



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**SOSYAL BALTALAMA İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Şeyma ERSOLAK

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ferda ÜSTÜN

Nevşehir
Şubat, 2021

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimi me başlamamda büyük payı olan, beni bu süreçte daima destekleyen, motive eden, tüm bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan, tez konumu belirlemem de bana yardımcı olan, tezimin ve diğer akademik çalışmalarımın her cümlesini tek tek okuyarak beni yönlendiren, hiçbir zaman için beni kırmadan, kızmadan tavsiye ve önerilerini sunan, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum hem danışmanım hem yol göstericim çok kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ferda ÜSTÜN'e en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Sadece akademik anlamda değil her konuda beni dinleyen, anlayan, yardımlarını esirgemeyen, her düşüğümde kaldıran, her zaman destekleyen, motive eden, bu çalışmaya kıymetli bilgileri ile büyük katkılar sunan, çok kıymetli hocam Öğr. Gör. Nevzat KALAY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimi me başlamam konusunda beni teşvik eden, hayatım boyunca hiçbir zaman desteğini esirgemeyen rahmetli dedem Mustafa ERSOLAK'a, daha çok başında olduğum bu zorlu sürecin her anında beni destekleyen, hiçbir zaman ilgisini ve sevgisini esirgemeyen, bana daima bir arkadaş gibi yaklaşan çok kıymetli babam Ahmet ERSOLAK'a, annem Serpil ERSOLAK'a, ablam Rukiye ÖZYURT ve ailesine ve tüm akrabalarım a, tezimin tüm aşamalarında bana yardımcı olan ve daima motive eden kardeşim Seda ERSOLAK'a, yıllardır olduğu gibi yüksek lisans ve tez dönemimde de benden ilgi, destek ve yardımlarını esirgemeyen Burcu TOKER ve Hasan KUNUR'a teşekkürü bir borç bilirim.

Lisans dönemimden itibaren beni yetenek ve ilgilerim doğrultusunda yönlendiren, her fırsatta bana güç veren, çok kıymetli hocam Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, yüksek lisansın son aşaması olan savunmama jüri olmayı kabul eden kıymetli hocalarım Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmayı gerçekleştirmemde, veri toplamama yardım eden başta Nurhan HASEKEN olmak üzere tüm teknopark çalışanlarına ve emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Şeyma ERSOLAK

**SOSYAL BALTALAMA İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN
ARACI ROLÜ**

Şeyma ERSOLAK

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon
Bilim Dalı Yüksek Lisans, Şubat 2021**

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ferda ÜSTÜN

ÖZET

Çalışanına önem veren, gerekli bilgi ve kaynağı sağlayan, onlarla olumlu iletişim kurup, karar verme gücünü çalışanları ile paylaşan örgütlerin günümüzde hızla değişen koşullara rahatlıkla uyum sağladıkları ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde ettikleri görülmektedir. Sosyal bir sistem olan örgütler içinde ne yazık ki istenmeyen durumlar yaşanabilmektedir. Bunların başında gelen sosyal baltalama davranışının bireyler arası ilişkilerin kalitesini olumsuz etkilediği, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yıkıcı sonuçları olduğu ayrıca çalışanı sessizliğe iterek örgüt yararına her türlü bilgi paylaşımının önüne geçtiği bilinmektedir. Örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle paylaşımında bulunmayan çalışanların meydana getirmiş olduğu örgütsel sessizlik kavramı, örgütün gelişimi ve değişimi önünde bir engel oluşturmaktadır. Çalışanın örgüt yararına kullanılabilecek bilgi ve fikirleri saklı tutması diğer bir deyişle paylaşılmaması örgütlerin önlemeye çalıştığı bir durumdur. Örgütler bir anlamda hem sosyal baltalama hem de örgütsel sessizliğin önüne geçmek adına mücadele vermektedir. Örgüt içinde bu tarz olumsuz durumlar yaşanırken örgütün gelişimine yönelik önem arz eden çalışanların motivasyonlarının nasıl ve ne derece etkileneceği ise araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu anlamda sosyal baltalamanın çalışanın içsel motivasyonu ile ilişkisinde örgütsel

sessizlik alt boyutlarından kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizliğin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma verileri, Kayseri ve Nevşehir ilinde faaliyet gösteren teknoparklara bağlı firma çalışanlarının katılımı ile elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar sosyal baltalama ile çalışanın içsel motivasyonu arasında negatif, örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır. İçsel motivasyon ile örgütsel sessizlik arasında ise negatif bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri ve kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizliğin aracılık rolünün tespit edilmesi amacıyla process makrosundan yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sosyal baltalama içsel motivasyonu anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir. Sosyal baltalamanın kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunurken, prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Buna göre, sosyal baltalama ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici ve savunmacı sessizliğin aracılık ettiği ancak prososyal sessizliğin bu ilişkide herhangi aracı bir rol üstlenmediği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlar tartışılmış, araştırma kısıtlarından bahsedilmiş ve son olarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sosyal baltalama, içsel motivasyon, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, prososyal sessizlik, teknopark

**MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SILENCE
IN THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL
UNDERMINING AND EMPLOYEE MOTIVATION**

Şeyma ERSOLAK

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University,
Institute of Social Sciences Department of
Business Administration, M.B.A., February, 2021**

Supervisor: Dr. Lecturer Ferda ÜSTÜN

ABSTRACT

Organizations can easily adapt to today's rapidly changing competitive conditions if they give importance to their employees, provide the necessary information and resources, and share their decision-making power with their employees by communicating positively with them. In addition, these organizations gain a sustainable competitive advantage. Organizations are a social system and unfortunately some undesirable situations can be experienced in these organizations. It is known that social undermining behavior, which is the leading among these, negatively affects the quality of interpersonal relations, has destructive consequences in line with the goals and objectives of the organization, and prevents all kinds of information sharing for the benefit of the organization by pushing the employee to silence. The concept of organizational silence created by employees who know certain issues and problems within the organization but do not share with their superiors constitutes an obstacle to the development and change of the organization. It is a situation that organizations try to prevent if the employee keeps the information and ideas that can be used for the benefit of the

organization, in other words not shared. In a sense, organizations struggle to prevent both social undermining and organizational silence. The purpose of the research is how and to what extent the motivation of the employees, who are important for the development of the organization, will be affected while such negative situations are experienced in the organization. In this sense, it was aimed to determine the mediating role of accepting, defensive and prosocial silence from the sub-dimensions of organizational silence in the relationship of social undermining with the intrinsic motivation of the employee. In this context, research data were obtained with the participation of company employees affiliated to the technoparks operating in Kayseri and Nevsehir. The results obtained reveal the existence of negative relationships between social undermining and intrinsic motivation of the employee, and positive relationships between organizational silence. There is a negative relationship between intrinsic motivation and organizational silence. The process macro was used to determine the effects of variables on each other and the mediating role of accepting, defensive and prosocial silence. According to the results of the research, social undermining affects intrinsic motivation significantly and negatively. While social undermining has a significant and positive effect on accepting and defensive silence, it has no significant effect on prosocial silence. Accordingly, it was determined that the relationship between social undermining and intrinsic motivation was mediated by accepting and defensive silence, which is one of the sub-dimensions of organizational silence, but prosocial silence did not play any mediating role in this relationship. In line with the findings obtained, the results were discussed, research limitations were mentioned and finally recommendations were made.

