

Sağlık Çalışanlarında Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma¹

Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR

İstanbul Gelişim Üniversitesi Gelişim MYO, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı,
saybar@gelisim.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003-4725-9653

Feride AKAÇİN

İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi
ferideakacin@gelisim.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-4544-4137

Öz

Araştırmamızda sağlık çalışanlarının toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla, öncelikle toksik liderlik ve örgütsel sessizlik konularındaki literatür çalışmalarına yer verilmiş, ardından bu iki değişken arasındaki ilişkilere dair tanımlayıcı bir çalışma yapılmıştır. İstanbul ili kamu hastanelerinde yapılan çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 400 sağlık çalışanı ile anket çalışması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak; toksik liderliği belirlemeye yönelik toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizliği belirlemek amacıyla örgütsel sessizlik ölçeği ve kişisel veri formu kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerin test edilmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Bu bağlamda korelasyon analizleri sonucunda toksik liderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda ise; toksik liderlik ölçeğinin değer bilmezlik alt boyutunun fırsatçı, örgüt yararına, kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutları üzerinde; olumsuz ruhsal durum alt boyutunun kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın toksik liderliğin çıkarıcılık ve bencillik alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel sessizlik, Sağlık çalışanları, Toksik liderlik

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M54, D23

¹ İGÜ Etik Kurulunun 30.11.2022 tarih ve 2022-17 sayılı toplantısında etik kurul onayı alınmıştır

A Study to Determine Toxic Leadership Behavior Impact on Organizational Silence in Healthcare Professionals

Abstract

In our study, the effect of toxic leadership perception of healthcare workers on organizational silence was examined. For this purpose, firstly, literature studies on toxic leadership and organizational silence were included, and then a descriptive study was conducted on the relationship between these two variables. In the study conducted in public hospitals in Istanbul province, a survey was conducted with 400 healthcare workers selected using convenience sampling method. Toxic leadership scale to determine toxic leadership, organizational silence scale to determine organizational silence and personal data form were used as data collection tools. Correlation and regression analyses were used to test the hypotheses regarding the relationship between variables. In this context, as a result of correlation analyses, it was determined that there is a significant relationship between toxic leadership perception and organizational silence. As a result of regression analyses, it was determined that the unappreciative sub-dimension of the toxic leadership scale has positive significant effects on the opportunistic, organizational benefit, accepting and passive silence sub-dimensions, and the negative mental state sub-dimension has positive significant effects on the accepting and passive silence sub-dimensions. On the other hand, no significant effect was found between the manipulative and selfish sub-dimensions of toxic leadership and the sub-dimensions of organizational silence.

Keywords: Leadership, Organizational silence, Toxic leadership, Health employees.

JEL Classification: M10, M12, M54, D23

Giriş

Sağlıklı çalışma yaşamı söz konusu olduğunda, insan kaynaklarının etkin yönetilmesi, sağlık çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini tehdit eden faktörlerin belirlenmesi, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının oluşturulması için ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınması gibi çalışanları direkt olarak ilgilendiren iş ortamı faktörleri aklı gelmektedir. Çalışanların iş ortamlarını ve iş yaşamını geliştirmek için ihtiyaç duydukları fiziki, sosyal ve bireysel imkanların oluşturulması noktasında liderlere önemli görevler düşmektedir. Çünkü liderlerin öncülük ettiği olumlu örgüt ortamı sayesinde çalışanlar, işlerini sadece para kazanma aracı olarak görmek yerine, mutlu çalışanlar olarak daha fazla iş çıktısı sağlayacak ve sahaya daha fazla katkı değer yaratacaklardır.

Liderlerin sergilemiş oldukları davranış biçimi ilgili paydaşlar açısından son derece önem arz etmektedir. Bu durum çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlarken, işlerinden duydukları tatmin sonucunda sunulan hizmetin kalitesini de artırmaktadır (Özişli, 2023: 789). Uygun çalışma koşullarının sağlanması ile liderlerin izleyicilerini

etkileyerek harekete geçirmesi ve onların beklentilerini karşılayıcı davranışlar sergilemeleri özellikle sağlık sektöründe hizmet kalitesinin artırılması noktasında önem arz etmektedir. Liderler çalışanları ile samimi ilişkiler kurmaya yetecek kadar yakın olmalı, aynı zamanda onları motive edecek kadar da disiplinli ve öngörülü olmalıdırlar. İyi bir lider olmak, sadece işle ilgili birçok konuda bilgi sahibi olmayı değil, aynı zamanda işinde başarılı olan kişileri keşfederek onları bir araya getirebilme yeteneğine sahip olmayı da gerektirir. Tüm bunları gerçekleştirirken örgütsel ilişki bağlamında çalışanlara kasıtlı olarak psikolojik yönlü zararlar verilmemesi gerekmektedir.

Liderlik, geleneksel yaklaşımlarda genellikle olumlu bir yönlendirici olarak kabul edilirken, zamanla yapılan araştırmalar çalışanların liderlerinin olumsuz yönlerini de fark ettiklerini ortaya koymuştur. Bu olumsuz liderlik özelliklerinin hem çalışanlar üzerinde hem de örgütsel çıktılarda yarattığı olumsuz etkilerin artışı, literatürde ve iş dünyasında negatif liderlik stillerine duyulan ilgiyi artırmıştır. Yöneticileri tarafından zorbalıklara maruz kalan çalışanların, kendilerine yönelik aşırı denetleyici bir tavır sergilenmesi nedeniyle genellikle sinik davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir. (Lipman-Blumen, 2005: 7). Örgüt üyelerine karşı yıkıcı, otoriter, narsist ve kaba davranışlar sergilenmesini içeren toksik liderlik, çalışanların motivasyonunu düşüren, verimli çalışmalarına engel olan ve bu durumun örgütün tamamına yansımaya neden olan bir liderlik türüdür. Kendini ifade edemeyen çalışanın sessizliği tercih etmesi durumu, yaratıcılığı engelleyici bir faktör olarak ifade edilebilir. Her alanda olduğu gibi sağlık sektöründe de toksik liderlik sergileyen liderlerin, sağlık çalışanlarına kaba ve baskıcı davranışları durumunda örgütsel sessizliğin oluşması kaçınılmazdır. Bu sessizlik, bazen bireysel olabileceği gibi bazen de örgütsel düzeyde olabilir. Bireysel düzeyde çalışan tarafından deneyimlenen sessizlik, yalnızca örgüt üyelerine psikolojik olarak tam bir iyilik hali sağlamamakla birlikte, aynı zamanda işlerin doğrudan veya dolaylı yoldan olumsuz sonuçlanmasına da yol açmaktadır. Bu bağlamda örgüt iklimi, çalışanın sessiz kalmasında veya kendini ifade etmesinde, diğer birçok faktöre kıyasla daha belirleyici bir örgütsel faktör olarak değerlendirilebilir. Örgüt ikliminin, örgütsel çalışma koşullarının ve özellikle örgütsel iletişimin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusunda liderler önemli bir rol oynamaktadırlar.

Toksik liderlik ile ilgili çok sayıda çalışmanın yapıldığı ve çalışmaların özellikle sağlık sektörü ve askeri kuruluşlar gibi belirli alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışma saatlerinin fazla olması, yoğun iş yükü, ücret dağılımındaki adaletsizlik düşüncesi, şiddet olaylarında artış yaşanması gibi durumlar, örgütsel sessizliği artıran nedenler arasında yer almaktadır. Tüm bunlar çalışanların örgüte karşı aidiyet duygularının sarsılarak güvensizlik yaşamalarına sebebiyet vermektedir (Vreja, Balan, ve Bosca, 2016: 541). Dışlanan ya da fikir beyan ettiğinde iş kaybı, soruşturma, yer değişikliği gibi durumlarla karşılaşma kaygısı yaşayan çalışanların ihtiyaç duydukları desteğin sunulmadığı toksik örgütlerde, çalışanlar sessizliği tercih etmektedirler. Düşük motivasyon düzeyine sahip sağlık çalışanlarının verimliliği azalabilir, lider-çalışan çatışması ya da örgütün diğer üyeleri ile çatışmalar yaşanabilir. İş ile ilgili sıkıntı yaşayan çalışanların özel hayatları da bu süreçten olumsuz etkilenebilmektedir. Tüm bunlara ek olarak çalışanların psikolojik ve fizyolojik olarak

sağlıksız hissetmesi, bu yönde yapılan harcamaların zamanla artmasına da neden olabilmektedir (Macklem, 2005: 34).

Davranışsal perspektiften bakıldığında, örgüt içindeki ses ve sessizlik, farklı anlamlar taşıyan iki ayrı eylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessizlik, genellikle sorunların ve zorlukların paylaşılmaması olarak tanımlanırken, ses ise mevcut problemlerin dile getirilmesi ve bu sorunlara ilişkin farkındalık oluşturma tercihidir. Bu iki eylem arasındaki temel fark, yalnızca konuşma eylemiyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda bilgi ve fikirlerin paylaşımının ardındaki psikolojik ve sosyo-kültürel sebeplerle ilgilidir. Sessizlik, çoğu zaman örgüt üyelerinin, potansiyel riskleri veya çatışmaları göz ardı etmeleri, bireysel çıkarlarını koruma amacıyla suskun kalmaları ya da topluluk baskısına boyun eğmeleri gibi faktörlerle ilişkilendirilebilirken, sesli ifade, genellikle sorunları çözmeye yönelik bir adım atmak, sorumluluk almak ve örgütsel iyileşmeye katkıda bulunma amacı taşır. Ancak kimi zaman liderlerin tepkilerine yönelik belirsizlikler, çalışanların haksızlığa uğrama korkusu nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmelerine yol açabilmektedir. Bu durum bireylerin öneri veya şikayetlerini dışı vurup cezalandırılmak ya da dışlanmaktansa; düşünce ve duygularını saklı tutmaları ile sonuçlanabilmekte ve diğer örgüt üyelerine de yayılarak örgütsel bir tutum olan örgütsel sessizliğe dönüşebilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451; Taşkıran, 2010: 97; Tayfun ve Çatır, 2013: 116).

