



TOKSİK LİDERLİĞİN AKADEMİK HAYATTAKİ KARANLIK SERÜVENİ

BERAT ÇİÇEK^{1*} & SİBEL BİLKAY²

¹Doç. Dr., Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, berat.cicek@ozal.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4584-5862>. ²Dr. Öğr. Üyesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, sibelbilkay@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3938-8749>.

Etik Kurul Onayı: Malatya Turgut Özal Üniversitesi Etik Kurulu, 02.06.2022 tarihli, E-35841939-050-113469 sayılı karar

ÖZ

Liderliğin birçok olumlu yönünün yanı sıra karanlık bir yüze sahip liderlerin organizasyonlara etkilerinin de araştırılması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada toksik liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide çalışan sessizliği ile işyeri dedikodusunun aracı rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda İstanbul'daki üniversitelerde çalışan 544 akademisyen ile nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yaklaşımı benimsenerek analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre toksik liderliğin psikolojik iyi oluşu olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan sessizliği ile işyeri dedikodusunun, toksik liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkisinde aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Çalışan Sessizliği, İşyeri Dedikodusu, Psikolojik İyi Oluş

Editör / Editor:
Ayşe CİNGÖZ,
Erciyes Üniversitesi, Türkiye

***Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:**
Berat ÇİÇEK,
berat.cicek@ozal.edu.tr

JEL:
M12, M14, C31
Geliş: 4 Temmuz 2023
Received: July 4, 2023
Kabul: 7 Mart 2024
Accepted: March 7, 2024
Yayın: 31 Ağustos 2024
Published: August 31, 2024

Atıf / Cited as (APA):
Çiçek, B. & Bilkay, S. (2024),
Toksik Liderliğin Akademik Hayattaki Karanlık Serüveni, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 68, 1-9,
doi: 10.18070/erciyesiibd.1322748

THE DARK ADVENTURE OF TOXIC LEADERSHIP IN ACADEMIC LIFE

ABSTRACT

Right along with many positive aspects of leadership, the effects of leaders with a dark face on organizations should also be investigated. In this context, this study aimed to investigate the effect of toxic leadership on psychological well-being and the mediating role of employee silence and workplace gossip in the relationship between these two variables. Accordingly, a quantitative research was conducted with 544 academicians working at universities in Istanbul province. The obtained data were analyzed by adopting the Structural Equation Model (SEM) approach. According to the research findings, it has been determined that toxic leadership affects psychological well-being negatively. In addition, it was concluded that employee silence and workplace gossip have a mediating role in the relationship between toxic leadership and psychological well-being.

Keywords: Toxic Leadership, Employee Silence, Workplace Gossip, Psychological Well-Being.

GİRİŞ

Globalleşen dünyada, sınırların kalktığı, bilgi ağı ve teknolojilerinin hâkim olduğu post-modern bir düzleme doğru hızla hareket ederken; bilim, teknoloji, sanayi, eğitim ve dış politikada bu dünyaya ayak uydurabilmek zorunluluk olmuştur. Sayılan bu sektörlerde rekabet gücü sağlayabilmenin yolu, nitelikli iş gücünün eğitimi ve istihdamıdır. Bu noktada üniversitelere büyük görev düşmektedir.

Üniversiteler, Türkiye'nin iktisadi ve ticari olarak ihtiyaç duyduğu beyaz yaka (lisans) ve mavi yakalı (ön lisans/meslek yüksekokulları) nitelikli insan gücünü karşılamak zorundadır (Eşme, 2007). Üniversite eğitimi, öğrencilerin sektörde ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve nitelik kazandığı yerden ziyade, zihinsel, duygusal, sosyal, ekonomik, kişisel gelişimi tamamladığı ve entelektüel açıdan donanımlı olmaya başladığı süreci temsil eder (Alkan, 1998; Egin, 2000; Donnelly, 2008).

Ülkemizdeki akademisyenler, bilimsel araştırma yapma, keşfetme, literatüre katkı sağlama ve ders verme yükümlülükleri olan bilim insanlarıdır (Kitapçı, 2002). Ülkemizin uluslararası arenada ilerleyebilmesi, değişen dünyaya ve paradigmalara uyum sağlayabilmesi için; değişime ve gelişime açık, bilimsel anlamda yeterli ve bilimsel üretkenliğe sahip akademisyenlere ihtiyacı vardır (Mengi ve Schreglmann, 2013). Maalesef ki, bilimsel açıdan üretken olması beklenen bu meslek grubunun problemleri azımsanmayacak kadar çoktur. Uluslararası alanyazında akademik dünyanın problemlerini konu alan (düşük maaş, aşırı iş yükü ve adaletsiz gelir dağılımı vb. gibi) çalışmalar yoğun olarak yer almaktadır (Anderson, Johnson ve Saha, 2002; Bonaccorsi ve Daraio, 2003; Oshagbemi ve Hickson, 2003; Marsh ve Hattie, 2002).

Ülkemizde akademisyenlerin problemlerini konu alan çalışmalar sınırlıdır. Akademisyenlerin sorunları genel olarak ücret düşüklüğü, prestij kaybı, yükselme zorlukları, ders yükü fazlalığı, akademik çalışmalar için destek ve fonun yeterince sağlanmaması ve düşük motivasyon olarak bulgulanmıştır (Mengi ve Schreglmann, 2013; Arı, 2007; Korkut ve Yaşınkaya, 1999). Dost ve Canseven (2007) tarafından 2550 akademisyen ile yapılmış olan araştırmanın bulgularına göre, %48,7 iş ortamındaki olumsuz ilişkilerden; %35,9'u kadro atamalarındaki haksız uygulamalardan ve %30,1'i yurtdışında çalışma yapma olanaklarının kısıtlılığı problemlerinden şikayetçidir (Dost ve Censeven, 2007).

Alanyazında yapılan araştırmalarda yer alan akademik hayattaki genel memnuniyetsizlik, üniversite içi genel süreçlerin olması gerektiğinden farklı işlediğini göstermektedir (Şengüllendi vd., 2020; Mengi ve Chreglmann, 2012). Akademisyen yöneticilerin liderliğinde eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmaların yapıldığı üniversitelerde, örgütsel davranış bakışıyla bilimsel değerlendirmenin yapılabilmesi için araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalarda karşılaşılan şikayetlere yol açabilecek liderlik tarzlarından en önemlisinin toksik liderlik olabileceği düşünülmektedir (Baloyi, 2020; Yaşınsoy ve Işık, 2020). Toksik liderlik, astlarına baskı kuran, astlarını aşağılayan, düşmanca tavırlarda bulunan, kötü niyetli, bencil, astlarının haklarını elinden alan, yapıcı eleştirileri engelleyen, sürekli yalan söyleyen, adaletsiz, astlarının yükselmesini engelleyen, liyakatsiz, örgüt içinde grupları birbirine düşüren, bazılarını kayıran ve kendisinin gitmesi halinde tüm sistemin çökeceği inancını astlarına dikte eden kişilik özelliğine sahip liderlerdir (Lipman-Blumen, 2005).

İyi oluş, kişinin kendini tanımasıyla ilgili bir durumdur. İyi oluş, iki ana başlıkta incelenen bir kavram olup, hedonik yaklaşım (özel iyi oluş), fiziksel birtakım şikayetlerden kaçınma, memnuniyet elde etmeye odaklanır; eudaimonik davranış (psikolojik iyi oluş), anlam ve kendini gerçekleştirme üzerine odaklanan kavramdır (Ryan ve Deci, 2001). Psikolojik iyi oluşun makro bakış açısı, bireyleri iyi yaşam ve iyi bir şey yapmaya odaklarken bünyesinde özerklik, başkaları ile iyi ilişkiler kurmak, çevresel kontrol, yaşam amacı ve kişisel gelişimi bulundurur (Ryff, 1989; Demirci ve Şar, 2017).

Dedikodu kavramı TDK'ya göre, "başkalarını çekıştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşma, kov, gıybet, kılükal" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Örgüt içerisinde gayri resmi ve resmi kanalları ile sağlanan iletişim, gayri resmi iletişim kanalı olarak kabul edilen "işyeri dedikodusu", dikey ve yatay düzlemde gerçekleşen eylemlerdir (Schermerhorn Jr, Osborn, Uhl-Bien ve Hunt, 2011).

Gayri resmi iletişim kanalı olarak kabul edilen işyeri dedikodusunun, yöneticiler açısından faydalı olduğuna inanılıyor olsa da, çalışanlar açısından negatif sonuçları olabilir (Usta, Kaya ve Özyurt, 2018).

Örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin farklı nedenlerden dolayı, duygu, görüş ve düşünceleri belirtmek yerine sessiz kalmayı tercih etmeleridir (Öztürk, 2019). Diğer bir fadeyle, örgüt üyelerinin, örgütün bulunduğu konumdan daha iyi bir duruma gelmesi ya da örgüt hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan görüş ve taleplerini yönetimle paylaşmak istememesi ve sessizliği tercih etme durumudur (Kuluallp ve Çakmak, 2016).