Keywords: Social undermining, intrinsic motivation, accepting silence, defensive silence, prosocial silence, technopark

KISALTMALAR

AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi

BAL: Baltalama

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

ERG: Existence, Relatedness, Growth

GFI: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)

IFI: Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index)

KAS: Kabullenici Sessizlik

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

MOT: Motivasyon

MSE: Ortalama Kare Hata (Mean Square Error)

NFI: Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)

ODTÜ: Orta Doğu Teknik Üniversitesi

ÖS: Örgütsel Sessizlik

PROS: Prososyal Sessizlik

RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Residual)

SAS: Savunmacı Sessizlik

TEKMER: Teknoloji Geliştirme Merkezleri

VİG: Varoluş, İlişki Kurma, Gelişme

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemes

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK.....	
KABUL VE ONAY SAYFASI	
TEŞEKKÜR.....	
ÖZET	I
ABSTRACT.....	III
KISALTMALAR.....	V
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Sosyal Baltalama Kavramı	13
1.1. Sosyal Baltalama Türleri.....	15
1.2. Sosyal Baltalama Boyutları.....	16
1.3. Sosyal Baltalamanın Kuramsal Temelleri	17
1.4. Sosyal Baltalamanın Bireysel ve Örgütsel Nedenleri	19
1.5. Sosyal Baltalamanın Sonuçları	20
1.6. Sosyal Baltalama İle İlgili Çalışmalar	21
2. Çalışan Motivasyonu Kavramı	25
2.1. Motivasyonun Önemi.....	26
2.2. Motivasyon Süreci.....	27
2.3. Motivasyon Teorileri	28
2.4. Motivasyon Araçları	40
3. Sessizlik Kavramı ve Örgütsel Sessizlik	41

3.1.	Örgütsel Sessizliğin Önemi	43
3.2.	Örgütsel Sessizliğin Boyutları	44
3.3.	Örgütsel Sessizliğin Kuramsal Temelleri.....	48
3.4.	Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	49
3.5.	Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	51
4.	Sosyal Baltalamanın Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Sessizlik Kavramları ile İlişkisi.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL BALTALAMA VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİNDE

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ

1.	Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkısı	54
1.1.	Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	56
1.2.	Metodoloji.....	57
1.3.	Evren ve Örneklem.....	57
1.4.	Veri Toplama Araçları.....	58
1.5.	Model ve Hipotezler.....	60
2.	Araştırma Bulguları	62
2.1.	Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	62
2.2.	Faktör Analizi.....	63
2.3.	Korelasyon Analizi	65
2.4.	Process Aracılık Analizi	66
	SONUÇ ve TARTIŞMA	70
	KAYNAKÇA	75
	EKLER.....	
	ETİK KURULU.....	89
	ÖZGEÇMİŞ.....	90

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	63
Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	64
Tablo 4. Sosyal Baltalama ve Çalışan Motivasyonu Korelasyon Matrisi	65
Tablo 5. Process Aracılık Analizi	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	31
Şekil 2. Maslow, Alderfer ve McClelland'ın Teorilerinin Karşılaştırılması	35
Şekil 3. Vroom'un Beklenti Teorisi	36
Şekil 4. Porter-Lawler Beklenti Değer Kuramı	38
Şekil 5. Adams'ın Eşitlik Teorisi	39
Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	45
Şekil 7. Araştırma Modeli.....	60

GİRİŞ

Günümüz dünyasında örgütler ayakta kalabilmek adına birçok zorlu durumla mücadele etmektedir. Örgütlerin bu zorlu mücadelesinde sermaye, hammadde, teknoloji gibi birçok destek unsuru bulunurken en büyük destekçileri insan kaynağıdır. Bu noktada yönetici-çalışan ilişkisini güçlü tutmak gerekmektedir. Örgütler açısından olumlu örgüt iklimi ortamında çalışanına değer veren, onları motive eden, anlayan bir yönetim tarzını benimsemek önemlidir. Sosyal bir yapı olan örgütlerde kişisel ve örgütsel birçok nedenin kaynaklık ettiği saldırganlık, nezaketsizlik, baltalama gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarının görülmesi olasıdır.

Değişen ve gelişen dünyada teknolojiye ayak uydurmak rakiplere karşı mücadelede önemli bir etkidir. Gelişmekte olan ekonomiler sınıfında yer alan Türkiye'nin ancak doğru, kalıcı ve sürekli ilerlemeyi amaçlayan sanayi politikaları ile birlikte gelişmiş ekonomiler arasında yer alması mümkündür. Üniversite ile sanayi kuruluşlarını aynı ortamda birleştiren, onlara araştırma, geliştirme ve gelişme fırsatı sunan teknoparklar bu mücadelenin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Teknoparklar faaliyette buldukları bölgede gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetleri ile birlikte hem bölgenin ekonomisine katkı sağlayan hem de ülkenin rekabet gücünü artıran yapılardır. Akademik bilgi birikimi ile sanayi arasında köprü rolü üstlenen teknoparklar ve buralara bağlı firma çalışanlarının yeni, farklı ve özgün çıktılara ulaşabilmesi ancak yüksek güç ve içsel motivasyon ile mümkündür. Bu anlamda yaratıcı, farklı ve yenilikçi fikri ve sınai haklarının korunması ve ticarileştirilmesini sağlayan bu yapılarda çalışanların örgütlerine sunacakları katkılar onların motivasyon düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanları daha istekli hale getiren motivasyonel unsurların örgüt içinde doğru şekilde kullanılması ile oluşturulacak özgün ve inovatif düşünceler ancak kendisini destekleyen bir örgüt iklimi içerisinde hayat bulacaktır. Öte yandan motivasyon üzerinde etkili olduğu bilinen yıkıcı ve istenmeyen davranışlar arasında yer alan baltalama davranışının çalışanların istek ve

şevkleri üzerinde nasıl bir etki yarattığının belirlenmesi önem arz etmektedir. Yine bu ilişki doğrultusunda örgüt içinde istenmeyen davranışlardan olan sessizliğin kendisine nasıl bir yer edineceğinin belirlenmesi örgütsel süreklilik açısından önemli görülmektedir. Yapılan araştırmalarda sosyal baltalama davranışı sonucunda çalışanların örgütten ayrılmaya ilişkin niyetlerinin (Karagonlar ve Öztürk, 2015) ve stres düzeylerinin arttığı görülmüştür (Ülbeği, İplik ve Yalçın, 2019). Yine baltalama davranışına maruz kalan çalışanların hedeflerine ulaşma noktasında yeteneklerinin olumsuz olarak etkilendiği (Vinokur ve Van Ryn, 1993) görülmüştür.

Benzer şekilde baltalama davranışının motivasyon (performans, öz yeterlilik) üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu söylenebilir (Yıldız, 2010, Karagonlar ve Öztürk, 2015). Baltalama davranışı ile birlikte olumsuz duygulanım tecrübe etmiş çalışanların uzun vadede kendilerine duydukları güven ve buna bağlı olarak yaratıcılık yetenekleri azalmaktadır. Her fırsatta kendisinin ve işinin baltalandığını düşünen çalışanların örgütlerine sunacakları olumlu katkılar sınırlandırılıp, bu davranışa maruz kalan çalışanların zamanla sessizliği benimseyerek kendini örgütten soyutlama ihtimali de artmaktadır. Bu anlamda yaratıcılık, özgünlük ve inovasyon ile beslenen teknoparklar ve bunlara bağlı firma çalışanlarından en etkin şekilde faydalanmak adına bu olumsuz durumların ortadan kaldırılması önem arz etmektedir.

Teknoparklarda bulunan kuluçka merkezleri hem yeni ve yaratıcı fikirlere ev sahipliği yapmakta hem de girişimcilere aynı çatı altında bulunma fırsatı vermektedir. Her ne kadar aynı çatı altında bulunan girişimcilerin birbirlerini destekledikleri bilirse de bireylerin kişilik özellikleri ve çalışanlarının cinsiyete dayalı fırsat eşitsizliği algısı (Öztañ ve Doğan, 2017) bu merkezlerde de olumsuz iş yeri davranışlarının gündeme gelme ihtimalini artırmaktadır. Bu anlamda araştırmanın amacı olumsuz iş yeri davranışlarından sosyal baltalamanın çalışan motivasyonu üzerinde etkisinde örgütsel sessizliğin ve alt boyutlarının aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini belirlemektir. Araştırma kapsamında sosyal baltalamanın çalışanın içsel motivasyonunu nasıl ve ne yönde etkilediğinin ortaya konulması amacıyla oluşturulan bu araştırmada söz konusu iki kavram arasında çalışanların örgütsel

sessizlik düzeyinin ve boyutlarının (kabullenici, savunmacı ve prososyal) aracı bir rol üstlenip üstlenmediği teknopark çalışanları özelinde incelenmiştir.