Hizmet sektöründe geniş bir yere sahip olan sağlık alanında, çalışanların adaletsizliğe dair duyguları ya da dışlanma kaygıları, sessiz kalmayı tercih etmelerine yol açarak iş verimlerinin düşmesi gibi sonuçlar yaratabilmektedir. Bu durum, kurumların en değerli hazinesi olarak değerlendirilen insan kaynağından elde edilecek olan faydanın sağlanamamasına ve kurumların kaliteli ve sürdürülebilir hizmet sunma amaçlarının sektöre uğramasına sebep olabilmektedir (Zagross ve Jamileh, 2016: 86). Bu bağlamda çalışanların adaletli bir ortamda çalışmaları, onları kaygılardan uzak tutarak kurumları için daha verimli çalışanlar olmalarını sağlayacaktır ve sunulan hizmetin kalitesini yükseltecektir denilebilir. Ülkelerin gelişmişlikleri açısından sağlık hizmeti kalitesinin belirleyici bir faktör olması gerçeğinden hareketle sağlık sektöründe yönetici çalışan ilişkisini irdeleyen bu çalışma; yöneticilerin toksik davranışlar sergilemeleri durumunun, çalışanların kendilerini ifade etmelerini engelleyici bir tutum yaratarak hizmet kalitesini azaltıcı bir etki yaratması bakımından önem taşımaktadır.

1. Literatür Taraması

1.1. Toksik Liderlik

Günümüzün işletmecilik anlayışında hem çalışanların performansı hem de örgüt çıktıları üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle güncel araştırmalarda önemli bir paya sahip olan toksik liderlik davranışları, örgüt kültürüne zarar vererek, çalışanların refahını, sağlığını, moralini ve üretkenliğini zayıflatmakta ve örgütsel performansı etkilemektedir. Astlarını manipüle eden, kötü davranan ve yıkıcı davranışlarda bulunan toksik liderler bir kurumun özünü çürüten, kültürünü zehirleyen, potansiyelini düşüren ve kolektif ruhunu

aşındıran liderlik türüdür. Hem astlarının refahını hem de kurumun genel sağlığını baltalayan yıkıcı davranışlarda bulunan liderlerle karakterize edilen toksik liderlik, çalışanların morali, üretkenliği ve kurumsal etkinliği için önemli bir tehdit oluşturmaktadır (Lipman-Blumen, 2010: 215). Araştırmacılar ve uygulayıcılar toksik liderliğe katkıda bulunan psikolojik, bireysel ve örgütsel faktörlerin karmaşık etkileşimini anlamaya çalıştıkça, işyerlerinin ve içindeki bireylerin iyileştirilmesi için potansiyel faktörleri tanımlamaya daha çok yaklaşmaktadırlar. Bu bağlamda, toksik liderliği tanımlayabilmek için örgütsel ve bireysel faktörleri hakkında bilgi sahibi olabilmek mevcut literatürün kapsamlı bir incelemesini sağlamayı kolaylaştıracaktır denilebilir.

Liderin eylemlerinden astların fiziksel veya psikolojik olarak zarar görmesi ve bunun uzun vadeli zarara dönüşmesi durumunda liderliğin toksik olarak değerlendirilebileceğini belirten Pelletier'in (2010: 381) düşüncesinden hareketle, liderlerin olumsuz davranışlarının sosyal olarak daima kabul edilebilir olduğuna inandıkları ileri sürülmektedir (Schyns, 2015: 12; Suryosukmono, 2023: 888). Bu durumun önlenememesi, çalışanları örgüte kazandırma noktasında son derece büyük önem taşımaktadır. İşyerindeki toksik davranışların nedenlerini, sonuçlarını ve olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik stratejileri anlamak ve uygulamak, çalışanların ruh sağlığını ve refahını iyileştirirken (Hadadian ve Zarei, 2016: 141; Gupta ve Cawla, 2024: 180), depresyon, anksiyete ve duygusal tükenme gibi sorunları azaltmaktadır (Koç vd., 2022: 9). Çalışanlar, sağlıklı ve yapıcı bir çalışma ortamına öncelik veren kuruluşlarda çalışmayı tercih ettiklerinden (Hasan vd., 2023: 124); toksik bir kurum kültürünün, işten ayrılmalarda tazminattan on kat daha belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Sull vd., 2022: 8).

Toksik liderlik, kurumsal etkinliği olumsuz etkileyerek iş memnuniyetinin azalmasına, üretimin düşmesine, çalışan bağlılığının azalmasına, zayıf ekip çalışması ve iş birliğine, işten daha fazla kopmaya ve daha yüksek işten ayrılma oranlarına yol açmaktadır (Brouwers ve Paltu, 2020: 9; Dahlan vd., 2024: 81). Bu sorunların belirlenmesi ve düzeltilmesi, potansiyel çalışanların elde tutulmasını sağlarken; sağlık hizmetleri, işten ayrılma ve işe alım maliyetlerini de azaltmaktadır (Goh ve ark., 2016: 624). Kuruluşlardaki toksik ilişkiler, çalışanların olumsuz deneyimlerini başkalarıyla paylaşmaları veya medyaya aktarmaları yoluyla ortaya çıkabilir ve bu durum paydaşların, müşterilerin ve kurumun itibarının zedelenmesine ve güven kaybına yol açabilir (Bundy vd., 2021: 1135). Bu nedenle, toksik liderliği incelemek ve araştırmak, günümüzde çalışanların refahını teşvik etmek, kurumsal performansı artırmak, etik ve yasal standartlara uymak ve modern bir işgücünün beklentilerini karşılamak için hayati önem taşımaktadır. (Mackey vd., 2021: 706).

Toksik liderlik çalışmaları son yıllarda önem kazanmış ve örgütsel psikoloji ile yönetim literatüründe ayrı bir araştırma alanı olarak büyümüştür. Whicker (1996) tarafından ilk kez ifade edilen toksik liderlik stili, örgütlerde toksik (kırmızı ışık), güvenilir (yeşil ışık), değişimsel (sarı ışık) olacak şekilde birbirinden farklı üç tipte ifade edilmektedir ve toksik liderliğin zararlı etkilerinden ötürü özel ve kamu kuruluşlarının performansının önemli oranda etkilendiği sıkça dile getirilmektedir (Vreja vd., 2016:

544). Toksik liderler, yalnızca kendi görüşlerini doğru olarak kabul ederler ve ortaya çıkan her hatalı durumun sorumluluğunu çalışanlara yüklerler. Toksik liderliğin temelinde oluşan narsisizm duygusu sonucunda, toksik liderler çalışanlarına değer vermemektedirler. Bu durumda yoğun çalışma şartlarının üst düzeyde olduğu sağlık kurum ve kuruluşlarında, değer görmediğine inanan sağlık çalışanlarının zamanla motivasyonunu kaybederek, mesleki hedeflerinden uzaklaşmaları, robotik çalışma ve mutsuzluk davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Macklem, 2005, s. 35).

İzgüden vd. (2016: 262) üniversite hastanesi çalışanlarında toksik liderlik algılarının diğer sektör çalışanlarına göre daha az olduğunu ve bu algının demografik özelliklere göre değiştiğini vurgulamışlardır. Kellerman (2004), toksik liderliğin birbirine benzemeyen yedi çeşit türünün olduğunu tespit etmiş ve bunları beceriksiz, liderlik olarak yeterli düşünülse de yeni düşüncelere kapalı olan, öz denetim yetersizliği olan, izleyicilerini dikkate almayan, kendi çıkarları için her şeyi yapılabileceğini düşünen, izleyicilerine değer vermeyen ve otoritesini baskı yapmak için kullanan olarak sıralamıştır.

Toksik liderliğin olumsuz davranışları olarak ifade edilen değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali boyutları aşağıda kısaca özetlenmiştir (Çelebi vd., 2015: 257):

- Değersizlik boyutu; çalışanlarını önemsememek, sürekli olarak eleştirmek, küçümsemek, kişilerarası zayıf ilişkiler kurmak (Ünüvar, 2023: 32) değer vermemek ve çalışanların yaptıkları hataları sürekli yüzlerine vurmak gibi sebeplerle kendilerini yetersiz ve değersiz hissettirmelerine neden olmak şeklinde açıklanmaktadır (Fayganoğlu vd., 2022: 265).
- Çıkarıcılık boyutu; kendi çıkarlarını ön planda tutan, menfaatleri doğrultusunda hareket eden (Ünüvar, 2023: 32) ve kendisine yarar sağlayabileceğini düşündüğü çalışanlara farklı davranan toksik liderler, astlarının başarılarına ortak olurken veya kendilerine mal ederken, başarısızlık durumunda astları sorumlu tutmakta ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar (Fayganoğlu vd., 2022: 264).
- Bencillik boyutu; liderlerin sadece kendi çıkarlarını gözetirken, iyi niyetten yoksun ve geçimsiz oldukları (Fayganoğlu vd., 2022: 264), diğerlerinden daha yetenekli ve mükemmel olduklarına inandıkları sonuç olarak da örgütün kendileri sayesinde başarılı olduğuna inandıkları durumdur (Ünüvar, 2023: 32).
- Olumsuz ruh hali; liderin olumsuz ruh halinin çalışanlar ve örgüt iklimi üzerindeki negatif yönlü etkisinde (Ünüvar, 2023: 32) liderler, önce yıkıcı ve narsist davranışlarla diğerlerinin dikkatlerini üzerlerine çekerler, daha sonra onları manipüle ederek sinsice başarısız olmaları için çalışmaktadırlar (Fayganoğlu vd., 2022: 264).