Toksik liderlik, yapısı gereğince, çalışanlardan olumsuz birtakım davranışlara sebep olur. Örgüt açısından, literatürde yer alan üretkenlik karşıtı iş davranışları olan, işe geç gelme, mülkiyeti korumama veya zarar verme, devamsızlık, kalite düşüklüğü, kayırmacılık, uzun molalar, hastalık veya mazeret izinlerinin kötüye kullanımı, işyeri dedikodusu gibi sonuçları bulunmaktadır (Protsiuk, 2019). Toksik liderin baskıcı tarzı, söylemek istediklerini ifade etmek isteyen çalışanların dedikodu yapmasına sebep olurken, sinizm etkisinde ve yılmış çalışanları da örgüt içinde sessizliğe bürünmesine yol açacaktır.

Literatür incelendiğinde, akademik hayata dair araştırmalar sınırlı olduğu gözükmetedir. Ayrıca, devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinde görev alan akademisyenlerin araştırma evrenine dahil edildiği ilk çalışmadır. İstanbul ili, vakıf ve devlet üniversitelerinin sayı olarak yoğun olduğu için, İstanbul'da çalışan akademisyenlerle araştırma gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması ışığında, bu araştırmanın amacı akademik hayattaki toksik liderlik algısının, psikolojik iyi oluş, işyeri dedikodusu ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek ve bu dört değişken arasındaki ilişkide toksik liderliğin aracı rolünü anlamaya çalışmaktır. Akademik ortamda yer alması gerektiği öngörülen işyeri dedikodusu, örgütsel sessizlik ve toksik liderlik kavramlarının akademisyenler üzerindeki etkisinin araştırılması, karar vericilerin akademik ortamda yapmayı düşündükleri iyileştirme çalışmalarında kılavuz olacağı düşünülmektedir. Böylece, toksik liderlik, psikolojik iyi oluş, çalışan sessizliği ve işyeri dedikodusu değişkenleri ile gerçekleştirilen araştırma sonuçları hakkında alanyazına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Araştırma soruları ve sonuçları çerçevesinde yükseköğretimde karar vericilere bilgi vererek, liderlik tarzlarıyla ilgili önemli kararlar almalarına katkı sağlanmaları amaçlanmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde, toksik liderliğin psikolojik iyi oluşu negatif (Hadadian ve Sayadpour, 2018; Naeem ve Khurram, 2020); işyeri dedikodusunu (Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020) ve çalışan sessizliğini (Demir, 2019) pozitif yönde etkilediğini bulgulanmıştır. Yanı sıra, diğer değişkenler olan işyeri dedikodusunun psikolojik iyi oluşu negatif (Cheng vd., 2022) ve çalışan sessizliğinin psikolojik iyi oluşu negatif (Yılmaz, 2013) yönde etkilediğini bulgulayan çalışmalar bulunmasına rağmen, bu çalışma tüm değişkenlerin aynı modelde yer aldığı ilk çalışmadır.

I. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

A.TOKSİK LİDERLİK

Yönetim yazınında önemli yer tutan liderlik, örgütsel yapıya pozitif ve negatif etkileri açısından önemlidir. Liderliğin örgütsel yansımalarının pozitif ya da negatif olması yöneticinin liderlik tarzıyla müsemmadır. Koçel (2003)'e göre, uzun süredir yönetim kadrosunun tepesinde olan yöneticiler, uzun süredir yönetici olmanın verdiği güç ile gelişen kendine aşırı güvenme, başkalarının fikirlerine danışmak ve diğer fikirleri değerlendirmek yerine aşırı bir özgüvenle hızlı karar alma, çevresindeki herkesin ona düşman olduğuna inandığı için örgütteki herkese karşı zehirli ve zararlı davranışlar içerisine girip, örgüte zararlı olabilir ve yıkıcı anlamda zararlar verebilir (Koçel, 2003). Toksik liderlik, liderliğin karanlık yüzünde yer alan yöneticilik tarzlarından biridir.

Tanımsal olarak toksik liderlik, yıkıcı bir liderlik davranışı olarak, örgüt amaç, kaynak, motivasyon ve etkinliğini sabote eden davranışları sistematik olarak tekrarlayan, çalışanların psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar yaşamasına, örgütsel amaç ve bağlardan kopmasına

sağlayan davranışların tepe yönetici/yöneticiler tarafından yapılmasıdır. Yanı sıra, çalışanların üzerinde performans düşüklüğü, işyeri demirbaşlarına zarar verme, devamsızlık yapma, gerek olmamasına rağmen rapor alıp hastalık izni kullanma, işyeri dedikodusu gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarının gelişmesine sebep olabilmektedir (Protsiuk, 2019).

Toksik liderliğin genel özellikleri (Pelletier, 2010; LipmanBlumen, 2011; Çiçek ve Almalı, 2020): Örgüt üyelerinin onuruna saldırmak (aşağılamak, zayıflatmak, güçsüzleştirmek, haklarından mahrum etmek vb. gibi eylemler), Bütünlükten yoksun olmak, Yolsuzluk yapılmasına göz yummak ve yapmak, Sosyal dışlanma yaratmak, Ayırmacılık yapmak, Adaletsiz davranma ve liyakatsiz terfi ettirme, Örgüt üyelerinin güvenliğini tehdit etme, Karar alma ve uygulama süreçlerinde serbestiyetçi olmak, Örgüt üyelerini demoralize etmek ve manipülasyon yapmak, Destekçisi olan örgüt üyelerine iyi davranmak, onun dışındakileri düşman olarak göreyerek destekçilerini onları yok etmeye ikna etmek, Anakronizmi örgüt içinde hâkim kılmaya çalışmak, En ufak durumları bile kontrol etmeye çalışmak, Örgüt içerisinde meydana gelen her şeyi diğer insanlardan gizlemeye çalışmak, Otoritesinin ihlalini kişisel algılamak, Örgütün işleyen sistemlerini yıkmak, etik ve yasa dışı cezai eylemlerde bulunmaktır.

Liderin yukarıdaki eylemleri bir ya da birkaç kişiye uyguluyor olması onu toksik lider yapmaz. Bu yönetim tarzının tüm örgütü kapsamaması gerekmektedir. Örgütüne karşı yıkıcı tavırlarda bulunan toksik liderler, işlevsiz kişilik özellikleri (beceriksiz, özsaygısı düşük, yetkinlik ve güveni düşük)'ne sahiptir (Reed, 2015); eksikliklerini tehdit ederek, zorbalık yaparak, korku salarak, alay ederek ve gözdağı vererek kapatmaya çalışabilirler (Di Genio, 2002).

B. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

Psikolojik iyi oluş, pozitif psikolojik temele oturan bir kavram olup; öznel iyi oluş (Hedonizm) ve psikolojik iyi oluş (Eudaimonia) olarak iki bakış açısından oluşur. Öznel bakış açısı aynı zamanda hazcı bakış açısı ile değerlendirilen, mutluluk, doyum ve hayat problemlerinin olmaması gerektiği olgularını barındırırken, eudaimonic bakış açısını temsil eden psikolojik iyi oluş, tüm olumsuzluklara meydan okuma, kişisel gelişim faaliyetleri ve çaba harcama faaliyetlerini kapsamaktadır.

Bireylerin yaşam doyum ve mutluluk merkezli olmalarına göre öznel iyi oluş (Hazcı bakış açısı), kendini gerçekleştiren fonksiyonel birey olmalarına göre de, psikolojik iyi oluş (Eudaimonic bakış açısı) tanımlanabilir. Öznel iyi oluş mutluluk, doyum ve yaşam problemlerinin olmaması olgularını içerirken; psikolojik iyi oluş, kişisel gelişim, meydan okuma, özerklik, çaba harcama olgularını içermektedir (Hamurcu, 2011).

Psikolojik iyi oluş altı bileşenden oluşur. Bunlar (Ryff ve Keyes, 1995):

- Kendini kabul etme: Bireyin kendisiyle ilgili farkındalığıdır,
- Bireysel gelişim: Bireyin gelişime açık olarak büyümeye devam etmesidir
- Yaşam amacı olma: Yaşamın anlamlı olduğu olan inancı,
- Nitelikli ilişkiler kurma: Bireyin çevresindekilerle nitelikli ilişkiler içerisinde olması,
- Çevresel hâkimiyet: Birey gerek yaşamını gerekse çevresini etkin şekilde yönetme kapasitesine sahip olması,
- Özerklik: Özgür iradeye sahip olmasıdır.

Altı boyutta yer alan bileşenler bir bütün halinde psikolojik iyi oluşu tasvir etmekle, bireylerin hayatlarında karşısına çıkan zorluklar karşısında direnç göstermesini sağlamaktadır.