İki bölümden oluşan bu araştırmanın birinci bölümünde (kavramsal çerçeve) araştırmaya konu edinilen kavramlar bu kavramların türleri, boyutları, neden ve sonuçlarına yer verilirken, ikinci bölümünde (uygulama) araştırmanın amacı ve kapsamı, oluşturulan model ve hipotezler, analiz ve bulguların yanı sıra sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde sosyal baltalama, çalışanın içsel motivasyonu ve örgütsel sessizlik kavramları ile kavramlara ilişkin alt boyutlar, neden ve sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Sosyal Baltalama Kavramı

Uluslararası yazında “Social undermining” olarak geçen kavramın Türkçe’ye çevirisi “Sosyal zayıflatma” olup çalışmamızda “Sosyal baltalama” olarak kullanılacaktır. American Heritage Dictionary (1993) sosyal baltalamayı, bireyi “sık sık aşamalı olarak veya algılanamaz bir şekilde zayıflatan, yaralayan veya bozan davranış” olarak tanımlarken, Türk Dil Kurumu (2020) kavramı “bir işi veya durumu bilinçli ve kasıtlı olarak bozup zarara yol açan davranışta bulunmak, sabote etmek” şeklinde tanımlamaktadır.

Literatürde ise sosyal desteğin sıklıkla çalışmalara konu edinildiği (Rook, 1984; Abbey, Abramis ve Caplan, 1985; Vinokur, Schul ve Caplan, 1987; Lepore, 1992; Lepore ve Evans, 1992; Rafaeli, Cranford, Green, Shrout ve Bolger, 2008) bilinmektedir. Buna karşın bu yoğunluğun destekleyici olmayan sosyal ilişkilere (sosyal baltalama davranışı) geçişi Rook’un (1984) çalışması ile gerçekleşmiştir (Gant, Nagda, Brabson, Jayaratne, Chess ve Singh, 1993). Sosyal baltalama kavramını ilk kez inceleyen Rook (1984)’a göre sorunlu etkileşimlerde hedef bireyler sıkıntı yaşarken, sosyal ağ üyelerinin çekinik tavırları dikkat çekmekteydi. Daha sonraki araştırmacılar kişiler arası ilişkilerde kasıtlı müdahale, duyarsızlaşma ve alay gibi değişimin kalitesi üzerine daha fazla odaklandılar (Ruehlman ve Karoly, 1991).

Rook (1984) gibi Abbey ve arkadaşları (1985) da sosyal baltalama kavramını sosyal etkileşimin olumsuz bir biçimi olarak ele almış, destekleyici olmayan sosyal etkileşimleri anlamak ve açıklamak üzere kullanmıştır. Kavram alıcıya yönelik hoşlanmama ya da tikslenme gibi olumsuz etkileri, eylem, davranış ya da bireyin nitelikleri gibi olumsuz değerlendirmeleri ve kişinin araçsal hedeflere ulaşmasını engelleyen davranışları içerir şeklinde tanımlamıştır (Abbey vd, 1985). 90'lı yılların başında ise, Vinokur ve Van Ryn (1993) tarafından sosyal destek ve baltalama kavramı yakın ilişki içerisinde incelenmiştir. Yine Vinokur ve Van Ryn (1993)'dan aktarıldığı üzere sosyal baltalama hedeflenen bireye karşı doğrudan davranışlardan oluşan öfke, eleştiri, nefret gibi duyguları ayrıca araçsal hedeflere ulaşmayı zorlaştıran ya da engelleyen davranışların tümünü kapsamaktadır (Vinokur, Price ve Caplan, 1996).

Birçok teorisyenin sosyal sorunların daha fazla çalışılması yönündeki teşvikleri (Fiore, Becker ve Coppel, 1983; Rook, 1984) ardından sosyal baltalama kavramı ilk kez 2000'li yılların başında Duffy, Ganster ve Pagon'un (2002) çalışması ile iş yeri bağlamında ele alınmıştır. Özellikle yönetici ve iş arkadaşı baltaması üzerine vurgu yapılan çalışmada sosyal baltalama kavramı, bir başkasının olumlu itibarını zaman içinde zayıflatma, işlerini geciktirme, yeteneklerini ve olumlu ilişki kurma becerisini engellemeyi amaçlayan davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu davranışlar kasıtlı olarak bireye kendini yetersiz hissettirmek, önemli ya da gerekli bilgileri saklamak, birinin arkasından konuşmak ve o kişi hakkında söylentiler yaymak örnek olarak gösterilebilir (Duffy vd, 2002).

Baltalama davranışını gerçekleştiren ve davranışa maruz kalan tarafların niyetle ilgili algıları farklı olmasına rağmen, baltalama davranışı tanımı gereği kasıtlı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda kavramı diğer örgüt içi olumsuz davranışlardan ayıran en belirgin özelliğinin zaman içinde hedefi engellemek üzere tasarlanması ve kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi olduğu söylenebilir (Duffy vd, 2002).

Sosyal baltalama davranışlarının bazıları (dedikodu, faydasız rekabet) sapkınlık (sapma) davranışları ile benzerlik göstermektedir. Ancak baltalama ile sapma davranışı arasında önemli farklar bulunmaktadır (O'Leary-Kelly, Duffy ve Griffin, 2000). Örneğin baltalama davranışı asla örgütün tümüne yönelik gerçekleşmez aksine baltalama davranışında kasıtlı olarak bireye zarar vermek amaçlanır. Yine sapma davranışından farklı olarak hedefi reddetmek, yok saymak, hedefin duygularına zarar vermek, hedefe gülmek ya da duyarsızlaşmak bulunabilir (Neuman ve Baron, 1997).

Yine sapma davranışında olduğu gibi iş yeri saldırganlığı da baltalamaya kıyasla çok daha geniş kapsama alanına sahiptir. İş yeri saldırganlığına cinayet, hırsızlık ya da mülke zarar verme örnek gösterilebilmekte ancak bu davranışlar sosyal baltalama kapsamına girmemektedir. Yine sosyal baltalamanın tasarlanarak ve zaman içinde aşamalı gerçekleştiği bilinirken, saldırganlık son derece açık bir davranış olarak gerçekleşmekte ve büyük olasılıkla hemen etkisini göstermektedir (Duffy vd, 2002; Duffy, Scott, Shaw, Tepper ve Aquino, 2012).

Sosyal baltalama davranışı hem çalışan-yönetici hem de iş arkadaşı ilişkilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Kişilerarası ilişkilerde olumsuz etkileşimlerin olumlu etkileşimlere kıyasla daha az meydana geldiği ancak ortaya çıktığı zaman da sosyal desteğe kıyasla daha büyük etkilere sahip olduğu kanıtlanmıştır (Hamilton ve Zanna, 1972; Hodges, 1974).

1.1. Sosyal Baltalama Türleri

Sosyal baltalama davranışı çeşitli biçimler alabilir ve bir ilişkiye ya da itibara zarar verme şeklinde değişiklik gösterebilir. Bu davranış kasıtlı olarak bir kişi hakkında aşağılayıcı söylemlerde bulunmak, birinin fikirlerini küçümsemek ya da doğrudan reddetmek şeklinde doğrudan eylemlerden oluşabilir. Bu doğrudan söylemler kişilerarası ilişkiler engeller ve bireyin itibarını baltalar. Bunun yanı sıra sosyal baltalama davranışının, gerekli bilgilerin saklanması yolu ile bireyin savunulmaması şeklinde gerçekleşebileceğini söylemek mümkündür. Bu şekil failin davranışı

istemeden yerine oturtması ve böylece gerçek doğasını gizlemeye çalışması bakımından özellikle ilginçtir (Neuman ve Baron, 1997).