Yukarıda belirtilen yıkıcı, bencil ve kaba davranışları sergileyen liderlerin, çalışanlarında yaratacağı duygusal tepkilerin temelinde, büyük ölçüde negatif bir ruh hali oluşacağı açıkça öngörülebilir. Bu tür negatif örgütsel davranışlar, çalışanlarda korku yaratabileceği için, kendilerini özgürce ifade etmekten çekinmelerine neden olabilir.

Toksik yöneticiler, yüksek egolu ve çıkarlarını gözeten, yapıcı olmayan davranışlar göstermelerine karşın örgüt üyelerinden ileri düzeyde saygı beklentisi içerisindeyler (Henley, 2003: 571). Hemen hemen her örgütte bulunabilen toksik liderlerin astları tarafından devamlı onaylanmaları var olan olumsuz tutum ve davranışlarının sürekli hale gelmesine neden olarak örgüt içerisinde toksisiteyi dolaylı olarak artırabilmektedir. Toksik liderlerin görev yaptığı örgütlerde, örgüt üyelerinin de toksik davranışlar sergilememesi olasılığı oldukça düşüktür. Toksik örgütleri, toksik olmayan örgütlerden ayıran en önemli özellikler örgütlerin performansının düşük ve karar alma süreçlerinin yavaş olması ile örgüt içinde hissedilen stres ve memnuniyetsizliğin yüksek seviyede olması şeklinde sıralanabilir. Frost (2004:121) toksik etkiye maruz kalan çalışanların özgüveninin olumsuz etkilendiğini ve işe bağlılıklarının azaldığını ya da yok olduğunu savunmaktadır. İş ortamlarımızda karşı karşıya kaldığımız aşağılanma, dalga geçilmesi, hata yaptığımızda cezalandırılmak gibi davranışlar toksik maruziyet olarak tanımlanabilir ve bu durum örgüt yararına olabilecek fikirlerin dile getirilmesine ve gerçekleştirilmesine engel olabilir.

1.2. Örgütsel Sessizlik

Çalışanların iş ortamında örgüt için faydalı olabilecek fikir ve kaygılarını ifade etme konusunda yaşadıkları kararsızlık davranışı, toksik liderlerin neden olduğu önemli sorunlardan biridir. Bireylerin örgütsel sorunlarla ilgili fikirlerini açıklamaması, Morrison ve Milliken'in çalışmasında “örgütsel sessizlik” olarak adlandırılmaktadır. Sessizlik kavramı ile ilk akla gelen konuşmamak gibi algılansa da tamamen sessizliğin karşısı olarak algılanması yanlış olur çünkü kimi zaman çalışanların iş hayatının gerekleri içerisinde hem kendilerini hem de başkalarını koruma içgüdüğü ile de bilgi paylaşmamaları söz konusu olmakta ve bu durum da sessizlik olarak ifade edilebilmektedir (Milliken, ve Morrison, 2003: 1563).

Henriksen ve Dayton (2006: 1539) tarafından örgütsel sessizlik, örgütsel yapı içerisinde karşılaşılan sorunlara karşı çalışanların çok az tepki vermeleri şeklinde tanımlanmıştır ki bu durum yöneticileri gözlemci yeteneklerini kullanmaya zorlamaktadır. Sessizliği anlamaya çalışmak ya da çözümlemek veri eksikliğinden dolayı zor bir durum arz etmektedir. Ayrıca bireyler, birbirlerine nezaketli olmak, saygılı davranmak gibi düşüncelerinden dolayı da sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Çalışanlar birbirlerinden bilgi veya örgüt kaynağını kaçırmak ya da statü sahibi olmak gibi kendi çıkarlarına hizmet eden konularda bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ediyor ve çalışma arkadaşlarını ya da örgüt yararını göz ardı ediyorlarsa, burada üzerinde düşünülmesi gereken bir diğer konu da çalışanları sessiz kalmaya iten örgütsel ve yönetsel sebeplerin neler olduğu konusudur.

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel durumlara yönelik şeffaf ve kullanılabilir değerlendirmelerini örgütteki karar verici kişilere iletmeyi reddetmesi olarak tanımlamaktadırlar. Burada önemli olan çalışanların neden sessiz olduklarını ve bunu özellikle hangi zamanlarda veya durumlarda tercih ettiklerini ortaya çıkarmaktır. Çalışanların yaşadıkları sessizliğin, ortaya çıkan bir karmaşanın kritik

seviyesini daha da derinleştirmemek amacıyla mı yoksa, ifade ettiklerinde karşılaşacakları olumsuz sonuçlar konusunda duydukları korkudan mı kaynaklandığının belirlenmesi önemli bir husus teşkil etmektedir.

Örgütsel sessizliği, bir davranışın anlaşılabilmesi ya da hiç oluşmaması olarak tanımlayan Dyne v.d., (2023:1359) çalışanların çalışma ortamlarında anlaşmazlıklar yaşamamak için sessiz kalmayı tercih edebileceklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların sessizliği, yeni fikirlerin ifade edilmesine ve bilgi paylaşımını engelleyen bir ortamın oluşmasına yol açarak etkin bir örgütsel değişim ve gelişimi sektöre uğratmakta sonuç olarak da bu durum çeşitli şekillerde örgütsel performansı bozmaktadır denilebilir (Dimitris ve Vakola, 2007: 17).

Batmunkh (2011), akademisyenlerle yaptığı çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin birbiri ile ilintili kavramlar olduğunu belirtmiş, aynı şekilde Taşkiran (2010: 201), liderlik stillerinin örgütsel sessizlik durumları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Algın ve Başkan, 2015: 81). Çalışanların sessizliği firmalar için oldukça zararlıdır ve genellikle çalışanlar arasında memnuniyetsizlik düzeylerini artırır. Bu durum devamsızlık, ciro ve belki de diğer istenmeyen davranışlar şeklinde kendini gösterebilmektedir. Ayrıca çalışanlar sessiz kalırsa ilişkiler zedelenerek dolayısıyla firmanın toplam performansı zarar görecektir. Bunun yanı sıra sessizlik ile ilgili diğer sonuçların, inovasyon eksikliği, düşük ruh, kusurlu hizmetler vb. olabileceği sıkça dile getirilmektedir (Çınar vd, 2013: 316).

Çalışanların sessizliği anksiyete, düşük iş tatmini, iletişimsizlik (Vakola ve Bouradas, 2005: 443), değersizlik hissi, mutsuzluk, bilişsel uyumsuzluk (Morrison ve Milliken, 2000: 710), düşük motivasyon, personel devir hızında artış ve örgüt yararına çalışmama (Oliver ,1990: 21) vb. problemlere yol açmaktadır. Aynı şekilde pasif ve kabullenici sessizlik olarak ikiye ayrılan sessizliğin davranışsal, duyuşsal ve bilişsel bileşenlerinin olduğu ve sessizliğin bu üç boyuttan kaynaklanarak meydana geldiği ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 332; Van Dyne vd., 2003:1366). Ayrıca sessizlik tutumunun nasıl geliştiğini, sessizliğin nasıl önlenebileceğini ve örgütlerde iş gören sessizliğinin oluşmasına ve artışına neden olan durumların nasıl belirlenebileceğini tartışarak örgütsel adaletsizlik temelinde örgütsel sessizlik tepkilerini bir model ile açıklayan Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizlikle ilgili yapılan literatür çalışmasında sessizlik; bireysel ve örgütsel birçok faktörle ilişkilendirilirken özellikle, yöneticilerin baskıcı ve cezalandırıcı tavır ve tutumları ile ilişkilendirilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 331).

Örgütsel davranış literatüründe sıkça ele alınan ve birçok araştırmaya konu olan örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış birkaç çalışmadan söz etmek gerekirse; Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik ile katılımcı ve çoğulcu yönetim anlayışını geliştirebilme ilişkisi üzerinde durarak örgütsel sessizlik alanında teorik temelleri atmışlardır. Yavarian vd. (2017), ahlaki davranış stilleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit ettikleri çalışmalarında, çözüm olarak yöneticilerin ahlaki davranış biçimlerine sahip çalışanlardan geri bildirim almalarına zemin hazırlayacak bir örgütsel ortam kurmalarını önermişlerdir. Tayfun ve Çatır (2013),

hemşirelerin performansı ile kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu ifade ederken, çalışanların performansı ile örgüt lehine sessizlik arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Tanhaei v.d, (2019), örgütsel sessizliğin öncülleri ve sonuçlarını araştırdıkları çalışmalarında bireysel, örgütsel, yönetsel birçok faktörün örgütsel sessizliğin öncülü olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra; yöneticilerin örgütsel verimliliği artırmak için örgütsel sessizlik anlayışlarını geliştirmeleri ve firmalarda sessizliği belirleyip azaltmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Deniz vd. (2013), yöneticilerin çalışanlarından fikir beyan etmelerini istemeleri durumunda, fikir ve değişim önerilerinin firmadaki dengeyi bozabileceğine veya yöneticileri endişelendireceklerine inandıkları durumlarda çalışanların fikir ve kanaatlerini ifade etmekte çoğu zaman güvensizlik hissettiklerini dile getirmişlerdir. Seyedi ve Daroudi (2023), kişilik faktörleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, örgütsel sessizlik ile en güçlü korelasyonun vicdani olmak olduğunu gözlemlemişlerdir. Girgin ve Gümüşeli (2021), meslek lisesinde görev yapan eğitimcilerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, branş ve sendika üyeliği v.b. farklılıkların örgütsel sessizlik algısı üzerinde etkisinin olmadığını, algılanan genel örgütsel sessizliğin sadece yaşa göre farklılaştığını ifade etmişlerdir. Yukarıda yer verilen çalışmaları kısaca özetlemek gerekirse; çalışanların yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından olumsuz karşılanma kaygılarından ötürü sessizliği tercih ettikleri, içine kapanık ve alıngan kişilerin dışı dönük kişilere nazaran daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran sessizliğe daha çok maruz kaldıkları, özel kuruluşlarda çalışanların kamu kuruluşlarındaki çalışanlara nazaran daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri gibi birçok fikre yer verilmiştir denilebilir.