Öznel iyi oluş ile psikolojik iyi oluş kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılıyor olsa da aynı kavramlar değildir. Öznel iyi oluş, bireyin kendi psikolojik durumu ile ilgili olarak hissettiği olumlu duyguların fazla, olumsuz duyguların ise az olma durumudur; psikolojik iyi oluş ise, hayatın tamamını kapsayan bir olgudur. Öznel iyi oluş, öznel bir değerlendirmeye sahipken, psikolojik iyi oluş hayatın tümünü kapsayan ve değerlendirmede bütünü elle alan bir kavramdır. Olumlu duyguların fazlalığı öznel iyi oluş düzeyini arttırırken, psikolojik iyi oluşa etki etmeyebilir (Polatçı, 2011). Gerek öznel iyi oluş, gerekse psikolojik iyi oluş kavramları bireylerin yaşam kalitesi açısından hayati öneme sahiptir.

C. İŞYERİ DEDİKODUSU

Örgütsel iletişim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen örgüt üyelerinin, birbirleriyle olan etkileşimini ve örgütün bütünleşmesini sağlayan iletişim kanallarını kullanarak işbirliği içinde mesaj iletmeye ve alma yöntemidir. İletişim kanalları resmi ve gayri resmi yapılarında oluşmaktadır. Resmi (formal) iletişim, örgütün işleyiş yapısı içerisindeki hiyerarşiyi kullanır; gayri resmi (informal) iletişim, kişiler ya da gruplar arasındaki ağ yoluyla gerçekleşir ve genel itibarıyla örgüt üyelerinin örgüte karşı olan tutumlarını gösterir (Bursalıoğlu, 2005). Bütün örgütlerde örgüt üyelerinin toplumsal ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte gruplar ve informal iletişim ağları bulunur. Bennet (1994)'e göre, informal iletişim ağlarındaki iletişim birbirini çok iyi tanıyan çalışanların üst otoritenin haberi ve izni olmaksızın bilgilerin iletiildiği sık ve her örgüt tipinde görülen bir durumdur. Yapılan araştırmalar, bir örgüt içerisindeki iletişimin %75'inin informal gruplarda gerçekleştiğini göstermektedir (Eroğlu, 2005).

Örgüt içerisindeki biçimsel olmayan iletişim, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını karşılamak, can sıkıntısı ve monotonluktan etkilenmemek, üçüncü kişilerle ilgili eleştiri ve şikâyetle bulunmak, formal kanallarla elde edilemeyecek bilgi kaynakları sağlamaktır (Mosley, Megginson ve Pietri, 1996). Biçimsel olmayan iletişim yöntemlerinden en önemlileri söylenti ve dedikodudur. Söylenti, örgüt içerisindeki önemli olan durumların, üst yönetimden özellikle sızdırılmış (gelecek tepkilere göre kararlar revize edilir) ya da sızmış, kesinlik kazanmamış bilgilerdir. Dedikodu ise, üçüncü şahıslarla ilgili olan konularda çekiştirme, kınama veya şikâyet içeren konuşmalardır ve daha çok kişisel egoyu tatmin eder niteliktedir (Eroğlu, 2005).

Örgütsel dedikodu, literatürde ilk defa Noon ve Delbridge tarafından News from behind my hand: Gossip in organization isimli makalede kullanılmış; örgütsel dedikodunun, incelenmeye değecek kadar ciddi bir kavram olduğunu, örgütsel dedikodunun analizinin o örgütün sosyal organizasyonu hakkında önemli yönleri ortaya çıkaran, örgütleri korumaya ve sürdürmeye yardımcı olan sosyal bir süreç olarak değerlendirilmiştir (Noon ve Delbridge, 1993). Örgütsel dedikodunun bilginin paylaşımı, dayanışma, eleştirel düşüncüyü besleme, güven duygusunun artması, sosyal yönergeleri ve tutumları öğretici ve diğer çalışanların taleplerini rahatlıkla dile getirmesini sağlayan olumlu tarafları da bulunmaktadır (Wu, Birtch, Chiang ve Zhang, 2018). Dedikodunun, örgüt içinde bilginin yayımını sağlaması yanında birlik olmayı, duyu kazandırmayı ve itibarı teşvik edici özelliği vardır (Ellwardt, Steglich, ve Wittek, 2012). Yanı sıra, dedikodunun örgütün yapısını zehirleyici, kişilerarası ilişkileri zedeleyici ve grup performanslarını negatif yönde etkileyici, düşmanlık zeminini ve intikam alma güdüsünün oluşmasına sebep olan bir yönü de bulunmaktadır (Akgeyik, 2015). İşyerindeki dedikodu, işgören ya da yönetici hakkındaki resmi olmayan eleştirel konuşmaları da kapsamaktadır (Ellwardt, Steglich ve Wittek, 2012).

Örgütsel boyutta dedikodunun oluşumunu etkileyen faktörler, psikolojik sözleşmenin ihlali, liderin istismarcı yönetim tarzı, bireysel ego ve statü arzusu, örgütsel belirsizlikler, etkin olmayan iletişim, örgüt içindeki gruplardaki sosyal kaytarmalar, ortamın dedikoduya müsait olması ve dedikoduya meyilli çalışanların varlığıdır.

Örgütsel dedikodunun negatif sonuçları bulunmaktadır. Bunlar, örgüt içerisindeki sorunların gizlenmesi, entelektüel güvenin zedelenmesi, yanlış anlaşılma ve dirençlerinin gelişmesi, doğruluğu kesin olmayan bilgilerin paylaşılması, bireylerin ya da örgütün itibar kaybetmesi, verim düşüklüğü, çalışanların iş sahiplenme ve odaklama düzeyinde düşüş ve yönetime duyulan güvensizliktir (Şener, 2015)

Liderlerin iletişim yetkinlik düzeyinin yüksek olması, kurumlar açısından en temel kavramlardandır ve piyasa ortamında rekabet avantajlarından biridir (Payne, 2005). Ancak liderlerin bu yetkinlik sayesinde informal yapılar aracılığı ile sağlanan bilgileri stratejik planlama sürecinde alınacak olan kararlarda etkili öncül olarak kabul etmesi doğru değildir (Morgan, 1998). Ellwardt vd. (2012) tarafından yapılan araştırmada negatif dedikoduların, yönetici ve denetçileri ile sorun yaşayan örgüt üyeleri tarafından yapıldığı; yaşadığı sorunları doğrudan yüz yüze görüşenlerin oranının %29, arkadaşlarıyla üzüntüsünü paylaşanlarının oranı %50 olduğu bulgulanmıştır (Ellwardt, Steglich ve Wittek, 2012).

D. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Günümüzün modern iş dünyası gerek çalışanlar gerekse yöneticilerin, yüksek performans ve motivasyon ile örgüt içerisinde fikir ve görüşlerin net bir şekilde ifade edebildiği ortamlardır (Liu, Wu ve Ma, 2009). Bu sebeple, örgütler düşüncelerini rahatça ifade edebilen çalışanlara ihtiyaç duyarken, çalışanlar da görüşlerini bildirebilecekleri örgütleri tercih ederler. Sorunların çözümünde farklı düşüncelerin bir araya gelerek en iyi tercih üzerinde uzlaşmaları ve uygulamanın uyum içinde gerçekleşmesi başarılı ve verimli sonuçları olan ve örgütlere rekabet avantajı sağlayan bir durumdur. Çünkü her örgütün, işleyişte görev alan örgüt üyelerinin, iş ile ilgili yapıcı fikirlere, bilgilere ve görüşlere ihtiyacı vardır.

Diğer yandan bazı örgütlerdeki yönetim şekli, isteyerek ya da istemeden örgütlerini sessizliğe sürüklemektedir. Böyle bir durumda, çalışanlardaki sessizlik durumu sorunların göz ardı etmelerine, örgütten kopmalarına sebep olmakta ve örgüte zarar verici boyutlara ulaşabilmektedir. Örgütsel sessizlik kavramsal olarak, bir örgütte yer alan örgüt üyelerinin örgütün faaliyeti ile ilgili olarak teknik, işlevsel, fırsatlar ya da risklere dair her türlü düşünce, fikir, bilgi ve duygusunu kendine saklayarak ketum davranışlar sergilemesi, diğer bir deyişle sessizleşmesidir. Morrison ve Milliken (2000), yapmış oldukları çalışmada, örgüt üyelerinin örgütsel problemler söz konusu olduğunda, duygu ve düşüncelerini ifade etmek ile sessiz kalmak arasında tercih yapmak zorunda olduğunda, çoğunlukla sessizliği tercih ettiğini bulgulamıştır (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanların örgütte sessiz kaldıkları konuları sekiz başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003): Örgüt üyeleri ya da yöneticilerle ilgili performans ya da yetkinlikle ilgili kaygı ya da endişeler; Organizasyonda var olan işleyişle ilgili süreç ya da operasyonel performans ile ilgili problemler; Eşit iş ve ücret ile ilgili duyulan kaygılar; Örgüt politika ve kararları ile ilgili düşünce farklılıkları; Kariyer problemleri ve endişeler; Etik ihlalleri; Taciz veya istismar problemleri; Diğer örgüt üyeleriyle yaşanan çatışma ve ihtilaflar.