Yine sosyal baltalama davranışının sözel ve fiziksel şekilde gerçekleşeceği bilinmektedir. Sözel olarak bireye aşağılayıcı yorumlar yapmak, sessiz muamele de bulunmak ya da önemli bir bilgiyi diğer bireye iletmemek şeklinde aktif ya da pasif olarak meydana gelmektedir. Fiziksel baltalamada ise, bireye iş için gerekli kaynak sağlanmasını engellemek ya da hedefe zarar vermek amacıyla işin ilerleyişini yavaşlatmayı içerir. Yine Reynolds'a (2009) göre fiziksel baltalama davranışı için önemli çalışmaları reddetmek, kaynaklara zarar vermek ya da verimsiz uygulamalara dâhil olmak gerekmektedir. Sözlü sosyal baltalama ise aktif eylemleri içerisinde barındıran baltalama davranışıdır. Bu noktada bireyi açıkça küçümsemek ya da fikrini reddetmek örnek gösterilebilir. Bu baltalama davranışının ilişkileri engellemekle kalmayıp aynı zamanda bireyin karakterine de zarar verdiği bilinmektedir. Öte yandan birine imada bulunmak ya da iş ile ilgili gerekli bilgileri iş arkadaşından saklamak ise pasif baltalama davranışı olarak kabul edilmektedir (Reynolds, 2009).

1.2. Sosyal Baltalamanın Boyutları

Sosyal baltalama kavramının çalışan (iş arkadaşı) ve yönetici kaynaklı (Duffy vd, 2002) olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Yönetici baltaması genel anlamda sosyal baltalama gibi hedef bireye yönelik olumsuz tutum ve davranışlardan meydana gelmektedir. Yönetici tarafından çalışana yönelik gerçekleştirilen her türlü olumsuz eleştiriyi, etki ve benzerlerini kapsar. Yine yöneticinin çalışanın amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyecek tüm davranış biçimlerini içinde barındırır (Vinokur ve Van Ryn, 1993).

Sosyal baltalama davranışında olduğu gibi çalışanlar yönetici baltaması ile karşılaştıklarında performanslarında azalma (Duffy vd, 2002; Hershcovis ve Barling, 2010), stres, depresyon, işten ayrılma niyeti ayrıca tükenmişlik düzeylerinde artışlar

(Gant vd, 1993; Hershcovis ve Barling, 2010; Nahum-Shani, Henderson, Lim and Vinokur, 2014; Ülbeği vd, 2019) görülmüştür.

Çalışanlar tarafından örgütün temsilcisi olarak nitelendirilen (Tokgöz ve Seymen, 2013) yöneticilerin baltalama davranışında bulunması ile birlikte örgüt içinde birçok değişimin söz konusu olacağı düşünülmektedir. Astların kendilerine rol model edindiği yöneticilerin bu davranışı zamanla örgütün tümüne yayılacak ve çalışanlarında iş arkadaşlarını baltalamalarına neden olacaktır (Eissa, Wyland ve Grupta, 2018).

Çalışanların iş arkadaşları ile ikili ilişkileri örgüt içindeki başarı ve itibarlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Yoo, Frankwick, 2013). Yine de iş arkadaşı tarafından baltalama davranışıyla karşılaşan birey rakip olmanın gerekleri olarak başarı engelleme girişimlerini bir dereceye kadar tolere edebilmektedir (Nahum-Shani vd, 2014; Karagonlar ve Öztürk, 2015).

Yoo ve Franwick (2013), sosyal baltalamanın boyutlarını ele aldıkları çalışmalarında yönetici ve çalışan baltalamasına (Duffy vd, 2002) ek olarak üçüncü boyut olan müşteri baltaması kavramını ortaya atmışlardır. Bu kavrama göre çalışanlar yönetici ve iş arkadaşlarının yanı sıra müşterileri tarafından da baltalanabilmektedir. Müşteri baltamasının diğer baltalama boyutlarına (iş arkadaşı ve yönetici) görece bireye daha fazla zarar verdiği düşünülmektedir. Ayrıca müşteri baltaması duygusal tükenmeyi artırmaktadır (Grandey, Kern ve Frone, 2007).

1.3. Sosyal Baltalamanın Kuramsal Temelleri

Sosyal baltalamanın temellerini Freud (1962)'un "Savunma Nöropsikozu" çalışması ile ortaya atılan savunma mekanizmasına dayandırmak mümkündür. Savunma mekanizması bireyin endişe ya da kaygı hissettiği durumlarda kendini korumak adına geliştirdiği mekanizma olarak ifade edilmektedir (Alim ve Bozkurt, 2017). Cramer (1987)'a göre Freud (1894)'un psikopatolojik durumları incelemesi ile başlayan bu kavram kısa bir süre sonra (1915) patolojik olmayan zihinsel bir

mekanizma olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışanın iş arkadaşı tarafından kendini rahatsız hissettiği durumlarda korku, endişe ve benzeri duygulara kapılması sonucu geliştirdiği bu mekanizma ile birlikte baltalama davranışında bulunması muhtemel görülmektedir.

Sosyal öğrenme teorisi (Bandura ve McClelland, 1977) kısaca gözlem yapma, taklit etme, kopyalama ve model alma gibi temel kavramlarla gerçekleşir. Bu teoride birey öğrenme eylemini gerçekleştirmek için başkalarının davranışlarını incelemek durumundadır (Bandura ve McClelland, 1977: 4). Çevresinde meydana gelen olumsuz durumları gözlemleyen bireyin bu tarz davranışları kendine model alarak ya da kopyalama yoluyla uygulaması beklenmektedir.

Hobfoll'a göre (1989) kaynakların korunması teorisinde, bir tehdit kaynak kaybına eşittir Yani meydana gelen durumların kaynakları tehdit etmesi ile kayıp kaynak algısı oluşur. Bu algı sonucu kaynaklarını korumak isteyen bireyler stres yaşar. Stres teorileri de önemli bir kaynak tehdit edildiğinde stresin meydana geldiği varsayımlar üzerinde birleşir (Hobfoll, 2001; Lazarus, Leblond and Mouchrif, 2001). Olumsuz dış değerlendirmelerin (yönetici, iş arkadaşı ya da müşteri) sıklığı artarsa ya da olumlu pekiştirme azalır stres reaksiyonları meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda kaynakları koruma teorisi açısından sosyal baltalamanın çalışan kaynaklarında algılanan belirgin bir zarara neden olduğu söylenebilir (Yoo ve Frankwick, 2013).

Sosyal baltalamanın dayandırıldığı kuramlardan biri de sosyal karşılaştırma teorisidir. Taylor, Wayment ve Carillo'a (1996) göre kişinin öz değerlendirme yapması, yine kendini geliştirme, ilişki kurma ihtiyaçları ve öz benliğini güçlendirmesi sosyal karşılaştırma nedenleri arasındadır (Özteke, 2011). Sosyal karşılaştırma teorisine göre birey diğerleri ile kendini sürekli olarak karşılaştırır. Bu durumda kendi eksiklerini görerek değişim ve gelişim yoluna girer. Ancak bu karşılaştırma eylemi her zaman olumlu şekilde sonuçlanmaz. Eğer kişi kendini iyileştirip geliştiremiyorsa yaşadığı eksiklik duygusu ile diğerlerinin kendinden daha iyi olmasını istemeyecek ve

onları engellemeye çalışacaktır. Böyle bir durumda baltalama davranışına yönelmesi beklenebilir.