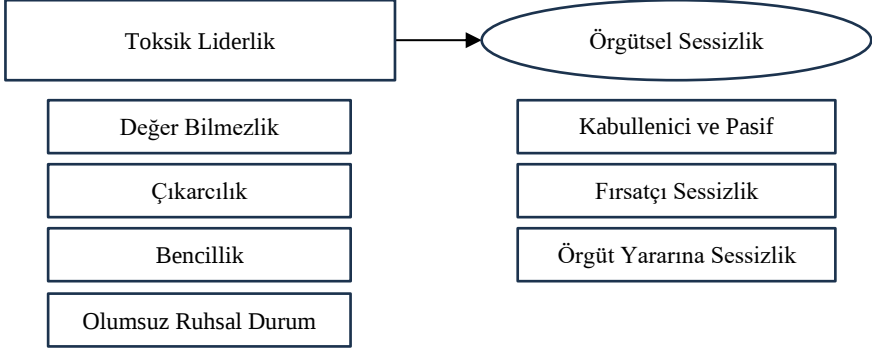
2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Deseni

Tanımlayıcı ve ilişki arayıcı özellikte nicel bir araştırma olan bu çalışmada, sağlık çalışanlarının toksik liderlik algılarının örgütsel sessizliği açıklayıcı bir unsur olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Tanımlayıcı araştırmalar, incelenen olayın farklı toplumlarda ya da aynı toplumun farklı gruplarında görülme biçimini, sıklığını kişi yer ve zaman özelliklerine göre inceleyen araştırmalardır (Özgür, 2002). İlişki arayıcı araştırma, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2014). Bu bağlamda çalışmanın temeli için oluşturulan hipotezde; bağımsız değişken “Toksik Liderlik”, bağımlı değişken “Örgütsel Sessizlik” olarak belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla; öncelikle anlamlılık testi için korelasyon analizi, aralarındaki etkiyi test etmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişken olan toksik liderlik ölçeği ile bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki ilişki toplam puanlar ve alt boyutlar temelinde analiz edilmiştir. Modelde bulunan bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla SPSS 26 paket programı kullanılmıştır.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın hipotezlerine yönelik olarak oluşturulan model Şekil 1’de sunulduğu gibidir.



Şekil 1: Araştırma modeli

Hipotezler:

H_1 : Değer bilmezlik değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_2 : Çıkarıcılık değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_3 : Bencillik değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_4 : Olumsuz ruhsal durum değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır

H_5 : Değer bilmezlik değişkeninin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_6 : Olumsuz ruhsal durum değişkeninin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_7 : Çıkarıcılık değişkeninin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_8 : Değer bilmezlik değişkeninin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_9 : Değer bilmezlik değişkeninin fırsatçı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{10} : Olumsuz ruhsal durum değişkeninin fırsatçı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{11} : Bencillik değişkeninin fırsatçı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{12} : Çıkarıcılık değişkeninin fırsatçı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{13} : Değer bilmezlik değişkeninin örgüt yararına sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{14} : Olumsuz ruhsal durum değişkeninin örgüt yararına sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{15} : Bencillik değişkeninin örgüt yararına sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{16} : Çıkarıcılık değişkeninin örgüt yararına sessizlik üzerinde etkisi vardır.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem/Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni İstanbul ili Anadolu yakasında kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. 2022 yılı İstanbul ili Anadolu yakası sağlık çalışanları sayısı 38.235 olarak elde edilmiştir (www.tuik.gov.tr). Kapsamına ve kısıtlılıklarına bağlı olarak örneklem belirlenen çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çünkü kolayda örnekleme yöntemi çalışmada verilerin oluşturulmasında yer alan tüm bireyleri yeterli sayıyı karşılayana kadar temsil edebilme fırsatı vermektedir (Rangaswamy, 1995: 220). Araştırmanın örnekleme bağlamında İstanbul ilinde kamu kurum ve kuruluşlarında görevli sağlık çalışanları ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda 400 kişilik anket sonucu elde edilerek analiz için yeterli büyüklüğe ulaşılmıştır. Duyarlılık ve güvenilirlik düzeyleri ile numune çapı ve yığındaki birim sayısı fonksiyonel olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken evren büyüklüğü bilindiği için aşağıdaki formülden faydalanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 \cdot (p \cdot q)}$$

Yukarıdaki ifadede n optimum örneklem büyüklüğü, N evrendeki birey sayısı, t belirli güven düzeyindeki sonsuz serbestlik derecesindeki tablo değeri, p olayın görülme sıklığı, q olayın görülmemesi sıklığı, d örneklem hatası olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma için d=0,05, p=0,3, q=0,7 için optimum örneklem büyüklüğü 321 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışmada yeterli sayıya ulaşıldığı ifade edilebilir.

2.4. Araştırma Süreci

Çalışmada veri toplamak için çevrimiçi anket uygulaması kullanılarak kamu hastanelerinde sağlık hizmeti veren sağlık çalışanlarından anketleri yanıtlamaları talep edilmiştir. Veri toplama işlemi Aralık 2022 başında başlamış ve Nisan 2023 sonunda tamamlanmıştır. Belirlenen hastanelerdeki yöneticilerden izin alındıktan sonra, araştırmacılar tarafından çevrimiçi anket bağlantıları sağlık çalışanlarına e-posta yoluyla dağıtılmıştır. Dağıtımdan önce amaç, önem, içerik, gizlilik ve gönüllülük ilkesi açıklanmıştır. Katılımcılar çalışmaya onay verdikleri takdirde ankete devam edilmiş olup istedikleri zaman geri çekilebilecekleri katılımcılara bildirilmiştir. Katılımcıların “Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu” doldurarak ankete başlamaları sağlanmış olup, verilerin gizli tutulması konusunda katılımcılar bilgilendirilerek yanıtlarının bilimsel amaç dışında kullanılmayacağı anketin açıklama kısmında verilmiştir.

2.5. Veri Toplama Araçları

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarını ölçmek için, Andrew A.Schmidt (2008) tarafından “Developing Toxic Leadership Scale” olarak geliştirilen Çelebi, vd. (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olan “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 30 farklı ifadeden oluşan ölçekte 11 ifade değer bilmezlik alt boyutunu, 9 ifade çıkarıcılık alt boyutunu, 5 ifade bencillik alt boyutunu ve 5 ifade olumsuz ruhsal durum alt boyutunu açıklamaktadır. Ölçeğin güvenirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı; değer bilmezlik (.92), çıkarıcılık (.94), bencillik (.93) ve olumsuz ruhsal durum (.89) olarak bulunmuştur (Çelebi vd. 2015: 259).

Çalışanların örgütsel sessizlik durumlarını ölçmek amacıyla Knoll ve Dick (2012) tarafından “Employee Silence Scale” olarak geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. 15 farklı ifadeden oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nde yer alan alt boyutlardan söz edecek olursak; 10 ifade kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutunu, 3 ifade fırsatçı sessizlik alt boyutunu, 2 ifade örgüt yararına sessizlik alt boyutunu ifade etmektedir. Faktörler toplam varyansın % 62,5’ini açıklayabilmektedir. Ölçeğin iç tutarlılığını tespit etmek için hesaplanan Cronbach Alfa değeri .91’dir. Ayrıca çalışmada yer alan her iki ölçek de 5’li Likert tipinde hazırlanmış olup puanlamalar, “1= Hiç Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum” aralığında yapılmıştır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019: 372- 376). Ölçeğin kullanımı için araştırmacılardan elektronik posta yoluyla izinler alınmıştır.

2.6. Verilerin Analizi

Çalışmayı analiz etmek için kamu hastanelerinde sağlık hizmeti veren sağlık çalışanlarından toplanan verilerin analizi, Statistical Package for the Social Science (SPSS) 26.0 paket programıyla yapılmıştır. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış olup ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik düzeylerini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama aşamasında hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Katılımcılara sunulan ankette bilgilendirilmiş gönüllü olur/onam formunun imzalatılarak çalışmanın yapılmasına özen gösterilmiştir. Hazırlanan anketin birinci bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, deneyim dönemi vb. bilgilerinin tespit edilmesi amacıyla demografik değişkenleri açıklayan 7 ifade yer almaktadır. Üç bölümden oluşan anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde ise; çalışmanın belkemiğini oluşturan toksik liderlik ve örgütsel sessizlik değişkenlerini açıklayıcı ölçeklere yer verilmiştir. Çalışmanın modelinden söz etmek gerekirse basit regresyon modeli kullanılmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkeni örgütsel sessizlik, bağımsız değişkeni toksik liderlik olarak belirlenmiştir. Regresyon analizinin temelinde bağımsız değişkendeki değişimin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu bağlamda bağımlı değişken, bağımsız değişken ve rassal hata teriminin bir bileşeni olarak açıklanmaktadır. Bu çalışma için oluşturulan regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütselsessizlik}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Toksikliderlik}_i + \varepsilon_i$$

Yukarıdaki regresyon denkleminde β_0 ve β_1 modelin parametreleri olarak tanımlanmaktadır. ε_i ise hata terimi olarak ifade edilmektedir. Modele ilişkin parametrelerin tahmini En Küçük Kareler (EKK) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bir başka ifadeyle hata karelerinin toplamının minimum olduğu noktada en etkin parametrelerin elde edileceği değerlendirilmektedir. Korelasyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelenirken, regresyon analizinde bağımlı bir değişkenin ve bu değişkeni açıklayan bağımsız değişkenlerin etkisi söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada bağımlı-bağımsız değişken ayrımı kritik öneme sahip olduğu için regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır.