Yukarıda yer alan her bir madde, çalışan memnuniyeti, örgütsel iklim, örgüt kültürü, sahiplenme gibi örgütün yapı taşları olan konuları doğrudan ilgilendirdiği için, örgütün yapısı içerisinde bozulmadan ve uyum içerisinde işleyebilmesi için de önemlidir. Yönetici/liderlerin kendini ifade eden örgüt üyelerine olan yaklaşımları, örgüt üyelerinin konuşmasını ya da sessizliğe bürünmesinde önemli rol oynamaktadır. Tercih edilen liderlik tarzı, örgütün yapısını belirler.

E. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Alanyazın incelendiğinde, toksik liderliğin genel özelliklerinin, psikolojik iyi oluşu meydana getiren bileşenleri ile taban tabana zıt olduğu, toksik liderin çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu yapılan sınırlı sayıda çalışmada bulgulanmıştır (Hadadian ve Sayadpour, 2018; Naeem ve Khurram, 2020). Yani sıra, toksik liderlerin, örgüt üyelerine karşı uygulamakta olduğu liderlik davranışları, onların acı çekmesine, motivasyon kaybı yaşamalarına, performans düşüklüğüne, işten ayrılma oranında artışa, inovasyonda azalma ve bölümler arası çatışmaya, örgütsel stresin artmasına ve dolayısıyla örgüt üyelerinin hem psikolojik hem de fiziksel sağlık problemleri yaşamalarına sebep olmaktadır (Reed, 2004). Bu çerçevede araştırma modelimizde yer alan bu iki değişkene ait geliştirilmiş olan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₁: Toksik liderlik psikolojik iyi oluşu negatif etkiler

Krumov vd. (2015) yapmış oldukları çalışmada, toksik liderliğin karakterlik yüzünün 11 karakteristiği olduğunu bulgulamıştır. Bunlar: (1) Kibir, (2) Melodrama, (3) Karmaşıklık ve belirsizlik (Volatility), (4) Aşırı tepki (Excessive Caution), (5) Güvenilmezlik (Habitual Distrust), (6) Mesafeli davranma (Aloofness), (7) Hainlik (Mischievousness), (8) Eksantriklik-Dış merkezlik (Eccentricity), (9) Kayıtsızlık (Passive Resistance), (10) Mükemmeliyetçilik ve (11) Memnun etme hevesidir (Eagerness to Please). Özellikle karmaşıklık ve belirsizliğin işyerinde dedikoduya sebep olduğunu tespitinde bulunmuşlardır (Krumov, vd., 2015). Taştan (2017) tarafından sağlık sektöründe yapılan çalışmada, toksik liderlerin davranışlarının işyerinde yıkıcı dedikoduya sebep

olduğu bulgulanmıştır (Taştan, 2017). Şengüllendi vd. (2020)'nin bankacılık sektöründe yapmış oldukları çalışmada toksik liderliğin üretkenlik karşıtı davranışlar olan işten kaytarma, işyerinde dedikodu, uzun molalar, kayırmacılık ve işe gelme gibi davranışlara sebep olduğunu bulgulanmıştır (Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020). Literatür araştırmasındaki sınırlı çalışmalar ışığında, araştırma modelimizdeki değişkenlere ait geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₂: Toksik liderlik işyeri dedikodusunu pozitif etkiler

Toksik liderliğin baskıcı ve tepkisel yüzü, çalışanların vakıf oldukları olaylar karşısında bile sessiz kalmayı tercih etmelerine sebep olduğundan, örgütsel açıdan tercih edilen bir durum değildir. Örgütsel sessizliğin oluşmasına katkı sağlayan unsurların başında örgütlerde bulunan katı hiyerarşi gelmektedir (Dankoski, Bickel, ve Gusic, 2014). Alanyazında yapılan taramalarda toksik liderliğin örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediğini bulgulayan çalışmaların sağlık, kamu ve özel sektörde gerçekleştirildiği görülmüş (Demir, 2019; Demirtaş ve Küçük, 2019; Turhan, 2022) olup, üniversitelerde gerçekleştirilen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede, toksik liderliğin katı ve baskıcı yönünün akademisyenler üzerinde örgütsel sessizliğe neden olup olmadığını araştırmak üzere geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₃: Toksik liderlik çalışan sessizliğini pozitif etkiler

Alanyazın incelemesinde işyeri dedikodusunun psikolojik iyi oluş ile ilişkisini inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır. Sadece Cheng vd. (2002)'de gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, negatif işyeri dedikodusunun örgüt hedeflerine ulaşmada öznel iyi oluşun aracı etkisini araştırmışlardır. Öznel iyi oluş, bireyin yaşamı ile ilgili bilişsel değerlendirmelerini kapsayan bir kavram olup (Diener, 1994); psikolojik iyi oluş, bireyin kendi kapasitesinin ve sınırlarının farkında olarak kendinden duyduğu memnuniyeti, kişisel isteklerini karşılayacak şekilde çevresini şekillendirmesini, bağımsız hareket edebilmesini ve farkında olduğu kapasitesini geliştirmeye çalışmasını yansıtmaktadır (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002). İyi oluş çatısı altındaki bu iki kavramın yakınlığından yola çıkarak, işyeri dedikodusunun öznel iyi oluş üzerindeki etkinin, psikolojik iyi oluş üzerinde de olabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₄: İşyeri dedikodusu psikolojik iyi oluşu etkiler

Bulunduğu ortamda olumsuz bir psikolojik iklime maruz kalan bireyler, yaşadıkları olumsuzluklar karşısında içine girdikleri olumsuz ruh hali (anksiyete, depresyon gibi) neticesinde içe dönük bir karakter yapısına bürünebilir ve çevresinde olan olaylara karşı duyarsızlaşır, sessizleşebilirler (Cüceloğlu, 2012; Çelikkol, 2001). Bu çerçevede yapılan araştırmalarda, çalışan sessizliğinin bireylerin psikolojik durumu ile ilgili olduğu sorgulanmış, bireylerde yarattığı davranışsal, düşünsel ve psikolojik negatif etkilere odaklanılmıştır (Ryff ve Keyes, 1995; Çakıcı, 2007; Olsen, Mortensen ve Bech, 2004; Nystuen, Hagen ve Herrin, 2001). Yılmaz (2013), çalışan sessizliği ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi incelemiş, psikolojik iyi oluşu stres, depresyon ve anksiyete temelinde incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışan sessizliği ile stres, depresyon ve anksiyete arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Alanyazında yapılmış olan araştırmalarda, çalışan sessizliğinin psikolojik iyi oluş üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Araştırma modeline uygun olarak geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₅: Çalışan sessizliği psikolojik iyi oluşu negatif etkiler

İşyeri dedikodusu işletmelerin itibarını ve güvenilirliğini sarsmaktan, işletmedeki çalışanların sosyal etkileşimini sıfırlamaya kadar birçok şekilde organizasyonlara zarar verebilir (Foster, 2004). Toksik liderlik, yıkıcı bir liderlik davranışı olarak, örgüt amaç, kaynak, motivasyon ve etkinliğini sabote eden davranışları sistematik olarak tekrarlayan, çalışanların psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar yaşamalarına neden olan bir liderlik türüdür (Protsiuk, 2019). Buradan hareketle işyerindeki toksik liderliğin psikolojik iyi oluşu olumsuz etkileyeceği, işyeri dedikodusunun bu ilişkiye aracılık edeceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya test edilmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₆: İşyeri dedikodusu, toksik liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık eder

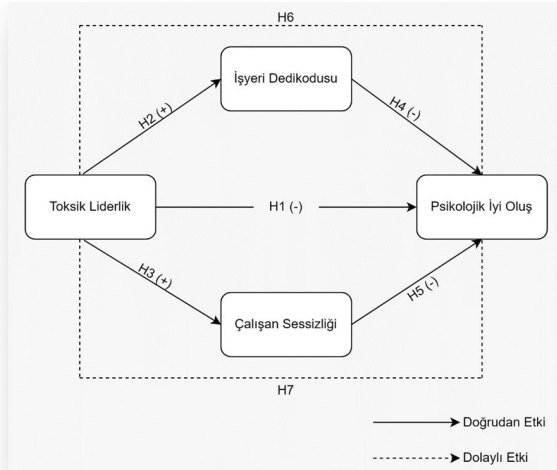
İşyerindeki sessizliğin, çalışanların bilişsel ve duygusal kaynaklarını tüketebilecek, yüksek düzeyde strese neden olabilecek ve alaycı davranışlarda bulunulan ortamlarda meydana gelen kasıtlı bir davranış

olduğuna inanılmaktadır (Aboramadan, Turkmenoglu, Dahleez ve Cicek, 2020). Toksik liderliğin ise bu ortamı yaratma potansiyeline sahip bir eylem olduğu göze çarpmaktadır (Saqib ve Arif, 2017). Daha önceki yapılan çalışmalarda toksik liderliğin psikolojik iyi oluşa olumsuz etki ettiği tespit edilmiştir (Koç vd., 2022; Hadadian ve Sayadpour 2018). Buradan hareketle toksik liderliğin psikolojik iyi oluşu düşüreceği ve sessizliğe ortam hazırlayabileceği sonucu çıkarılabilir. Tüm bu değişkenleri bir arada incelemek adına ise test edilmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₇: Çalışan sessizliği, toksik liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık eder