Yengeç sendromu Caples'e (2016) göre genel anlamda birine duyulan kıskançlık, çekememe durumu olarak ifade edilirken, Pegues (2018) yengeç sendromunu örgüt içinde çalışanların iş arkadaşlarına zarar vermesi, onları küçük düşürücü davranışlarda bulunması olarak ifade etmiştir. Bu sendromun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının gerçekleşmesinde rol oynadığı bilindiğinden örgütlerde istenmeyen bir davranış olarak görülmektedir (Özdemir ve Üzüm, 2019). Bu anlamda bireyin sahip olduğu kıskançlık gibi hoş olmayan duygular aracılığı ile iş arkadaşlarına yönelik baltalama davranışı gerçekleştirilmesi muhtemel görülmektedir.

Yine kıskançlık duygusundan yola çıkarak kraliçe arı sendromu (Staines, Tavis ve Jayaratne, 1974) olarak adlandırılan kadın yöneticinin hemcinslerine karşı sergilediği engelleme girişimi de sosyal baltalamanın nedenlerinden biri olarak düşünülebilir.

1.4. Sosyal Baltalamanın Bireysel ve Örgütsel Nedenleri

Sosyal baltalama davranışının bireyi olumsuz etkilediği, birçok anlamda engellediği hatta karakterine zarar verdiği bilinmektedir. Ancak baltalama davranışı karşısında olumsuz etkilenmeyen çalışanlar da bulunmaktadır (Sabeen ve Arshad, 2019). Kişilik özelliklerinden biri olan makyavelizmin sosyal baltalama davranışı ile karşılaşan bireyleri olumsuz anlamda etkilemediği aksine zaten var olan politik becerilerini artırdığı ortaya çıkmıştır (Smith ve Webster, 2017). Yine makyavelistlerin rekabetçi iş ortamında iş arkadaşlarına karşı başarılı bir şekilde baltalama davranışı gerçekleştirdikleri görülmüştür (Castille, Kuyumcu ve Bennett, 2017). Yine kişilik özelliklerinden dışadönük bireylerin bu tarz davranışlara maruz kalma olasılıklarının azaldığı bilinmektedir (Günel, 2010).

Örgütlerin sahip olduğu iklim ve kültürün yanı sıra bireyin iş ortamındaki değişikliklere maruz kalması, yine rol çatışması, uygun olmayan çalışma saatleri gibi nedenlerin üretkenlik karşıtı davranışların oluşumuna neden olduğu yapılan

çalışmalarla belirlenmiştir (Alparslan ve Tunç, 2009; Freebairn, Cornish, Anderson, Walker, Brett and Beswick, 2006).

1.5. Sosyal Baltalamanın Sonuçları

Sosyal baltalama davranışı ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın kasıtlı olduğu ve planlanarak uygulandığı bilinmektedir. Bu davranışın hem hedef bireyde hem de örgütün tamamı üzerinde olumsuz birtakım sonuçları bulunmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında büyük önem arz eden çalışanların örgüte birçok olumlu katkısı bulunmaktadır. Bunlar örgütlerin küreselleşen dünyada ayakta kalmasını, amaç ve hedeflerine ulaşmasını hatta rakiplere üstün gelmesini sağlayabilmektedir. Ancak tersi düşünüldüğünde olumsuz davranışların (baltalama gibi) örgütün sonunu getirebileceği ön görülmektedir. Bu durumun bazen yönetici bazen de çalışan kaynaklı gerçekleşebileceğinden çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedilmişti. Kaynağı ne olursa olsun baltalama davranışı ile karşılaşan çalışanlarda işten ayrılma niyeti artmaktadır (Duffy, Ganster, Shaw, Johnson ve Pagon, 2006; Greenbaum, Mawritz ve Piccolo, 2015; Karagonlar ve Öztürk, 2015). Taylor (1991)'dan aktarıldığı üzere; kişilerarası olumsuz davranışlar duyuşsal, bilişsel ve davranışsal tepkiler ile ortaya çıkmaktadır Sosyal baltalamanın sağlık sonuçları üzerinde -olumsuz etkileşimlerin daha az görüldüğü için- güçlü bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Yine olumlu etkileşimlerden daha yoğun duygusal ve fiziksel reaksiyonlar üretilmesi sebebiyle sosyal baltalamanın daha fazla dikkat çeken insanları etkilediği bilinmektedir (Duffy vd, 2002).

Yoo ve Frankwick'e (2013) göre çalışanın yöneticisi ve iş arkadaşları ile ilişkisi işle ilgili başarılarını ve iş yerindeki itibarını önemli ölçüde etkiler. Böylece çalışanlar bu bireylerin zarar görmesine karşı agresif bir şekilde tepki vermektedir (Duffy vd, 2002; Tepper, 2000). Özellikle Tepper'ın (2000) çalışmasında haksız yönetici davranışının (ilk yönetici baltaması) depresyon, anksiyete ve duygusal tükenme ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Abbey vd, 1985; Vinokur ve Van Ryn, 1993; Yoo, Frankwick, 2013). Yine ilk yönetici baltamasının örgütsel sessizliğin boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yönetici baltamasının savunmacı ve kabullenici

sessizlik üzerinde pozitif, korumacı sessizlik üzerinde ise negatif etkilerinin olduğu görülmüştür (Üstün ve Ersolak, 2020). Yine müşteri baltaması üzerinde duran bir başka çalışma ise Jung ve Yoon'a (2019) aittir. Müşteri baltamasının çalışan sesliliği üzerine negatif, çalışan sessizliği üzerinde ise pozitif etkileri tespit edilmiştir. Yine yönetici ya da iş arkadaşı tarafından baltalama davranışı ile karşı karşıya kalan çalışanlarda baltalamanın çalışan sesliliği üzerine negatif, çalışan sessizliği üzerine pozitif etkileri tespit edilmiştir (Jung ve Yoon, 2019).

1.6. Sosyal Baltalama ile İlgili Çalışmalar

Smith ve Webster (2017), 268 çalışan ve 96 yöneticiden oluşan örneklem grubu üzerinde makyavelist bireylerin sosyal baltalama, politik beceri ve iş performansları üzerine dolaylı etkisini incelemiştir. Makyavelist bireyler sosyal baltalama davranışı algıladıklarında politik becerileri gelişir ve bu da iş performanslarının artmasına neden olur (Smith ve Webster, 2017).

Yoo ve Frankwick'in (2013) satış temsilcileri üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucuna göre yöneticisinden gelen baltalama davranışı çalışanlarda daha fazla tükenme meydana getirmektedir. Bunun yanı sıra hem iş arkadaşı hem de müşteriden gelen baltalama davranışı da çalışanda duygusal tükenmeyi artırmaktadır.

Duffy, Ganster ve Pagon (2002) toplam 685 katılımcı polis memuru üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada iş yerinde sosyal destek ve sosyal baltalamanın etkileşimli bir modelini incelemiştir. Sosyal baltalamanın sosyal desteğe göre çoğu çalışanın çıktılarını ile önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşan araştırmacılar ayrıca yüksek seviyede baltalama ve desteğin aynı kaynaktan negatif sonuçlarla ilişkili olduğunu da bulmuştur. Bir kaynaktan sağlanan destek sosyal baltalamanın olumsuz etkilerini hafif şekilde başka bir kaynaktan zayıflatmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre yönetici baltaması ve destek anlamlı ve negatif yönde ilişki içindeyken iş arkadaşı baltaması ve destek arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır.

Duffy, Shaw, Scott ve Tepper (2006) grup üyeleri arasındaki ilişkinin çok düzeyli etkileşim modelini geliştirip test etmişlerdir. Bireysel davranış üzerindeki grup etkilerini bütünleştirmek adına yaptıkları bu çalışmada grup baltaması, kendini beğenme ve nevroitiklik arasındaki etkileşim üzerinde durmuşlardır. Grup ve bireysel baltalama davranışı arasındaki ilişkide eş zamanlı kendini beğenme ve nevroitiklik daha güçlü olacaktır. Bu 3 yönlü etkileşim çalışma A 'de 103 gruptan 457 katılımcı ve çalışma B'de 93 gruptan 415 katılımcı ile desteklenmiştir.