2.7. Araştırma Etiği

Gönüllülük esasına uygun olarak doldurulan çalışmaya ait etik kurul raporu İGÜ Etik Kurulunun 30.11.2022 tarih ve 2022-17 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirilerek uygun bulunmuş ve üniversitenin etik kurul başkanlığından alınmıştır. Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulmuştur. Etik Kurulunun 30.11.2022 tarih ve 2022-17 sayılı toplantısında, Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

2.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın tanımlayıcı verileri istatistiksel metotlar (sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma) kullanılarak, ölçeklerinin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre değerlendirilmiştir. Araştırma verilerinin normal dağılımı incelenirken çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğu görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2013). Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson ve Spearman korelasyon testleri ile tespit edilmiştir, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisini incelemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlerde $p < 0,05$ değeri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyodemografik ve Mesleki Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	271	67,8
	Erkek	129	32,3
Medeni Durum	Evli	293	73,3
	Bekar	107	26,8
Yaş	22-27 yaş	30	7,5
	28-32 yaş	68	17,0
	33 yaş ve üzeri	302	75,5
Çalıştığınız Birim	İdari Birim	159	39,8
	Cerrahi Birim	57	14,2
	Acil Servis	22	5,5
	Dahili Birim	54	13,5
	Yoğun Bakım	22	5,5
	Diğer	86	21,5
Pozisyon	Hemşire	164	41,0
	Hekim	84	21,0
	Diğer	152	38,0
Mesleki Çalışma Süresi	0-4 yıl	33	8,3
	5-9 yıl	48	12,0
	10-14 yıl	89	22,3
	15 yıl üzeri	230	57,5
Kurumdaki Çalışma Süresi	0-4 yıl	115	28,7
	5-9 yıl	105	26,3
	10-14 yıl	84	21,0
	15 yıl üzeri	96	24,0

Katılımcıların mesleki ve sosyodemografik özelliklerini içeren bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Bu bulgulara göre katılımcıların %67,8’i (n=271) kadın, %73,3’ü (n=293) evli ve %75,5’i (n=302) 30 yaş ve üzerindedir. %39,8’i (n=159) idari birimde çalışmakta ve %41,0’i (n=164) hemşire olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %57,5’i (n=230) meslekte 15 yıl ve üzerinde çalışmakta ve %28,7’si (n=115) kurumda 0-4 yıldır çalışmaktadır.

Araştırma ölçeklerine ait betimsel istatistikler incelendiğinde Değer Bilmezlik alt boyutunun ortalamasının $2,82 \pm 1,25$ olduğu, Çıkarcılık alt boyutunun ortalamasının $2,97 \pm 1,31$ olduğu, Bencillik alt boyutunun ortalamasının $3,23 \pm 1,27$ olduğu, Olumsuz Ruhsal Durum alt boyutunun ortalamasının $3,32 \pm 1,22$ olduğu ve Toksik Liderlik Ölçeğinin ortalamasının $3,08 \pm 1,20$ olduğu,

Kabullenici ve Pasif Sessizlik alt boyutunun ortalamasının $3,05 \pm 1,22$ olduğu, Fırsatçı Sessizlik alt boyutunun ortalamasının $2,62 \pm 1,31$ olduğu, Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutunun ortalamasının $3,19 \pm 1,28$ olduğu ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin

ortalamasının $2,95 \pm 1,17$ olduğu ve Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde; ölçekler ile alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

Tablo 2: Araştırma Ölçeklerine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Değişken	Cronbach Alpha
Değer Bilmezlik	0,974
Çıkarcılık	0,979
Bencillik	0,972
Olumsuz Ruhsal Durum	0,954
Toksik Liderlik Ölçeği	0,989
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	0,966
Fırsatçı Sessizlik	0,936
Örgüt Yararına Sessizlik	0,883
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,972

Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde; ölçekler ile alt boyutlarının güvenilir düzeyde oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3: Araştırma Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8
Değer Bilmezlik	1							
Çıkarcılık	0,931 ***	1						
Bencillik	0,844 ***	0,884 ***	1					
Olumsuz Ruhsal Durum	0,844 ***	0,867 ***	0,853 ***	1				
Toksik Liderlik Ölçeği	0,952 ***	0,970 ***	0,943 ***	0,936 ***	1			
Kabullenici ve	0,734 ***	0,705 ***	0,668 ***	0,681 ***	0,734 ***	1		

Pasif Sessizlik								
Fırsatçı Sessizlik	0,702 ***	0,673 ***	0,601 ***	0,622 ***	0,684 ***	0,805 ***	1	
Örgüt Yararına Sessizlik	0,584 ***	0,558 ***	0,517 ***	0,528 ***	0,575 ***	0,802 ***	0,680 ***	1
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,734 ***	0,703 ***	0,648 ***	0,665 ***	0,723 ***	0,945 ***	0,905 ***	0,901 ***

*** p<0,01

Araştırma ölçekleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılmış olan Pearson korelasyon analiz bulguları Tablo 3'te sunulmuştur. Bu bulgulara göre;

Toksik Liderlik Ölçeğinin alt boyutları arasında ve alt boyutlarla Toksik Liderlik Ölçeği arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu ($p<0,05$),

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin alt boyutları arasında ve alt boyutlarla Örgütsel Sessizlik Ölçeği arasında pozitif ve anlamsız olmayan ilişkiler olduğu ($p<0,05$),

Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile alt boyutları arasında pozitif ve anlamsız olmayan ilişkiler olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

**Tablo 4: Regresyon Analiz Sonuçları
(Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik Ölçeği)**

Model	β	Standart Hata	Standartlaştırılmış β	t	p
Sabit terim	0,873	0,118		7,409***	0,000
Değer Bilmezlik	0,517	0,089	0,555	5,842***	0,000
Çıkarıcılık	0,049	0,099	0,055	0,494	0,621
Bencillik	0,015	0,072	0,017	0,212	0,832
Olumsuz Ruhsal Durum	0,129	0,071	0,135	1,811	0,071

$R^2=0,546$ Düzeltilmiş $R^2=0,541$ $F=118,740$ *** $p=0,000$
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
***p<0,01

Örgütsel Sessizlik Ölçeği üzerinde Toksik Liderlik ölçeği alt boyutlarının etkisini tanımlamak için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H_1 : Değer bilmezlik değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_2 : Çıkarıcılık değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H₃: Bencillik değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H₄: Olumsuz ruhsal durum değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır

Analize ilişkin bulgular Tablo 4'te sunulmuştur. Yapılan regresyon analizinde Toksik Liderlik ölçeğinin alt bileşenleri bağımsız, Örgütsel Sessizlik Ölçeği bağımlı değişkendir. Analiz sonucuna göre;

Toksik Liderlik ölçeğinin alt boyutu olan değer bilmezlik değişkeninin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ölçen β katsayısı yaklaşık 0,56 olarak tahmin edilmiştir. Olasılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için hesaplanan t istatistiği (5,842) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bağlamda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Değer bilmezlik değişkenindeki 1 birimlik artış, örgütsel sessizlik üzerinde 0,56 birimlik yükselmeye neden olmaktadır.

Tablo 4'te görüldüğü gibi diğer tüm olasılık değerleri 0,05'ten büyüktür. Diğer bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda H_2, H_3, H_4 hipotezleri reddedilmiştir.

Model bir bütün olarak ele alındığında Toksik Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeğindeki değişimi %54,1'ini (R^2) açıkladığı görülmektedir. Modele ilişkin F istatistiği olasılık değeri 0,05'in altında olduğundan modelin anlamsız olduğunu öne süren temel hipotez reddedilerek modelin anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Bu çerçevede modeldeki anlamsız değişkenler modelden çıkarılmamıştır.

**Tablo 5: Regresyon Analiz Bulguları
(Bağımlı Değişken: Kabullenici ve Pasif Sessizlik)**

Model	β	Hata	Standartlaştırılmış β	t	p
Sabit terim	0,787	0,123		6,418***	0,000
Değer Bilmezlik	0,514	0,092	0,526	5,582***	0,000
Çıkarıcılık	-0,015	0,103	-0,016	-0,144	0,885
Bencillik	0,086	0,075	0,089	1,150	0,251
Olumsuz Ruhsal Durum	0,176	0,074	0,175	2,375**	0,018

$R^2=0,554$ Düzeltilmiş $R^2=0,549$ $F=122,607***$ $p=0,000$

Bağımlı Değişken: Kabullenici ve Pasif Sessizlik

** $p<0,05$, *** $p<0,01$

Toksik Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Kabullenici ve Pasif Sessizlik alt boyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde her bağımsız değişkene ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H_5 : Değer bilmezlik değişkeninin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_6 : Olumsuz ruhsal durum değişkeninin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_7 : Çıkarıcılık değişkeninin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_8 : Değer bilmezlik değişkeninin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde etkisi vardır.

Analiz bulguları Tablo 5'te belirtilmiştir. Regresyon analizine göre, Toksik Liderlik ölçeği alt boyutları bağımsız, Kabullenici ve Pasif Sessizlik alt boyutu bağımlı değişkendir. Analiz sonucuna göre:

Toksik Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Kabullenici ve Pasif Sessizlik alt boyutundaki varyansın %54,9'unu açıklarken, model istatistiksel açıdan değerlendirildiğinde anlamsız olmadığı ($F=122,607$; $p=0,000$) görülmüştür.