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere göre oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'deki gibidir

ŞEKİL 1 | Araştırma Modeli



II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı; akademik hayattaki toksik liderlik algısının, psikolojik iyi oluş, işyeri dedikodusu ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu bağlamda kurulan model gereğince (Araştırma modeli Şekil 1'de verilmiştir) toksik liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinin ortaya konulması ve toksik liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve işyeri dedikodusunun aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca çoklu-grup analiz tekniği ile anakütlede yer alan vakıf ve kamu üniversitelerinin tutumlarının karşılaştırılması hedeflenmektedir.

Araştırmada anket tekniğiyle elde edilen veriler nicel araştırma yöntemi benimsenerek analiz edilmiştir. Araştırma bir nedensel karşılaştırma araştırmasıdır. Yarı deneysel araştırma olarak da adlandırılan bu nicel araştırma yöntemi, araştırmacılar tarafından, bir değişkenin diğer bağımsız değişkene bağlı olduğu iki veya daha fazla değişken arasındaki neden-sonuç denklemini sonuçlandırmak için kullanılmaktadır. Ayrıca veriler toplanmış itibarıyla kesitsel araştırma yöntemi türündedir (Wang ve Cheng, 2020). Elde edilen verilerin analizi için ikinci nesil istatistiksel analiz tekniği olan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yaklaşımı benimsenmiştir. YEM, insan davranışlarının incelendiği sosyal disiplinlerdeki teorik modellerin açıklanmasında iyi sonuçlar veren yeni nesil bir analiz tekniğidir (Weston ve Gore Jr, 2006). Ayrıca YEM yaklaşımı modeldeki aracılık rollerinin analizinde birinci nesil regresyon yaklaşımlarına kıyasla daha başarılı sonuçlar verebilmektedir (Iacobucci, Saldanha ve Deng, 2007). Bu sebeplerden ötürü veri analizinde YEM yaklaşımı izlenmiştir.

A. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütesini İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın anakütlesi İstanbul'da bulunan 11 devlet üniversitesindeki 19,110 ve 47 vakıf üniversitesindeki 20,223 çalışan olmak üzere toplamda 39,333 akademisyenden oluşturmaktadır. Anakütlenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak, olasılıksız örnekleme

yöntemlerinden "kolayda örnekleme" yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemin tercih sebebi, araştırmacılar maliyet, hız ve erişilebilirlik açısından avantajlar sağlamasıdır (Bryman, 2016). Örnekleme büyüklüğü ise güç analizi yöntemiyle belirlenmiştir (Faul vd., 2007). Bu bağlamda, istatistiksel güce dayalı örnekleme büyüklüğünü hesaplamak için G*Power v3.1.9.6 programından yararlanılmıştır. 0.95 istatistiksel güç ile yapılan analiz sonucunda, kurulan araştırma modeli için tutarlı sonuç elde etmede, örnekleme büyüklüğünün her bir grup için en az 146 olması gerektiği belirlenmiştir. Toplamda ise 387 katılımcının evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırmaya başlangıçta 584 kişi katılmıştır. Fakat anketlerden 40 tanesi büyük oranda eksik doldurulduğundan veya tüm cevaplar aynı işaretlendiğinden değerlendirilmeye alınmamıştır. Son durumda 544 geçerli anketle analizlere devam edilmiştir. Bu sayının anakütleyi temsil ettiği varsayılmıştır. 544 katılımcıdan 392'si devlet üniversitelerinde çalışırken 152'si ise vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır. Bu durumda gruplar açısından yeterli örnekleme büyüklüğüne ulaşılmıştır. Katılımcılara ait diğer bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

TABLO 1 | Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Sayı		Yüzde %			Sayı		Yüzde %	
Cinsiyet	Kadın	188	34,6		1 yıldan az	16	2,9		
	Erkek	356	65,34	Akademisyen Olarak Çalışma Süresi	1-5 yıl	188	34,6		
	20-30 yaş	48	8,8		6-10 yıl	156	28,7		
	31-40 yaş	260	47,8		11-15 yıl	100	18,4		
Yaş	41-50 yaş	164	30,1		16 yıl ve üzeri	84	15,4		
	51 ve üzeri yaş	72	13,2		Arş. Gör.	56	10,3		
	Kamu	392	72,1		Öğr. Gör.	244	44,9		
Üniversite Türü				Unvan	Dr. Öğr. Üyesi	164	30,1		
	Vakıf	152	27,9		Doç. Dr.	52	9,6		
				Prof. Dr.	28	5,1			

B. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılmak üzere anket yönetimi tercih edilmiştir. Araştırmaya veri toplamak için oluşturulan anket formu üç kısımdan oluşmuştur. İlk kısımda araştırmaya katılımın gönüllü olduğunu ve araştırmanın amacını, niteliğini ve verilerin gizliliğini ifade eden bir onam kısmına yer verilmiştir. İkinci kısımda demografik bilgilere yönelik sorular yer alırken, formun son kısmında ölçüm araçlarına yer verilmiştir. Anket formunun uygulanması için Malatya Turgut Özal Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığının 02/06/2022 tarih ve E-35841939-050-113469 sayılı kararı ile Etik Kurul Onayı verilmiştir.

Toksik Liderlik Algı Düzeyleri Ölçeği: Toksik liderlik algı düzeyini ölçmek için Afacan Fındıklı, M., vd. (2019) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 5'li Likert tipinde olan ölçek tek boyut ve 9 maddeden oluşmaktadır.

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Araştırmanın bağımsız değişkenini ölçmek için Diener vd. (2009) tarafından hazırlanan Çiçek ve Almalı (2020) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan psikolojik iyi oluş ölçeği kullanılmıştır. Tek boyut, 8 maddeden oluşan ölçek 5'li Likert tipindedir.

İşyeri Dedikodusu Ölçeği: Kuo vd. (2015) tarafından geliştirilen Çiçek ve Söylemez (2020) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan işyeri dedikodusu ölçeği tek boyuttan ve 5 maddeden oluşmaktadır ve cevaplar 5'li Likert tipindedir.

İşyeri Sessizliği Ölçeği: Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008) tarafından geliştirilen ölçekte cevaplar 5'li Likert tipinde olup, ölçek tek boyut ve 5 maddedir.

Kullanılan ölçeklerde cevaplar 5'li Likert tipindedir ve ölçekteki aralıklar 1- Hiç Katılmıyorum ve 5- Tamamen Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

A. ÖLÇÜM MODELİ

Araştırma kapsamında akademisyenlerden toplanan verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı benimsenmiştir. Anderson ve Gerbing (1988) YEM analizinde iki basamaklı yaklaşımın kullanılmasının uygun olacağını savunmuştur. Bu bağlamda öncelikle verilerin analize uygunluğunu test etmek için ölçüm modeli kurulmasını, ardından yapı geçerliliği ve güvenilirliği test edilen verilerin yapısal modelle analiz edilmesinin uygun olacağını belirtmiştir. Bu çalışmada iki basamaklı yaklaşım belirlenmiştir ve ilk olarak ölçüm modeli kurulmuştur. Ölçüm modeli kurulmadan önce ise verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu amaçla ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Yapılan incelemede tüm ölçek maddelerinin literatürde kabul gören -1,5 ile 1,5 değerleri arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Buradan hareketle verilerin normal dağılım gösterdiğine kanaat getirilmiştir (Tabachnick vd., 2007).