Duffy, Scott, Shaw, Tepper ve Aquino (2012) sosyal baltalama davranışının kıskançlık ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu ayrıca sosyal kimlik ve sosyal norm teorilerini test etmek ve yeniden geliştirmek üzere bir çalışma yapmıştır. Çalışma A hastane çalışanları üzerinde iki dalga şeklinde gerçekleştirilmiştir. Tahmin edildiği gibi kıskançlık ile düşük sosyal kimliğe sahip çalışanlar arasında ahlaki kopuş aracılığıyla sosyal baltalama davranışının aracı etkiye sahip olduğu desteklenmiştir. Yine çalışma B, dört dalga şeklinde ve çok seviyeli öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar kıskançlığın ahlaki kopuş aracılığıyla sosyal baltalama üzerindeki dolaylı etkisinin yüksek grup baltalama normları ve düşük grup kimliğine sahip grupların daha güçlü olduğunu göstermiştir.

Zahed (2015) İran'da 56 vergi denetçisi üzerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide sosyal baltalamanın aracı rolünü incelemiştir. Sosyal baltalama ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların iş arkadaşları ya da yöneticileri tarafından baltalama davranışı ile karşılaştıklarında sessiz kaldıkları ve organizasyona katılmamayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yine çalışmanın bir diğer sonucuna göre algılanan adaletin baltalama gibi sapkın davranışları azaltarak iş tatminini artırdığı ortaya çıkmıştır.

Scott, Ingram, Zagenczyk ve Shoss (2014) iş-aile çatışması ve sosyal baltalama davranışının kişi-iş uyumu ve cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir İş-aile çatışması ile sosyal baltama arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler

bulunmuştur. Kişi-iş uyumu azaldığında sadakat ve bağlılık duygusunun azaldığı belirlenmiş olup bu durumunda baltalama davranışını artırdığı belirtilmiştir. Demografik açıdan ise, Eagly ve Steffen'da (1986) benzer şekilde erkeklerin iş yerinde saldırgan davranışlara kadınlara oranla daha fazla meyilli oldukları ortaya koyulmuştur.

Gant, Nagda, Brabson, Jayaratne, Chess ve Singh (1993) African Amerikalı İnsan Hizmetlerinde çalışan 520 işçi ile gerçekleştirdikleri çalışmada sosyal destek ve baltalamanın duygusal iyi oluş algısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Sosyal desteğin varlığı ile sosyal baltalamanın olumsuz etkilerinin azalıp azalmayacağına incelendiği çalışma sonuçlarına göre; baltalama algısı sinir, kaygı, duyarsızlaşma ve depresyon duygularının artmasına neden olmaktadır. Yine çalışan-yönetici ilişkisinde baltalamanın daha bedensel şikâyetler ve tükenme ile ilgili olduğu çalışmanın sonuçları arasındadır.

Ülbeği, İplik ve Yalçın (2019) Adana'da özel ve kamu hastanelerinde çalışan toplam 367 hemşire üzerinde sosyal baltalama ve çalışan performansı ilişkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin rolünü incelemiştir. Araştırmada yöneticiden kaynaklanan baltalama davranışı ile çalışan performansının negatif ilişkili olduğunu buna karşın iş stresi, duygusal tükenme gibi diğer değişkenler ile pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca baltalama davranışının çalışan performansı üzerinde etkisinde iş stresi ve duygusal tükenmenin aracılık rolünü tespit etmişler.

Karagonlar ve Öztürk (2015) Ege bölgesinde 206 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ilk yönetici baltamasının öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemiştir. Yönetici yetkinliğinin zararlı etkisinin de incelendiği çalışma sonuçlarına göre çalışanların yöneticiyi yetkin olarak görmeleri durumunda ilk yönetici baltaması ile öz yeterlilik arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu bağlamda işten ayrılma niyetinin artacağı da çalışmanın diğer sonuçları arasında yer almaktadır. Yetkin yönetici kaynaklı davranışların çalışana zarar vereceği belirlenmiştir.

Yine Öztürk ve Karagonlar'a (2017) ait başka bir çalışmada ilk yönetici baltaması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kronik önleme odağı ile yönetici desteğinin biçimlendirici rolü araştırılmıştır. Yine sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada 163 katılımcının yöneticilerinden hem destek hem de baltalama davranışı ile karşı karşıya kaldıklarında ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar belirlenmiştir. Sonuçlara göre; yüksek kronik önleme odağına sahip olan çalışanlarda ilk yönetici desteğinin, yönetici baltaması ile işten ayrılma niyeti ilişkisine zararlı etkisi artmaktadır.

Yine ilk yönetici baltamasını inceleyen çalışmalardan biri Üstün ve Ersolak'a (2020) aittir. İlk yönetici baltamasının çalışan sessizliğinin bir öncülü olarak incelendiği çalışmada Türkiye geneli 18 yaş üstü 255 çalışana ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ilk yönetici baltamasının sessizliğin alt boyutlarından savunmacı ve kabullenici sessizliği pozitif, korumacı sessizliği ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Yukarıda yer alan yurtdışı ve yurt içinde gerçekleştirilen çalışmalar ışığında, sosyal baltalama davranışının makyavelist özelliği bulunan çalışanlarda var olan politik becerileri artırdığı (Smith ve Webster, 2017) görülmektedir. Bu anlamda sosyal baltalamanın örgüt içinde istenmeyen kişilik özelliklerinden biri olan makyavelist düşünce tarzının artmasına neden olduğu söylenebilir. Yine çalışanların maruz kaldıkları baltalama davranışı sonucunda tükenme duygularının (Yoo ve Franwick, 2013; Ülbeği vd, 2019) ve sinir, stres, kaygı, depresyon ve duyarsızlaşma (Gant vd, 1993) duygularının arttığı söylenebilir. Baltalama davranışının çalışanın işten ayrılma niyetini (Öztürk ve Karagonlar, 2017) ve sessizliğini (Üstün ve Ersolak, 2020) artırdığı yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur.

2. Çalışan Motivasyonu Kavramı

Latince “Movere” (Adair, 2003), İngilizce “Motive” (Eren, 2001) olarak kullanılan motivasyon kavramı Türkçe’de sıklıkla “güdüleme” (İnceoğlu, 1985; Balcı, 1989; Türker, 2005; Örnek, 2009; Kapıkıran ve Özgüngör, 2009; Özler, 2013; Bitlisli, 2013; Cerit ve Coşkun, 2018; Pulat, Gündüz ve Kılıç, 2020) olarak kullanılmaktadır. Bu çalışma içerisinde kavram birçok araştırmacının da kullandığı gibi (Acat, 2002; Şahin, 2004; Ergül, 2005; Ölçer, 2005; Akbaba, 2006; Yılmaz ve Çavaş, 2007; Keleş, 2011; Aslan ve Doğan, 2020) “motivasyon” olarak kullanılacaktır.

Motivasyon kavramının içten gelen bir uyarıcı olduğu düşünülmektedir. Ancak dış etkenler tarafından uyarıldığını söylemek mümkündür (Morgan, 2011: 172). Bir başkasına cesaret vermek onu istekli hale getirmek şeklinde basitçe tanımlanması mümkün olan motivasyon kavramı, alan yazında güncelliğini neredeyse hiç kaybetmemiştir (İnceoğlu, 1985; Honore, 2009; Aslan ve Doğan, 2020). Örgüt içinde çalışanları işe teşvik etmek, yönlendirmek ve işten duyulan tatmini artırmak konusunda oldukça etkili olduğu düşünülen bu kavramın çıkış noktası insan ihtiyaçlarıdır (Özler, 2013). Bu ihtiyaçlar doğuştan gelen ve sonradan ortaya çıkan olmak üzere ikiye ayrılır. Doğuştan geldiği düşünülen ihtiyaçlar yeme-içme, uyuma, barınma gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar, sonradan oluştuğu düşünülenler ise saygı-sevgi, rekabet gibi sosyo-psikolojik ihtiyaçlardır (Aşkun, 1978: 452-457). İnsanlar arkadaş edinme, yemek yeme, eğlenme, tanınma ve benzerleri gibi birçok sınırsız ihtiyaca sahiptir. İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşılamak adına birçok farklı davranışta bulunmaktadır. Bu davranışların sonucunda ihtiyaç giderilir ve birey tatmine ulaşırsa bu tatmin onu yeniden harekete geçmek için istekli hale getirir (Arıkboğa, 2007).

