvar, H. (2023). Türkiye'de Toksik Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi. *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, 4(1), 31-36. <https://doi.org/10.5152/OJFHSS.2022.230424>
- Valle, M., Kacmar, K. M. and Zivnuska, S. (2019). Understanding the Effects of Political Environments on Unethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 156, 173-188. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3576-5>
- Valle, M., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. and Harting, T. (2019). Abusive Supervision, Leader-Member Exchange, And moral Disengagement: A Moderated-Mediation Model of Organizational Deviance. *The Journal of Social Psychology*, 159(3), 299-312. <https://doi.org/10.1080/00224545.2018.1466776>
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1742>
- Vigoda, E. and Cohen, A. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00134-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00134-X)
- Walker, S. M. and Watkins, D. (2022). *Toxic Leadership: Research and Cases*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/14767333.2023.2264014>
- Welsh, D. T., Baer, M. D., Sessions, H. and Garud, N. (2020). Motivated to Disengage: The Ethical Consequences of Goal Commitment and Moral Disengagement in Goal Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 663-677. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.14127abstract>
- Wijewantha, P., Jusoh, M., Azam, S. F. and Sudasinghe, S. R. S. N. (2020). Relationship Between Perceptions of Organizational Politics (POPs) and Employee Well-Being (EWB). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(5), 30-38. <https://doi.org/10.9790/487X-2205013038>
- Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army* [Unpublished Master Thesis, U.S. Army War College, ABD.]
- Williams, K. R. (2018). Toxic Leadership in Defense and Federal Workplaces: Sabotaging the Mission and Innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 179-198. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2018-0023>
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Transleadership, Inc, 1, 2016.
- Witt, L. A., Andrews, M. C. and Kacmar, K. M. (2000). The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358. <https://doi.org/10.1177/0018726700533003>
- Witt, L. A., Treadway, D. C. and Ferris, G. R. (2004). The Role of Age in Reactions to Organizational Politics Perceptions. *Organizational Analysis*, 12(1), 39-52. <https://doi.org/10.1108/eb028985>
- Wu, W., Su, Y., Huang, X., Liu, W. and Jiang, X. (2020). The Dark Triad, Moral Disengagement, and Social Entrepreneurial Intention: Moderating Roles of Empathic Concern and Perspective Taking. *Frontiers in Psychology*, 11, 1520. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01520>
- www.aa.com.tr <<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turkiyenin-enerji-ithalati-faturasinin-bu-yil-yuzde-26-4-dusecegi-ongoruluyor/2985588>> (08.09.2023).

- www.ekolojist.net<<https://ekolojist.net/termik-santralin-yararlari-ve-zararlari/>> (08.09.2023).
- www.mfa.gov.tr<https://www.mfa.gov.tr/turkiye_nin-enerji-stratejisi.tr.mfa> (08.09.2023).
- www.tcmb.gov.tr<<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Yayinlar/Raporlar/Enflasyon+Raporu/2023/Enflasyon+Raporu+2023++I/Kutular>>(Kutu 2.2; 16.11.2019).
- Xu, A. J., Loi, R. and Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes it All: How Abusive Supervision and Leader–Member Exchange Interact to Influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Yağcı, E. (2020). Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı ile Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120. <https://doi.org/10.18037/ausbd.54497>
- Zhang, P., Li, S., Liu, W., Han, Y. And Muhammad, N. A. (2018). Exploring the Role of Moral Disengagement in the Link between Perceived Narcissistic Supervision and Employees' Organizational Deviance: A Moderated Mediation Model. *Asian Journal of Social Psychology*, 21(4), 223-236. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12323>
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G. and Wan, P. (2016). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>
- Zia-ur-Rehman, M., Fatima, S. F. and Zia, M. (2022). Toxic Leadership and Employee Silence (ES): The Role of Courageous Followership (CF): Toxic Leadership and Employee Silence. *International Journal of Business and Management Sciences*, 3(1), 90-106.