AMOS 26 programı ile maximum likelihood modunda ölçüm modeli kurulmuştur. Fornell ve Larcker (1981) ölçüm modelin doğrulanması gereken kriterlerden bahsetmiştir. Buna göre ölçüm modelindeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 sınırını aşması gerekmektedir. Daha sonra uyum geçerliliği kriteri için varyans tahmin değerlerinin (AVE) 0,50 değerinden yüksek olması beklenmektedir. Güvenilirlik içinse değişkenlerden elde edilen kompozit güvenilirlik (CR) değerinin 0,60'tan ve Cronbach's α değerlerinin 0,70'ten yüksek olması gerekmektedir. Son olarak ayrışım geçerliliği için AVE değerinin karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir. Bu kriterleri test etmek için kurulan ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: CMIN = 361,266; df = 245; $\chi^2/df = 1,475$; RMSEA = 0,059; NFI = 0,850; TLI = 0,939; CFI = 0,945; SRMR = 0,078. Bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Modelden elde edilen diğer sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

TABLO 2 | Ölçüm Modeli Analizi Sonuçları

Ölçekler	Maddeler	Faktör Yükü	AVE	CR	Alpha
Toksik Liderlik	Yöneticim rapik gördüğü astların terfisine engel olur	0,717	0,642	0,941	0,941
	Yöneticim düşük kidede sahip olanların düşük beceriyeye sahip olduklarına inanır	0,715			
	Yöneticim başkalarının yanında astını küçük düşürür	0,781			
	Yöneticim yeniliklere karşı kapalıdır	0,787			
	Yöneticim, verdiği vaatleri unuttur	0,847			
	Yöneticim astları hakkında olumsuz yorum yapmaktan çekinmez	0,805			
	Yöneticim ekip içerisinde dedikoduya sessiz kalır	0,722			
	Yöneticim davranışlarıyla/söylemleriyle astının kendisini yetersiz hissetmesine neden olur	0,912			
	Yöneticim psikolojik baskı uygulayarak astının değerlessiz hissetmesine neden olur	0,897			
		Amaçlı ve anlamlı bir hayat sürüyorum	0,771	0,556	0,908
Psikolojik İyi Oluş	Amaçlı ve anlamlı bir hayat sürüyorum	0,776			
	Günlük yaşamımda sorumlu olduğum ve sevdiğim etkinliklerde bulunurum	0,647			
	Başkalarının mutluluğuna ve kendilerini iyi hissetmelerine aktif olarak katkıda bulunurum	0,668			
	Benim için önemli olan faaliyetlerde yetkin ve yetenekliyim	0,635			
	Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum	0,778			
	Geleceğim hakkında iyimserim	0,869			
	İnsanlar bana saygı duyuyor	0,791			

TABLO 2 (Devamı) | Ölçüm Modeli Analizi Sonuçları

Ölçekler	Maddeler	Faktör Yükü	AVE	CR	Alpha
Negatif İşyeri Dedikodusu	İş arkadaşımın yetersiz iş performansını dillendiririm	0,908	0,743	0,935	0,934
	İş arkadaşımın işiyle ilgili ihmalciliğini ve yetersiz işine bağlılığını dillendiririm	0,895			
	İş arkadaşımın mesleki deneyimsizliğini ve yetersiz mesleki bilgisini dillendiririm	0,841			
	İş arkadaşımın yetersiz kişilerarası ilişki becerisini dillendiririm	0,865			
	İş arkadaşımın iş ahlakı yoksunluğunu dillendiririm	0,796			
Çalışan Sessizliği	Endişelerim olduğunda sessiz kalmayı seçiyorum	0,546	0,572	0,866	0,857
	Çalıştığım işyerini geliştirmek için fikirlerim olmasına rağmen, bu konuda yüksek sesle konuşmam	0,640			
	Fark ettiğim sorunlar hakkında iş arkadaşlarıma hiçbir şey söylemem	0,864			
	Daha fazla bilgi almak istediğimde soru sormak yerine susarım	0,866			
	Bir olayı önlemeye yardımcı olabilecek bilgilere sahip olduğumda sessiz kalırım	0,810			

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere ölçüm modelinde tüm maddelerin faktör yükleri 0,50 eşliğini, AVE değerleri 0,50 eşliğini, CR değerleri 0,60 eşliğini, Cronbach alpha değerleri ise 0,70 eşliğini aşmaktadır. Bu nedenle ölçüm modelinin Fornell ve Larcker (1981) kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'te verilmiştir.

TABLO 3 | Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	SS	1	2	3	4
1. Toksik Liderlik	2,620	1,170	(-0,801)			
2. Psikolojik İyi Oluş	4,188	,613	-0,176***	(-0,746)		
3. İşyeri Dedikodusu	2,480	1,067	0,279***	-0,191***	(-0,862)	
4. Çalışan Sessizliği	2,301	,959	0,288***	-0,176***	0,092*	(-0,756)

SS = Standart Sapma; *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; Parantez İçi Değerler = \sqrt{AVE}

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere değişkenlerin AVE değerlerinin karekökü, ölçeklerin kendi aralarındaki korelasyon değerlerini aşmaktadır. Bu durumda değişkenler arası ayrışım geçerliliği kriterleri de karşılanmaktadır (Fornell ve Larcker 1981). Böylece değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından herhangi bir sorun teşkil etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda hipotez testlerine geçilmiştir.

B.YAPISAL MODEL

İlk basamakta yapı geçerliliği test edilen bu çalışmanın ikinci adımında yapısal eşitlik analizleri basamağına geçilmiştir. Bu bağlamda AMOS 26 programı ile araştırma modeline (Şekil 1) uygun bir yapısal model kurulmuştur. Kurulan modelin öncelikle uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyum değerlerine (Hu ve Bentler, 1999) sahip olduğu tespit edilmiştir: CMIN = 501,748; df = 319; $\chi^2/df = 1,573$; RMSEA = 0,065; NFI = 0,818; TLI = 0,916; CFI = 0,924; SRMR = 0,074. Modelde çıkan doğrudan etki sonuçları Tablo 4'te paylaşılmıştır.

TABLO 4 | Doğrudan Etki Analizi Sonuçları

Hipotez	β	Standart Hata	Kritik Oran	p
Toksik Liderlik \rightarrow Psikolojik İyi Oluş	-0,201	0,058	-1,990	0,047
Toksik Liderlik \rightarrow İşyeri Dedikodusu	0,280	0,096	2,854	0,002
Toksik Liderlik \rightarrow Çalışan Sessizliği	0,288	0,066	3,061	0,004
İşyeri Dedikodusu \rightarrow Psikolojik İyi Oluş	-0,228	0,053	-2,367	0,018
Çalışan Sessizliği \rightarrow Psikolojik İyi Oluş	-0,213	0,091	-2,078	0,038

Yapılan hipotez testi sonuçlarına göre toksik liderliğin psikolojik iyi oluş ($\beta = -0,201$; $p < 0,05$) üzerinde negatif yönlü ve anlamlı; işyeri dedikodusu ($\beta = 0,280$; $p < 0,01$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı; çalışan sessizliği ($\beta = 0,288$; $p < 0,01$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İşyeri dedikodusunun, psikolojik iyi oluş ($\beta = -0,228$; $p < 0,05$) üzerinde negatif ve anlamlı; çalışan sessizliğinin de psikolojik iyi oluş ($\beta = -0,213$; $p < 0,05$) üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulguları ile H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri **desteklenmiştir**.

Araştırmanın aracı değişkenlerinin rolünü tespit etmek için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği adımlar izlenmiştir. Ayrıca dolaylı etki gücünü tespit etmek için Mallinckrodt vd. (2006) tarafından önerilen bootstrapping yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kitle parametresine ilişkin güven aralığı oluşturarak dolaylı etki hesaplaması yapabilmektedir. Analizlerde bootstrap kitle parametresi örneklem büyüklüğü 2000 olarak, güven aralığı ise %95 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

TABLO 5| Aracı Etki Analizi Sonuçları

Hipotez	Toplam Etki	p Değeri	Doğrudan Etki	p Değeri	Dolaylı Etki	p Değeri	Aracılık Durumu
H6: Tok. → Ded. →Psk.İo	-0,224	0,048	-0,140	0,004	-0,084	0,008	Kısmi Aracılık
H7: Tok. → Ses. →Psk.İo	-0,202	0,051	-0,140	0,004	-0,062	0,012	Tam Aracılık

Araştırma kapsamında kurulan H6 işyeri dedikodusunun, H7 ise çalışan sessizliğinin toksik liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık edeceğini varsaymaktadır. Bu durumu test etmek için oluşturulan paralel aracılık modeli AMOS 26 programı ile test edilmiştir. Bu bağlamda programın kullanıcı tanımlı tahmin (user defined estimand) modu ile her path ayrı analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda işyeri dedikodusunun kısmi aracılık, çalışan sessizliğinin ise tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle akademisyen çalışanlar toksik lidere sahip olduklarında, psikolojilerini iyi tutmak için dedikoduya veya sessizleşmeye gitmektedir. Araştırmanın bu bulguları ile H6 ve H7 hipotezleri **desteklenmiştir**.