Motivasyon kavramının çok farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Daft (1997)’a göre, daha önce gerçekleştirilen bir davranışı sürekli (Eren, 2001) devam ettirmede ısrarcı olma ve bu süreçte bireyin yaşadığı heyecan (Tuna, 2020) olarak tanımlanırken, Ryan ve Deci (2000) kavramı ortaya bir şeyler çıkarmak amacıyla hareket halinde olmak olarak şeklinde tanımlamıştır.

Güney (2003) bireyin belirli bir işi gerçekleştirebilmek adına çaba göstermesi ve enerji yaratması olarak (Aslan ve Doğan, 2020), benzer şekilde Ertürk (2019) ise kavramı bireyin belli bir amaç doğrultusunda sürekli harekete geçmek için gösterdiği çaba şeklinde ifade etmektedir. Ek olarak bireyin ihtiyaçları doğrultusunda tatmine ulaşmak adına davranışı başlatması, ona yön vermesi, seviyesini-şiddetini belirlemesi ve devam ettirmesi üzere motivasyon kavramının dört fonksiyonu bulunmaktadır.

Her ne kadar birbirinden farklı tanımlamalara sahip olsa da motivasyon kavramı için yapılan tanımlarda ortak noktalar dikkat çekmektedir. Bireyin bir amaç ya da hedefe sahip olması, bu hedefe ulaşma noktasında isteğinin bulunması ve bu istekle birlikte harekete geçmesi göze çarpan ortak noktalar arasındadır.

2.1. Motivasyonun Önemi

Motivasyon kavramı, yönünü de belirleyerek bireyi harekete geçiren, bireyin düşünce, korku, inanç ve ihtiyaçlarıdır (Fındıkçı, 2000;Örücü ve Kanbur, 2008).Birçok anlamda diğer kavramlardan ayrılan motivasyon kavramı, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Yine her bireyi aynı şekilde motive etmek zor olduğu gibi aynı bireyi aynı şeyle yarın motive etme ihtimali de bulunmaktadır. Çünkü her bireyin istek ve ihtiyaçları değişiklik gösterebilmektedir (Özler, 2013).

Bir örgütün başarısı istek ve ihtiyaçları doğrultusunda çalışanlarını anlaması ve bu ihtiyaçları karşılmasına bağlıdır. Çalışanlarına güvence veren, onları teşvik eden örgütlerde çalışanın tatmini ile örgütün başarısı da doğru orantılı olacaktır (Kanoğlu, 2007). Çalışanların performans artışını sağlayan motivasyon kavramının yüksek düzeyde gerçekleşmesi ile işine sıkı sıkıya bağlı ve daha fazla sorumluluk alan çalışanların ortaya çıktığı bilinmektedir (Güngör, 2011: 1512). Ayrıca bireylerde yüksek motivasyonun meydana gelmesi ile çalışan daha istekli gelmektedir. Böylece mutlu ve huzurlu çalışanların diğer arkadaşları ile ilişkileri, örgüt içi iletişimleri de güçlenmektedir. Yine Arısoy (2007) çalışma arkadaşları ve örgütü ile olumlu iletişim

kurabilen bireylerin sosyal ve psikolojik olarak birtakım ihtiyaçlarının karşılanmış olduğunu ve bu bireylerin diğeri ihtiyaçları da karşılandıktan sonra iyi bir motivasyon ile birlikte ilerlemeye yöneleceklerini vurgulamıştır.

Günlük iş yaşamında yoğun stres altında çalışan bireylerin tatmin düzeyleri azalmaktadır. Buna bağılı olarak çalışanlar kendilerini örgütten uzaklaştırabilir ya da işe karşı isteksiz olabilirler (İyidemirci ve Aydın, 2018). Yaşadıkları moral bozukluğu ile sadece çalışanın iş performansı (Koroğlu, 2011) değil aynı zamanda örgütün genel başarı ve verimliliği de zarar görmektedir. Bu sebepler de yöneticilerin çalışanlarını motive etmeleri hususunda önemli etkenlerdir (Özler, 2013). Çünkü ihtiyaçları giderildiği zaman çalışanların performanslarında artışın görülmesi ile birlikte örgütün de verimliliği artacaktır (Baygüz, 2011).

Örgütte, çalışan ile örgüt amaçlarının ortak paydada birleşmesi ve dolayısıyla çalışanın hem kendisi hem de örgüt için faydalı olması örgütsel motivasyonun temel amacını oluşturmaktadır (Onay ve Ergüden, 2011: 222). Örgütsel anlamda motivasyon hem örgüt hem de çalışan ihtiyaçlarının tatmine ulaşması ile son bulacak bir çalışma ortamının oluşturulmasıyla çalışanın harekete geçmesi için motive edilmesi ve teşviki anlamında önemlidir (Genç, 2004: 234). Motivasyon kavramının hem yönetici hem de çalışanı ilgilendiren iki yönlü bir süreç olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler örgütün başarıya ulaşabilmesi için çalışanlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmelidir (Koçel, 2010; Ay, 2007). Motivasyonun yönlendirilmesi eyleme yol açan temel tutum ve hedeflerle yani nedenlerle ilgilidir (Ryan ve Deci, 2000).

2.2. Motivasyon Süreci

Bireyi ihtiyacı giderme noktasında içten motive eden kavrama dürtü adı verilmektedir (Arisoy, 2007). Bireyi motive eden, davranışa iten ihtiyaçları onu hedefe yönelik harekete geçirir. Bunun dışında motivasyon kaynaklı bir davranışın başlatılmasında (terfi, sorumluluk vb) çevresel uyarıcılarında etkisi

bulunmaktadır.Bu gibi öğrenme yolu ile kazanılan uyarıcılar özendirici olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2003: 200).

Motivasyon içsel ve dışsal (Deci ve Ryan, 1985) olmak üzere birden fazla boyutu olan bir kavramdır. İçsel motivasyon görevin kendisinden doğarken, dışsal dış ödüller ile ilgilidir. En temelde içsel motivasyon, doğal olarak ilgi çekici ve eğlenceli olduğu için harekete geçmeyi (White, 1959;Amaible, 1993), dışsal motivasyon ise, özellikle klasik literatürde içsel motivasyonun tersi olarak nitelendirilmiştir (deCharms, 1968). İçsel motivasyon özellikle eğitimciler için önem arz etmektedir.Öğüt ve arkadaşları (2004) motivasyon sürecini tanımlarken; bireyi davranışta bulunmaya iten, bir yönde gelişimini ve ortaya çıktıktan sonra devamlılığını sağlayan güç olmak üzere üç önemli unsura dikkat çekmişlerdir.

Bir süreç olduğu varsayılan motivasyon kavramının dört aşaması bulunmaktadır. İlk aşamayı ihtiyaç oluşturmaktadır. Bireyin bir şeye ihtiyaç duymaya başlaması ile birlikte ikinci aşamaya geçilir ikinci aşama uyarılmadır. Uyarılmanın ardından birey ihtiyacını gidermeye yönelik olarak harekete geçer ve üçüncü aşama başlar. Birey son aşama olan tatmine ulaşır ve motive olma süreci tamamlanır (Özler, 2013). Bu süreç yeni bir ihtiyacın ortaya çıkışı ile tekrarlanacaktır. Bireyin ilk üç aşamayı gerçekleştirdikten sonra her zaman tatmine ulaşacağını düşünmek yanlış olabilmektedir.