Toksik Liderlik ölçeğinin alt boyutları ele alındığında Tablo 5'te görüldüğü gibi değer bilmezlik alt boyutu parametresi %1 düzeyinde, olumsuz ruhsal durum alt boyutu ise %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. H_5 ve H_6 hipotezleri kabul edilmiş, H_7 ve H_8 hipotezleri reddedilmiştir. Değer bilmezlik değişkenindeki 1 birimlik artış kabullenici ve pasif sessizlikte yaklaşık 0,53 birim artışa neden olmaktadır. Olumsuz ruhsal durum değişkenindeki 1 birimlik artış ise kabullenici ve pasif sessizliği yaklaşık 0,18 birim artırmaktadır.

**Tablo 6: Regresyon Analizine Ait Bulgular
(Bağımlı Değişken: Fırsatçı Sessizlik)**

Model	β	Standart Hata	Standartlaştırılmış β	t	p
Sabit terim	0,462	0,139		3,310***	0,001
Değer Bilmezlik	0,573	0,105	0,547	5,470***	0,000
Çıkarıcılık	0,138	0,117	0,138	1,186	0,236
Bencillik	-0,065	0,085	-0,063	-0,771	0,441
Olumsuz Ruhsal Durum	0,103	0,084	0,095	1,220	0,223
$R^2=0,498$ Düzeltilmiş $R^2=0,493$ $F=97,866$ *** $p=0,000$					
Bağımlı Değişken: Fırsatçı Sessizlik					

*** $p<0,01$

Fırsatçı Sessizlik alt boyutu üzerinde, Toksik Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının etkisi görülmek istenmiştir ve bu amaçla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H_9 : Değer bilmezlik değişkeninin fırsatçı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{10} : Olumsuz ruhsal durum değişkeninin fırsatçı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{11} : Bencillik değişkeninin fırsatçı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{12} : Çıkarıcılık değişkeninin fırsatçı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre:

Toksik Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Fırsatçı Sessizlik alt boyutundaki varyansın %49,3'ünü açıklarken, model istatistiksel açıdan değerlendirildiğinde anlamsız olmadığı ($F=97,866$; $p=0,000$) ifade edilebilir.

Analize ilişkin bulgular Tablo 6'da sunulmuştur. Tablodaki parametre tahminlerinden görüldüğü gibi sadece değer bilmezlik değişkeni t istatistiğine ilişkin olasılık değeri 0,05'ten küçüktür. Bu bağlamda H_9 hipotezi kabul edilmiş, H_{10}, H_{11}, H_{12} hipotezleri reddedilmiştir. Değer bilmezlik değişkenindeki 1 birimlik artış fırsatçı sessizlikte yaklaşık 0,55 birimlik artışa neden olmaktadır.

**Tablo 7: Regresyon Analizine Ait Bulgular
(Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik)**

Model	β	Standart Hata	Standartlaştırılmış β	t	p
Sabit terim	1,371	0,155		8,828***	0,000
Değer Bilmezlik	0,465	0,117	0,454	3,983***	0,000
Çıkarıcılık	0,023	0,130	0,023	0,174	0,862
Bencillik	0,025	0,095	0,025	0,267	0,789
Olumsuz Ruhsal Durum	0,108	0,094	0,103	1,152	0,250

$R^2=0,345$ Düzeltilmiş $R^2=0,339$ $F=52,117$ *** $p=0,000$

Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik

*** $p<0,01$

Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu üzerinde, Toksik Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının etkisinin görülmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre kurulan hipotez aşağıdaki gibidir. Analizden elde edilen bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

H_{13} : Değer bilmezlik değişkeninin örgüt yararına sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{14} : Olumsuz ruhsal durum değişkeninin örgüt yararına sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H₁₅: Bencillik değişkeninin örgüt yararına sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H₁₆: Çıkarıcılık değişkeninin örgüt yararına sessizlik üzerinde etkisi vardır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre:

Toksik Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutundaki varyansın %33,9'unu açıklarken, model istatistiksel açıdan değerlendirildiğinde anlamsız olmadığı ($F=52,117$; $p=0,000$) görülmektedir.

Tablodan görüldüğü gibi değer bilmezlik parametresine ilişkin t istatistiğinin olasılık değeri 0,05'ten küçüktür. Bu bağlamda H_{13} hipotezi kabul edilmiş, H_{14} , H_{15} , H_{16} hipotezleri reddedilmiştir. Değer bilmezlik değişkenindeki 1 birimlik artış örgüt yararına sessizliği 0,45 birim arttırmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; toksik liderlik ölçeğinin alt bileşenlerinden değer bilmezliğin örgütsel sessizlik ölçeği üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu ($\beta=0,555$; $p=0,000$), toksik liderlik ölçeğinin değer bilmezlik ($\beta=0,526$; $p=0,000$) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta=0,175$; $p=0,000$) alt boyutlarının kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olduğu, toksik liderlik ölçeğinin değer bilmezlik alt boyutunun fırsatçı sessizlik alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,547$; $p=0,000$), toksik liderlik ölçeğinin değer bilmezlik alt boyutunun örgüt yararına sessizlik alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,454$; $p=0,000$) tespit edilmiştir.

3. Tartışma ve Öneriler

Çalışmanın genelinde kabul gören temel hipotezlerin sonuçlarına yönelik olarak ifade edilebilecek en temel ifade; çalışanları ile sağlıklı ilişkiler geliştirmeyen ve onların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olan her türlü olumsuz içerikli yönetici davranışının, çalışanda sessizliğe neden olduğu ve bu sessizliğin de kimi zaman kendi çıkarlarını kimi zaman da çalışma arkadaşlarını ya da örgüt çıkarlarını korumak için gerçekleştiğidir. Bu bağlamda çalışanları ile iletişim kurmak yerine sürekli emir verme tarzında hareket eden ve onların işlerinde yetersiz olduklarını dile getiren, onları daima küçümseyen tarzda kızgın, kaba, kırıcı, moralsiz ve dengeli olmayan davranışlar sergileyen liderler, kurumda yaşanan olumlu veya olumsuz olaylara karşı çalışanların kendilerini muhafaza etmek amacıyla bilinçli şekilde problemlere çözüm önerileri sunmalarına engel olabilmektedirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1381; Çelebi vd, 2015: 258). Çalışanların kendilerini koruma amaçlı sergiledikleri bu sessizlik durumu, üretkenliğin ve çözüm odaklı olmanın önünü tıkamaktadır denilebilir. Liderlerin çalışanlarına saygı duymayan tarzda onları dinlemekten uzak ve olumsuz üslupla iletişim kuran tarzları otoritelerini elde tutma çabalarının da bir karşılığı olabilirken bunun çalışan davranışlarına yansımaya bakıldığında bir yandan azarlanmak, terfi alamamak, işten çıkarılmak gibi korkularla bir yandan da örgütün faydasını muhafaza etmeye yönelik sessizliğe gömülmeye neden olabilmektedir. Çünkü arkadaşlarının zarar göreceğini

düşünmesi ya da örgüt faydasının sektöre uğrayabileceği düşüncesi bildiklerini saklama yönlü davranmasına yol açabilmektedir. Çalışmamızda elde edilen kayda değer sonuçlardan bir tanesi de lideri tarafından sürekli yetersizliği hatırlatılan ve kendini değersiz olarak gören çalışanların hem kendi çıkarlarını korumak hem de çalışma arkadaşlarının ve örgütün çıkarlarını korumak için bilgiyi saklama ve sessizliği tercih etme eğiliminde bulunabilme durumlarıdır. Paylaştıkları bilgilerin kendilerine veya çalışma arkadaşlarına olumsuz geri döneceği kaygısı çalışanların sahip oldukları fikri gizlemek için sessizlik davranışını tercih etme durumlarını ortaya çıkarırken bu durum aynı zamanda örgütsel gelişimin de önünde önemli engeller olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bilindiği üzere işletmelerde gelişimin esas kaynağı stratejik değer olarak görebileceğimiz insan kaynağından elde edilen bilginin yapılan işe uyarlanmasıdır. Fikirlerini özgürce dile getiremeyen ve değer görmediğine inanan insan kaynağının çalıştığı kuruma ve yaptığı işe karşı aidiyet duygusu azalabilecek aynı zamanda karşılıklı güven duygusunun sarsılması o kurumda sürdürülebilir ve üstün kalitede hizmet verme istekliliğini azaltabilecektir. Sessiz kalma durumu süreklilik haline dönüşünce örgüt, stres ve kaygının olduğu ortamlara dönüşecek bu durum da bireylerin gelişme istekliliklerini düşürerek etkili ve verimli olmayan kararların verilmesi durumunun yaşanmasına neden olabilecektir. Çalışanların sundukları hizmet kalitesinin son derece büyük önem taşıdığı sektör olan sağlık sektöründe de hasta memnuniyetinin sağlanması açısından çalışanların kendilerini özgür ve kaygıdan uzak hissetmeleri hem hasta hem de toplum sağlığı açısından önemli bir paya sahiptir denilebilir.