C. ÇOKLU GRUP ANALİZİ

Araştırmada devlet ve vakıf üniversitelerini karşılaştırmak için çoklu grup analizi yapılmıştır. Bootstrap (2000 örneklem büyüklüğü) metodu ile yapılan çoklu grup analizinin sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

TABLO 6| Çoklu Grup Analizi Sonuçları

İlişki	Devlet	Anlamlılık	Vakıf	Anlamlılık
Toksik Liderlik → Psikolojik İyi Oluş	-0,267	0,000	-0,136	0,012
Toksik Liderlik → İşyeri Dedikodusu	0,210	0,043	0,305	0,028
Toksik Liderlik → Çalışan Sessizliği	0,316	0,014	0,195	0,041
İşyeri Dedikodusu → Psikolojik İyi Oluş	-0,330	0,002	0,362	0,000
Çalışan Sessizliği → Psikolojik İyi Oluş	-0,240	0,042	-0,277	0,039

Yapılan çoklu grup analizi sonucuna göre toksik liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki olumsuz etkisi devlet üniversitesinde çalışan akademisyenler açısından daha yüksek bulunmuştur. Toksik liderden kaynaklanan işyeri dedikodusu ise vakıf üniversitelerinde daha yüksektir. Toksik liderden kaynaklanan sessizleşmede ise durum tam tersidir, devlet üniversitelerinde sessizleşme oranı daha yüksektir. İşyeri dedikodusunun psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi ise çalışmanın belki de en çarpıcı sonucunu ortaya koymuştur. Buna göre, devlet üniversitelerinde görevli akademisyenlerin yaptıkları dedikodu psikolojik iyi oluşlarını olumsuz etkilerken, vakıf üniversitelerinde yapılan dedikodu psikolojik iyi oluşu artırmaktadır. Çalışan sessizliğinin psikolojik iyi oluşa olan etkisi açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada toksik liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi ve bu ilişkide işyeri dedikodusu ile çalışan sessizliğinin etkisi araştırılmıştır. Burada temel motivasyonu, toksik lidere sahip bireylerin psikolojik olarak güçlü kalmaları için istenmeyen davranışlara başvurabilmeleri olmuştur. Bu davranışlar ise işyeri dedikodusu ve çalışan sessizliği olarak ele alınmıştır. Başka bir deyişle toksik liderliğin ortaya çıkaracağı olası psikolojik yıpranmalara karşı bireyler kendilerini korumaya almak için sessizleşebilecekleri veya dedikoduya başvurabilecekleri şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırma bulguları incelendiğinde toksik liderliğin psikolojik iyi oluşu negatif etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle lider zehirli davranışlar sergileme potansiyelini artırdıkça çalışanların psikolojisi bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Araştırmanın bu bulgusu Naeem ve Khurram'ın (2020); Koç vd.'nin (2022); Hadadian ve Sayadpour'un (2018) çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Toksik liderlik coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçi ifadeyi zehirleyerek insanlara ve nihayetinde kuruma da zarar veren bir liderlik yaklaşımıdır (Wilson-Starks, 2003). Dolayısıyla toksik liderliğin olduğu organizasyonlarda birçok olumsuzlukla karşılaşmak mümkündür. Psikolojik iyi oluş bu durumlardan biri olarak gösterilebilir çünkü kavram; bireylerin hayatlarını nasıl düşündüklerini ve deneyimlediklerini önemli ölçüde etkileyen tüm faktörler olarak anlaşılabilir (Rath vd., 2010).

Toksik liderliğin işyeri dedikodusunu ve çalışan sessizliğini artırması, araştırmanın bir diğer bulgusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Lipman-Bluman'a göre (2010) toksik liderler karşısındaki insanları pek dinlemeyen, onların görüşlerine önem vermeyen, fırsat bulduklarında onları küçük düşürmekten kaçınmayan, ötekileştirmek ve korkutmaktan çekinmeyen tiplerdir. Doğal olarak bu tarzda davranışlar sergileyen insanların karşısında iletişim kanallarının yeterince açık olması beklenemez. Karşısındaki insandan ne tür bir geri bildirim almayacağını bilmek ise çalışanlarda farklı şekillerde tezahür edebilir. Araştırma sonuçları da bu görüşü desteklemektedir. Buna göre liderin toksiklik düzeyi arttıkça çalışanlar doğrudan iletişim kurmak yerine işyerindeki durumları dedikodu ortamlarına taşımaktadır. Ayrıca çalışanlar organizasyonu ilgilendiren durumları da özgürce tartışmadığı için sessizleşerek iletişim kanallarını tam anlamıyla kapatma yoluna gidebilmektedir.

Akademisyenlerin belki de kendilerini korumaya almak için sessizleştikleri düşünülebilir. Fakat araştırma bulguları bize bu sessizleşmenin çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde olumsuz etkilere neden olduğunu göstermektedir. Bu durumda, aslında çalışanlar yaratıcı fikirlerini ortaya koymak ve kendilerini özgürce ifade etmek isterken, bu ortamı bulamadığı için sessizleştikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sebeple çalışanların bu sessizlikleri kendi iç dünyalarına olumsuz yansımaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Coakley'in (2021); Saqip ve Arif'in (2017) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre işyerinde yapılan dedikodular psikolojik iyi oluşu etkilemektedir. Burada iki farklı durum ortaya çıkmaktadır. Devlet üniversitelerinde dedikodu psikolojik iyi oluşu olumsuz etkilerken, vakıf üniversitelerinde durum tam tersi yönde vuku bulmaktadır. Bu konuda literatür incelendiğinde aslında durumun normal olduğunu görülmektedir. Çalışmalar dedikodunun iki yönünden bahsetmiştir. Kimi zaman yapılan dedikodunun bireyde utanç ve pişmanlık yarattığı gözlemlenirken (Aboramadan vd., 2020), kimi zaman da rahatlamaya sebebiyet verdiği belirtilmiştir (Spacks, 2012). Bu tanımlamalar örneklem arasındaki farklılığı da açıklar niteliktedir.

Toksik liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin aracılığı olarak işyeri dedikodusu ve çalışan sessizliği değişkenleri test edilmiştir. Burada toksik liderlere sahip akademisyenlerin psikolojilerini iyi tutmak adına bu tür olumsuz durumlara başvurup vurmadıkları anlaşılmalı çalışılmıştır. Karşıda sürekli insanları manipüle eden, onların görüşlerine saygı duymayan, onları dinlemeyen, dürüstlükten, ahlaki değerlerden uzak bir lider olduğu zaman aslında sergilenebilecek çok fazla davranışın da olmaması bu değişkenlerin seçilmesine etki etmiştir. Analiz sonuçları da hipotezleri destekler niteliktedir. Buna göre toksik liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye çalışan sessizliği ve işyeri dedikodusu aracılık etmektedir. Başka bir deyişle çalışanlar liderin olumsuz davranışlarıyla baş edebilmek için farklı

olumsuz davranışlar sergilemek durumunda kalmışlardır.

Araştırma kapsamında bir araya getirilen değişkenlere daha önce yapılan çalışmalarda rastlanılmamış olmasından ötürü bu araştırma özgün bir çalışmadır. Araştırmada elde edilen bulgular değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmiş ve bu bulguların literatüre önemli katkılar sunabileceği değerlendirilmiştir. Özellikle toksik liderliğin psikolojik iyi oluşu olumsuz etkilemesi ve çalışan sessizliği ile işyeri dedikodusunun bu ilişkiye aracılık etmesinin literatüre katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca işyerindeki toksik ortamın beraberinde dedikodu ve çalışan sessizliği gibi durumlara yol açabileceği ve bunun da psikolojik iyi oluşu olumsuz etkileyeceği sonucundan hareketle toksik liderliğe müsamaha gösterilmemesi gerektiği önerilmektedir. Özellikle üniversitelerde narsist, istismarcı kişiler akademik başarılarından ötürü yönetici pozisyonlarına getirilebilmektedir. Bu bireylerin neden olduğu toksik ortamlar dedikodu, sessizleşme ve nihayetinde azalan psikolojik iyi oluşa sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle akademik organizasyonlarda yönetici seçimi oldukça önemlidir ve liyakat esas alınarak yöneticiler tayin edilmelidir.