Literatüre bakıldığında Demirtaş ve Küçük (2019: 56) tarafından yapılan çalışmada; ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlerin, birlikte çalıştıkları yöneticilerinin davranışlarının toksik olmadığı durumda örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu ifade edilmiş olup toksik okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliklerinin anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızın sonuçlarına bakıldığında literatüre benzer şekilde, toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderliğin örgütsel sessizlik davranışlarını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği (Kırca, 2021: 146; Saqip ve Arif, 2017: 294) sonucuna paralel olarak, Turhan (2022: 1213) yaptığı çalışmada beyaz yakalı çalışanlarda toksik liderliğin alt boyutlarından olan olumsuz ruhsal durum değişkeninin örgütsel sessizliği etkilediği ifade edilmiştir. Çağırıcı (2021: 4) toksik liderlik ile örgütsel sessizliğin alt komponentlerinden "kabullenici", "savunucu" ve "toplum yanlısı" sessizlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ifade etmiştir. Kaya v.d., (2021: 111) toksik liderlik, çalışan sessizliği ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu ayrıca toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerinde önemli ölçüde etkilerinin olduğunu ileri sürerek örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri noktasında bu konuya değinmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Toksik liderliğin örgütlerde yarattığı olumsuz sonuçlar ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde; Çankaya ve Çiftçi (2020: 273), hastanede görev yapan meslek gruplarının liderliğe yönelik toksik algıları ile hissettikleri örgütsel sinizmin bağlılığa yönelik negatif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Turhan (2022: 1212), toksik liderliğin

örgütsel sessizliğe etkisi olduğunu, Yalçınsoy ve Işık (2018: 1016), örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin üzerinde toksik liderliğin komponentlerinden bazılarının etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Kahveci vd. (2019: 225), öğretmenlerin görev yaptıkları kurum yöneticilerinin toksik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelenmişler ve liderlik davranışının toksik olmasının örgüt bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İskit (2019: 81), toksik liderliğin çıkarıcılık, değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum kavramları bağlamında iş tatmini ile ters yönlü olduğunu, dönüşümcü liderliğin iş tatminine pozitif etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Yılmaz v.d., (2020: 557) Kahramanmaraş ilinde metal mutfaktaki ve tekstil çalışanları üzerindeki araştırmalarında, toksik liderlik davranışlarının tükenmişlik düzeyine etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Çağırıcı (2021:69), yöneticilerin davranışları toksik ise, çalışanların işten ayrılma kararının bu durumdan etkilendiğini ifade etmiştir. Roter (2011) Şikago’ da çalışan 18 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada, toksik liderlik davranışının örgütün kültürüne, takım çalışmalarına vb. gibi örgütsel faktörlere olumsuz yansıdığını savunmuştur. Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 17) çalışma ortamında toksik davranışlar sergileyen liderlerin, çalışanlar üzerindeki etkisini incelemeye almışlar ve çalışanlar üzerinde stres, odaklanamama vb. psikolojik etkilerin ortaya çıktığı ve eş zamanlı Kuzey Amerika’daki şirketler üzerinde de yapılan çalışmada, bu davranışların senede 200 milyar dolar zarara sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alan yazında toksik liderliğin örgütsel sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak ulaşılan sonuç; toksik liderlerin örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkiler yarattıkları ve stres, öğrenme, işten ayrılma, örgütsel bağlılık, kişisel bozukluklar, anksiyete, iletişim ve karar verme gibi örgütsel sonuçlar açısından son derece önemli olarak görülen birçok konu ile ilişkilendirildiği tespit edilmiştir.

Toksik bir lidere maruz kalmayan ve sessizlik yaşamayan çalışan işe yönelik daha pozitif tutum sergilerken, olumsuz durumlara karşı tepkisini verebilen çalışanın örgüte olan bağlılığı artmaktadır denilebilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565; Cortina ve Magley, 2003: 247). Sessizlik yaşamayan çalışanın iş kaynaklı stres düzeyinin, sessizlik yaşayan çalışana göre daha fazla olması beklenmektedir. Çünkü kurumda yaşadığı her türlü sorunu açıkça ifade etmek kimi zaman bazı dirençlerle karşılaşmasına neden olacağından bu durumda birey bazı stresör etkenlerle karşılaşabilecektir. Bunun yanı sıra; baskıcı ve hata arayıcı bir yönetici ile çalışmak da bireyi korku sebepli bir stres durumuna sokabilecektir. Toksik liderlik davranışları çalışanda korku oluşmasına neden olurken, korku hisseden çalışanın işe konsantrasyonu da azalabilecek ve hata yapma olasılığı artabilecektir. Hata yapmaya olan eğilim ise, hasta güvenliği açısından ilaç güvenliği, cerrahi güvenlik, radyasyon güvenliği, bilgi güvenliği vb. istenmeyen olayların gelişmesine neden olacağı gibi sağlık alanında geri dönüşü olmayan durumların yaşanmasına da neden olabilecektir.

4. Sonuç

Örgütler açısından en iyi performansı garanti etmenin bir yolu, çalışanların başarı kriterlerini sağlamaktır çünkü çalışanlar her örgütün en önemli bilgi sermayesidirler. Daha fazla üretkenliğe ve gelişime ulaşmak için örgütlerin bu önemli ve hayati kaynağı

doğru kullanması gerekmektedir. Çalışanlar çoğunlukla işi ve örgütü iyileştirmek için daha iyi yöntemlere yönelik fikirlere, görüşlere ve bilgilere sahip olan en değerli örgüt kaynaklarıdır ve bu “örgütsel ses” olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bazı çalışanlar görüşlerini paylaşmayı tercih ederken, kimi örgüt çalışanları paylaşmaz ve sessiz kalmayı tercih edebilirler. Yaratıcılığı ve motivasyonu teşvik etmek için örgütler, çalışanların görüş ve fikirlerine önem vermeli veya onların endişelerini karşılayacak çözümler üretmelidirler. Aksi takdirde çalışanların, yöneticilerin olumsuz geribildirimlerini alma korkuları ve üst yönetimin kendileri hakkındaki karmaşık fikirlere yönelik algıları sebebiyle fikirlerini ifade etme konusundaki çekinceleri örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. İstanbul ilinde görev yapan sağlık çalışanları ile gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı; yöneticilere yönelik toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek olmuştur. Toksik liderlik arttıkça örgütler sessizleşecektir varsayımına yönelik geliştirilen hipotezlerin değerlendirilmesi için yapılan analizler sonucunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim saptanmıştır. Bu bağlamda toksik liderlik ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda toksik liderlik ölçeğinin değer bilmezlik alt boyutunun kabullenici ve pasif sessizlik ile fırsatçı ve örgüt yararına sessizlik alt boyutları üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin görüldüğü belirlenmiştir. Araştırma sonucunda; yöneticilerin çalışanlarında değersizlik duygusu yaratmalarının, çıkarları korumak amacıyla örgütsel bilgilerin gizli tutulmasına; kimi zaman da avantaj oluşturmak amacıyla bilinçli olarak sessiz kalınmasına yol açtığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda; çalışanlarının hakkettikleri değeri onlara vermeyen, üzerlerinde baskıcı ve huzursuz edici bir algı yaratarak kendilerini yetersiz ve değersiz hissetmelerine neden olan liderlerin, bu durum sonucunda kendine güveni olmayan, korkusu yüksek ve bastırılmış bir çalışan kitlesi ortaya çıkaracağı ifade edilebilir. Aynı zamanda bu durum hem kendi geleceğini tehlikeye atmaktan korkan hem de çalışma arkadaşlarının olumsuz bir sonuç yaşamalarından çekinen sessiz pasif çalışanlar ortaya çıkarmaktadır. Pasif olmayı ve sessiz kalmayı tercih eden çalışanların kurumlarına hizmet verdikleri kitleye faydalarının olması beklenmemelidir. Bu durumun önlenmesi; öncelikle çalışanlarına değersizlik duygusu hissettirmeyen liderlerin korku yaratan ve cezalandıran hatta güven duygusunu sarsan tavırlarından vazgeçmeleri ile mümkün olabileceken, aynı zamanda çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ve ödüllendirilerek teşvik edilebilecekleri ortamlarda söz konusu olabilecektir.

Araştırma sonucunda ayrıca; toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olumsuz ruhsal durum değişkeninin, kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin olumsuz ruhsal durumlarının yarattığı örgüt atmosferinde; yaratıcı ve geliştirici fikirleri olduğu halde kendilerine zarar gelmesi ihtimaline karşın çalışanların bilgilerini kendilerine saklamayı ya da hiçbir şeyin değişmeyeceğine dair inançlarından ötürü pasif ve ilgisiz kalmayı tercih edecekleri ileri sürülebilir. Örgüt içinde mutlu, huzurlu olan ve düşüncesini özgürce ifade edebilen çalışanların yaptıkları işin kalitesi ve verimi artarken, aynı zamanda çalışanların liderine ve örgüte duyduğu bağlılık ve aidiyet duygusu açısından önemli artışlar

yaşanabilecektir. Bu durum çalışanın memnun olduğu ve kendini rahat hissettiği kurumda kalma düşüncesini desteklerken aynı zamanda kurum için daha faydalı olabileceği iş ve fikirler geliştirmesini de sağlayabilecektir. Kurumlarda en önemli maliyet kalemi olarak değerlendirilen çalışanın kurumda kalma süresinin uzaması, personel devir hızını azaltıcı etki yaratabilecektir. Çalışanların çeşitli çekinceler yaşayarak bilgi paylaşımında bulunmalarının ya da kendilerini açıkça ifade etmelerinin önünde engel oluşturan tavırlara neden olan toksik liderlik sergileyen yöneticilerin, bu tutumlarını değiştirecek programlara katılımlarının sağlanması, çalışma yaşantısında bu programların standardize edilmesi ya da toksik davranışlar sergilemeleri durumunda yöneticilerin örgütten uzaklaştırılmaları yolu tercih edilebilir. Olası çatışmaları önlemek ya da kendilerinin ve başkalarının çıkarlarını korumak içgüdüleriyle değil, sadece saygı ve nezaket kurallarından ötürü sessiz kalınan ortamlarda çalışanlar, yaptıkları işe uyumlulukları yüksek, kendilerini özgür ve huzurlu hisseden örgüt üyeleri olabilirler. Bu durum hem örgüt atmosferinden kaynaklanırken hem de bu atmosferin esas kaynağı olan lider sayesinde gerçekleşebilecektir. İş ile ilgili korkular yaşamayan ve çift yönlü iletişimin söz konusu olduğu örgüt ortamında çalışanlar motive olacak ve gelişime açık tam bir performans sergileyebileceklerdir. Aksi halde özellikle devlet kurumları gibi hiyerarşinin fazla olduğu çalışma alanlarında, çalışanlar soruşturma, inceleme, açığa alınma vb. ceza yöntemleri ile karşılaşmamak için sessiz kalacak ve psikolojik iyi olma durumları zamanla olumsuz etkilenebilecektir.