Araştırmada birtakım kısıtlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle çalışma tek bir ildeki akademisyenlerden toplanan verilerle çalışıldığı için bu durum genellenebilirlik açısından bir kısıt oluşturmıştır. Ayrıca verilerin tek seferde toplanması sosyal arzu edilebilirlik hatasına sebep olabileceği düşünülmüştür. Bu durum araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Bu sınırlılıklar aynı zamanda gelecek çalışmalar için öneriler de barındırmaktadır. Gelecek çalışmalarda konu benzer değişkenler ile daha geniş bir coğrafyada boylamsal olarak çalışılabilir. Böylece konunun gelişimine katkıda bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- [1] Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A. ve Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447.
- [2] Afacan Fındıklı, M., Okan, G. ve Sıgır, Ü. (2019). Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89-115.
- [3] Akgeyik, T. (2015). İşyeri dedikodusunun çok boyutluluğu (Çalışanların dedikodu algıları üzerine bir araştırma). *In Journal of Social Policy Conferences*, 68, 89-103.
- [4] Alkan, R. M. (1998). *Mesleki ve teknik eğitimin esasları*. Ankara: Alkım Yayınları.
- [5] Anderson, D., Johnson, R. ve Saha, L. (2002). *Changes in academic work. Implications for Universities of the changing age distribution and work roles of academic staff*. Commonwealth of Australia: Canberra, ACT.
- [6] Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- [7] Ari, A. (2007). Üniversite öğretim elemanlarının sorunları. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 65-74.
- [8] Baloyi, G.T., (2020). 'Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting', *HTS Teologiese Studies/ Theological Studies* 76(2), a5949.
- [9] Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- [10] Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- [11] Bonaccorsi, A. ve Daraio, C. (2003). Age effects in scientific productivity. *Scientometrics*, 58(1), 49-90.
- [12] Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- [13] Cheng, B., Peng, Y., Zhou, X., Shaalan, A., Tourky, M. ve Dong, Y. (2022). Negative workplace gossip and targets' subjective well-being: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-25.
- [14] Coakley, N. (2021). *The relationship between toxic leadership behavior and employee silence: a quantitative study*. (Doctoral Dissertation), Columbia Southern University Orange Beach, Alabama.
- [15] Cüceloğlu, D. (2012). A review of current concerning human communication. *Psikoloji Çalışmaları*, 8, 99-111.
- [16] Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 145-162.
- [17] Çelikkol, A. (2001). *Çağdaş iş yaşamında ruh sağlığı*. İstanbul: Alfa.
- [18] Çiçek, B. ve Almalı, V. (2020). The effect of toxic leadership on conflict in the workplace. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 7(2), 214-235.
- [19] Çiçek, B. ve Almalı, V. (2020). COVID-19 Pandemisi Sürecinde Kaygı Öz-yeterlilik ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki: Özel Sektör ve Kamu Çalışanları Karşılaştırması. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 241-260.
- [20] Çiçek, B. ve Söylemez, M. (2020). Sosyal Karşılaştırma Bakış Açısından Dedikodu, Rekabet ve Etik İklim İlişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 639-656.
- [21] Dankoski, M. E., Bickel, J. ve Gusic, M. E. (2014). Discussing the undiscussable with the powerful: why and how faculty must learn to counteract organizational silence. *Academic Medicine*, 89(12), 1610-1613.
- [22] Demir, B. (2019). *Yayınlanmış Doktora Tezi. Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme A.B.D., İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- [23] Demirtaş, Z., ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 41-58.
- [24] Demirci, İ. ve Şar, A. H. (2017). Kendini bilme ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İtobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 6(5), 2710-2729.
- [25] Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103-157.
- [26] Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W. ve Oishi, S. (2009). New measures of well-being. *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*, 247-266.
- [27] Donnelly, M. (2008). *Vocational Education. Massachusetts: Ebsco Research Starters Ebsco Publishing Inc.*
- [28] Dost, M. T., ve Cenkseven, F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 203-218.
- [29] Egin, İ. (2000). *Mesleki ve teknik eğitimde program geliştirme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- [30] Ellwardt, L., Steglich, C. ve Wittek, R. (2012). The co-evolution of gossip and friendship in workplace social networks. *Social Networks*, 34(4), 623-633.
- [31] Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin dedikodu ve söylene yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi: Arfor Taşıma Hizmetleri AŞ'de Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 203-218.
- [32] Eşme, İ. (2007). *Konferans Açılış Bildirgesi Sunumu. Uluslararası Mesleki Ve Teknik Eğitim Konferansı*. Ankara: YÖK.
- [33] Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G. ve Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191.
- [34] Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- [35] Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78-99.
- [36] 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.
- [37] Hamurcu, H. (2011). Ergenlerin yetkinlik inançları ve psikolojik iyi oluşlarını yordamada psikolojik ihtiyaçlar. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- [38] Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- [39] Iacobucci, D., Saldanha, N. ve Deng, X. (2007). A Meditation on Mediation: Evidence that Structural Equations Models Perform Better Than Regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153.
- [40] Keyes, C. L., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- [41] Kitapçı, A. (2002). *Yükseköğretim Mevzuatı*. İstanbul: Okan.
- [42] Koç, O., Şahin, H., Öngel, G., Günsel, A. ve Schermer, J. A. (2022). Examining Nurses' Vengeful Behaviors: The Effects of Toxic Leadership and Psychological Well-Being. *Behavioral Sciences*, 12(11), 452.
- [43] Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- [44] Korkut, H. ve Yalçınkaya, M. (1999). Araştırma görevlilerinin sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(17), 19-36.
- [45] Krumov, K., Vazov, G., Hristova, P., Negrutu, A., Krumova, A. ve Smilkova, D. (2015). Toxic leadership: Theoretical analysis and empirical research to map current organizational practices. *Positive Organizational Psychology: Advances in Creating Improved Workplaces and Employee Well-Being* (s. 99-167). içinde Kassel: Kassel University Press.
- [46] Kulualp, H. G. ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- [47] Kuo, C. C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C. Y. ve Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: A study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2288-2307.
- [48] Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.

- [49] LipmanBlumen, J. (2011). *Toxic leadership: A rejoinder. Representation*, 47(3), 331-342.
- [50] Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. C. (2009). International Conference on Computers & Industrial Engineering. *Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company* (s. 1647-1651). Rio De Janeiro: IEEE.
- [51] Marsh, H. W. ve Hattie, J. (2002). The relation between research productivity and teaching effectiveness: Complementary, antagonistic, or independent constructs? *The journal of higher education*, 73(5), 603-641.
- [52] Mengi, F. ve Schreglmann, S. (2013). Akademisyenlik bağlamında bilimsel üretkenliği etkileyen çevresel faktörler. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-17.
- [53] Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- [54] Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. (G. Bulut, Çev.) İstanbul: MESS.
- [55] 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.
- [56] Mosley, D. C., Megginson, L. C. ve Pietri, P. H. (1996). *Supervisory management: The art of empowering and developing people*. USA: South Western Educational Publishing.
- [57] Naem, F. ve Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.
- [58] Noon, M. ve Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- [59] Nystuen, P., Hagen, K. B. ve Herrin, J. (2001). Mental health problems as a cause of long-term sick leave in the Norwegian workforce. *Scandinavian Journal of Public Health*, 29(3), 175-182.
- [60] Olsen, L. R., Mortensen, E. L. ve Bech, P. (2004). Prevalence of major depression and stress indicators in the Danish general population. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 109(2), 96-103.
- [61] Oshagbemi, T. ve Hickson, C. (2003). Some aspects of overall job satisfaction: A binomial logit model. *Journal of Managerial Psychology*, 357-367.
- [62] Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- [63] Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 63-44.
- [64] Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- [65] Polatçı, S. (2011). Yayınlanmış Doktora Tezi. *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [66] Protsiuk, O. (2019). The relationships between psychological contract expectations and counterproductive work behaviors: Employer perception. *Central European Management Journal*, 27(3), 85-106.
- [67] Rath, T., Harter, J. K. ve Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Simon and Schuster.
- [68] Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- [69] Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- [70] Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069-1081.
- [71] Ryff, C. D. ve Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- [72] Saqib, 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.
- [73] Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. ve Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. New Jersey: John Wiley&Sons.
- [74] Spacks, P. M. (2012). *Gossip*. Knopf.
- [75] Şener, E. (2015). *Örgütsel intikam*. İstanbul: Beta Yayım.
- [76] Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y. ve Kurt, E. (2020). Toksik liderlik ve üretkenlik karşılıklı iş davranışları ilişkisinde kariyerizmin aracı etkisi. *KAÜİBFD*, 11(22), 743-765.
- [77] Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: pearson.
- [78] Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- [79] Taştan, S. B. (2017). Toxic workplace environment: In search for the toxic behaviours in organizations with a research in healthcare sector. *Postmodern Openings*, 8(1), 83-109.
- [80] TDK. (2022, 4 30). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- [81] Turhan, Ö. (2022). Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1213-1224.
- [82] Usta, M. E., Kaya, A. ve Özyurt, D. (2018). *Örgütsel Dedikodu Yönetimi*. *Harran Maarif Dergisi*, 3(2), 1-13.
- [83] Wang, X. ve Cheng, Z. (2020). Cross-sectional studies: *Strengths, weaknesses, and recommendations*. *Chest*, 158(1), S65-S71.
- [84] Weston, R. ve Gore Jr, P. A. (2006). A Brief Guide to structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751.
- [85] Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. *Transleadership*, Inc, 1, 2016.
- [86] Wu, L. Z., Birtch, T. A., Chiang, F. F. ve Zhang, H. (2018). Perceptions of negative workplace gossip: A self-consistency theory framework. *Journal of Management*, 44(5), 1873-1898.
- [87] Yalçınsoy, A., & Işık M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Gaziantepe University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025
- [88] Yılmaz, D. (2013). İşgören sessizliği ile stres ve psikolojik iyi olma arasındaki ilişki: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.