Literatürde sıklıkla liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi ele alınmış olmasına rağmen toksik liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisini sağlık sektöründe tüm kademelerde bulunan çalışanlar özelinde inceleyen bir çalışmaya daha önce rastlanılmamış olması bu konuda yazına yapılmış bir katkı olarak değerlendirilebilmektedir. Ayrıca çalışma sağlık sektöründe örgütsel boyutta yaşanabilecek sessizlik durumlarının önüne geçilebilmesi için farklı bakış açıları kazandırması yönünden öneriler de getirerek alan yazına katkı sunmuştur. Sağlık çalışanlarının yoğun ve stresli örgüt ortamlarından kurtarılarak, hasta ve çalışan güvenliği açısından sağlıklı bir çalışma yaşamının kendilerine sunulması ve kendilerini mutlu hissedecekleri örgüt ikliminin oluşturulması araştırma kapsamında sunulan öneriler arasında yer almaktadır.

Araştırmanın İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan kamu hastaneleri personelleri ile yapılmış olması çalışmanın kısıtlılığını dile getirirken, ilerideki çalışmalarda aynı zamanda vakıf hastaneleri sağlık çalışanları ile yapılarak çalışmanın genellenebilmesi önem taşımaktadır. Araştırmamızın gelecekteki çalışmalara yön vermesi açısından konunun bilgi paylaşımı istekliliği ve iç girişimcilik gibi verimliliği destekleyici örgütsel değişkenler ile ilişkisinin incelenmesi alan yazına ve çalışma hayatına önemli katkılar sunabilecektir. Ayrıca toksik liderliğin sessizliğe neden olduğu düşüncesini savunan bu çalışmanın devamında bu ilişkiyi düzenleyici değişkenler olarak pozitif örgütsel davranışlar ile ele alınmasının çalışmanın geliştirilmesi açısından önemli olacağı kanaatindeyiz.

Etik Beyanı: Çalışma için İGÜ Etik Kurulunun 30.11.2022 tarih ve 2022-17 sayılı toplantısında etik kurul onayı alınmıştır.

Katkı Oranı Beyanı: Çalışmada her iki yazarın katkısı eşittir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Akbulut, D. ve Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: Betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122.
- Alan, G. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610713262/full/html>
- Algın, İ. ve Başkan, G. A. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81-90.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14720700710727087/full/html>
- Aubrey D. W., (2012). *The effect of toxic leadership*. Army War Coll Carlisle Barracks.
- Aydan, O. ve Çetinkaya, H. (2017). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 15-28.
- Ayşen, T. E. ve Selin, B. (2010). Örgütlerde kişilerarası ilişkilerde bir problem: Psikolojik yıldırma (aktörlerin ve kurbanların iletişim davranışları). *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 45-66.
- Bildik B, (2009). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir*

Araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.

- Brouwers, M. ve Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1–11.
- Bundy, J., Iqbal, F. ve Pfarrer, M. D. (2021). Reputations in flux: How a firm defends its multiple reputations in response to different violations. *Strategic Management Journal*, 42(6), 1109–1138
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247. <https://psycnet.apa.org/record/2003-08390-002>
- Çağırıcı, Y. E. (2021). *Toksik liderliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi. İstanbul
- Çankaya, M. ve Çiftçi, G.E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeği'nin Türkçe' ye uyarlanması. *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 365-387.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çınar, O. Karcioğlu, F. ve Alioğulları, Z. (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Erzurum ilinde bir araştırma çalışması, *Procedia- Sosyal ve Davranış Bilimleri*, (99), 314-321.
- Dahlan, M., Omar, R. ve Kamarudin, S. (2024). Influence of Toxic Leadership Behaviour on Employee Performance in Higher Educational Institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 79-101.
- Demirtaş, Z. ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41-58. <https://doi.org/10.9779/pauefd.489747>
- Deniz, N. Noyan, A. ve Gülen Ertosun, O. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private development in a pluralistic world. *The Academy of Managemet Review*, 24(4), 706- 725.

- Dimitris, B. ve Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens university of economics and business*, 6(1), 1-19.
- Dyne, L.V., Soon, A. ve 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>
- 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.
- Frost J.P. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Gamze, K. (2019). Toxic behaviors in workplace: Examining the effects of the demographic factors on faculty members' perceptions of organizational toxicity. *International Journal of Research in Education And Science*, 5(1), 272-282.
- Girgin, S. ve Gümüşeli, A. İ. (2021). Vocational high school teachers' perceptions of organizational silence. *Independent Journal of Management & Production*, 12(4), 856-873.
- Goh, J., Pfeffer, J. ve Zenios, S. A. (2016). The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, 62(2), 608-628.
- Gupta, A. ve Chawla, S. (2024). Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179-200.
- Hadadian, Z. ve Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1), 137-145.
- Hasan, I. A., Basalamah, S., Amang, B. ve Bijang, J. (2023). The influence of leadership, work environment, competence and character development on organizational commitment and employee performance in banking in Sinjai Regency. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 124.
- Henley, K. (2003). Innovative leader. *Winston Brill-Articles*, 12(6), 571-600.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554.

- Holloway L. Elizabeth & Mitchell E. Kusy. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: Zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *J Med Pract Management*, 25(6), 335-337.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: Toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ.K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52 (1), 225-249.
- Kâmil, U. ve Yeliz, P. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 108-129.
- Kashani, Y. M., Yazdkhasty, A. ve Sadeqi-Arani, Z. (2022). The effect of communication on organizational silence (case study: secondary school teachers in kashan). *Karafen Quarterly Scientific Journal*, 19(Special Issue), 415-439. <https://doi.org/10.48301/kssa.2022.269395.1359>.
- Kaya, N., Göncü, F. T. ve Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkileri: Kamu sektörüne yönelik bir araştırma. *Journal of Life Economics*, 8(1), 111-120.
- Kellerman, B. (2004). *“Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters”*. Harvard Business Press.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü* (Doktora Tezi), Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2012). Do I hear the whistle...? a first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates”, *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D. ve Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.

- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69 (3), 1-8.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: when grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, (36), 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). London: Palgrave Macmillan UK.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P. ve 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.
- Macklem, K. (2005). The toxic workplace: A poisoned atmosphere can wreak havoc.(Leadership). *Maclean's*, 118, 34-35.
- Maitlis, S. ve Hakan Ö. (2004). Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15 (4), 375- 393.
- Malikeh, B., Hoseein, B. ve Mahmood Nekoie, M. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Managheb, S., Razmjooei, P., Gharbi, M., Hosseini, M. ve Amirianzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. *Revista Amazonia Investiga*, 7(12), 72–86.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. [https:// doi.org/10.2307/259200](https://doi.org/10.2307/259200)
- Oliver N., (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 19-31.
- Özgür, S. (2002). *Sağlık alanında araştırma yöntemleri*. Güneş Tıp.
- Özişli, Ö. (2023). Hizmetkar liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatminine etkisi: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal Of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 787-799.

- Pelletier, K. L., (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–69. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3).
- Rangaswamy, R. (1995). *A text book of agricultural statistics*. New Age International.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Robinson, L. S. ve O'Leary-Kelly, Anne M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Roter (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors* (Doctoral Dissertation). Capella University, Minnesota, USA.
- Saqip, A. ve 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.
- Sarah Mei Yi, C. ve Duncan William, M. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. [Unpublished Doctoral Thesis]. The University of Maryland, USA.
- Schyns, B., (2015). Dark personality in the workplace: Introduction to the special Issue. *Applied Psychology*, 64(1), 1-14.
- Seyedi, S. S. ve Darroudi, A. (2023). Personality as a key determinant of the organizational silence in Iranian startups. *Economics and Management*, 2023, 65–77.
- Sull, D., Sull, C. ve Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1–9.
- Suryosukmono, G., Sahono, B., Daulay, M. Y. I., Hayadi, I. ve Afandy, C. (2023). Uncovering the dark side of leadership: consequences of toxic leadership on turnover intention with bphubbing as moderation. *International Journal of Business and Society*, 24(3), 886-904.
- Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics (6 ed.)*. Boston: Pearson.

- Tanhaei, M. H., Nasre E, A., Nilipour T, S. A. ve Akhavan S, A. R. (2018). Recreation of antecedents and consequences of employees organizational silence case study: Isfahan municipality. *Journal of Applied Sociology*, 29(4), 147-166.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Turab, M. F. ve Çınar, Ö. (2019). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: Ağrı örneği*, Hiperlink Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- Turhan, Ö. (2022). Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1212-1224. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1049543>.
- Ünüvar, H. (2023). Türkiye'de toksik liderlik alanında yapılan lisansüstü tezlerin içerik analizi. *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, 4(1), 31-36. <https://doi.org/10.5152/OJFHSS.2022.230424>.
- Ürek D., Demir, İ. B. ve Uğurluoğlu, Ö. (2016). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141.
- VanDyne Linn, Ang Soon & Isabel C. Botero, (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Vimbi Petrus, M., (2014). The effects of toxic leadership on teaching and learning in south african township schools. *Journal of Social Sciences*, 38(3), 313-320.
- Vreja, L. O., Balan, S. ve Bosca, L. C. (2016). Toxic leadership an evolutionary perspective. *Proceedings of the International Management Conference*, 10(1), 539-547.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books.

- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025.
- Yavarian, S., Abad, H. S. E. ve Lou, S. T. (2017). Forecasting organizational silence according to moral behavior styles. *Bali Medical Journal*, 6(3), 457-464. <https://pdfs.semanticscholar.org/8209/2bd8e275c987e6929c7be810a4a5386fe251>.
- Yılmaz, S., Bakan, İ. ve Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27(3), 557-572.
- Zagross, H. ve Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11 (3), 84-89. <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.1515/sbe-2016-0037>