2.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki grup halinde incelenmektedir. Bunlardan kapsam teorileri bireyin motivasyonun nedenlerini açıklamaya yönelik, süreç teorileri ise motivasyonun oluşumunu açıklamaya yönelik olup ihtiyacın başlangıcından tatminine kadar tüm süreçlerini inceleyerek açıklamaya çalışmaktadır (Kingır, 2006). Bu anlamda teorilerden kapsam teorilerinin içe dönük, süreç teorilerinin ise dışa dönük etkenlere öncelik tanıdığı söylenebilir (Önen ve Kanayran, 2015: 50).

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyin motive nedenlerini açıklamaya yöneliktir. Bu teorilerin motivasyon kavramına statik açıdan yaklaştığını söylemek mümkün olacaktır. Yine bu teorilere göre bireyde mevcut olan ancak fark edilmeyen ihtiyacın ortaya çıkarılması ya da belirli bir zamandaki ihtiyacın giderilmesine çalışılmaktadır (Kaplan, 2007). İçsel faktörlerin ön planda olduğu bu teorilerde insan davranışının belirleyicisi ihtiyaçlardır. Kapsam teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı ve Mc Cellent'in Başarma İhtiyacı Kuramı olmak üzere sırasıyla açıklanacaktır.

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi kapsam teorilerinin belki de en çok bilinenidir. İnsan davranışları hemen hemen her zaman araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Önceleri insan davranışlarını neyin nasıl harekete geçirdiği ile ilgili genellikle biyolojik çalışmalar yapılırken Maslow (1954) ile birlikte insan motivasyonu geniş bir şekilde incelenmeye başlanmıştır. Maslow insanın eksiklikleri yani temel ihtiyaçları ile büyüme ihtiyaçları olarak iki gruba ayırdığı bir hiyerarşiyi öne sürdü. Bu bağlamda ilk dört seviye şu şekildedir(Huitt, 2007);

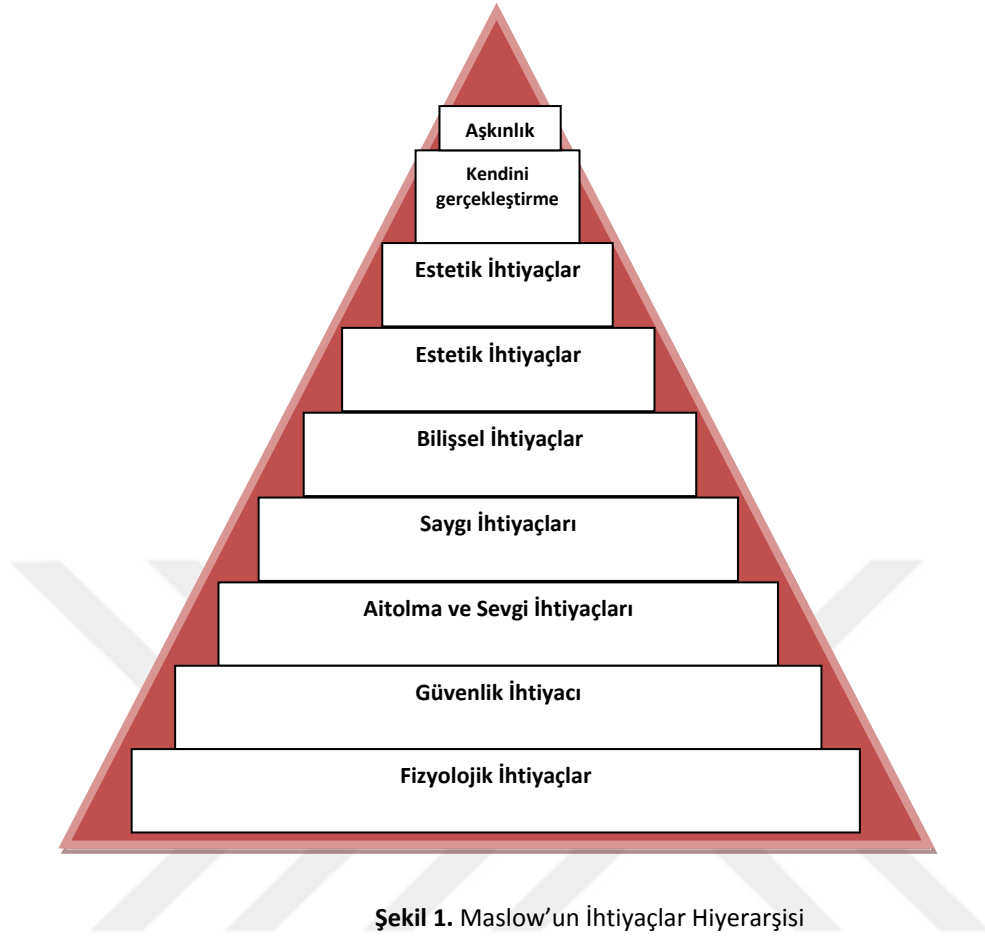
- Fizyolojik ihtiyaçlar: Açlık, susuzluk, bedensel rahatlık,
- Güvenlik ihtiyacı: Tehlikeden korunma,
- Ait olma, sevme ve sevilme: Başkalarıyla iletişim halinde olmak ve kabul edilebilir biri olmak ve
- Saygınlık: Başarı, yetkinlik, onay almak ve itibar kazanmak

İnsan ihtiyaçlarının öncelik sırasına göre düzenlenmesi gerektiğini belirten Maslow'a göre, görece düşük olan ihtiyaç daha güçlüdür ve bundan dolayı ihtiyaçların giderilmesinde daha yüksek olan ihtiyacın görece önceliğinin olması gerekmektedir (Poduska, 1992). Bireyler yaşamlarını devam ettirebilmek adına gereken çabayı göstermelidir. Çoğu birey hayatta kalmanın ötesinde hayata anlam katmaya ihtiyaç

duymaktadır (Poduska, 1992). Bu anlamda bireyin sadece kendini gerçekleştirmesinden değil hayatını geliştirmesinden bahsetmek mümkündür. Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme yalnızca bir büyüme ihtiyacında yer almaktaydı. Kendini gerçekleştiren insanın problem odaklı olması, yaşamı takdir etmesi, kişisel gelişim kaygısı ve benzerleri bilindiğinden Maslow daha sonra bu ihtiyacı farklılaştırarak büyüme ihtiyaçlarından ikisini daha kendini gerçekleştirme seviyesine dahil etmiştir (Kiroğlu, 2007; Steers ve Porter, 1987: 44). Bu seviyeler ise;

- Bilişsel: Anlamak, bilmek ve keşfetmek,
- Estetik: Düzen, simetri ve güzellik,
- Kendini gerçekleştirme: Kendini tanımak ve bireyin potansiyellerini geliştirmesi ve
- Kendini aşma: Egonun ötesinde bir şeye bağlanma ve diğer bireylerin kendini gerçekleştirme sürecine yardım etmek (Maslow ve Lowery, 1998).

Maslow (1943)'un insan ihtiyaçları hiyerarşisi ilk yayınlanmasından bu zamana büyük ilgi görmüştür. Bu teori destekleyici kanıtları olmamasına rağmen bu kadar yoğun ilgi görmesiyle de ilginç bir hal almaktadır (Huitt, 2007; Wahba ve Bridgewell, 1976).



Kaynak: Huitt, W (2007) Maslow's hierarchy of needs Educational Psychology Interactive Valdosta, GA: Valdosta State University

Genellikle bir piramit şeklinde gösterilen ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt basamaklar en temel ihtiyaçlardan oluşurken, piramidin üst kısımlarına doğru daha karmaşık ihtiyaçlar yer almaktadır.

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden etkilenerek çift faktörlü motivasyon modelini ortaya atmıştır. İnsanların işe yönelik tutumlarından yola çıkan Herzberg (1959), iş ortamında bireyi memnun edip etmeyen faktörleri incelemiştir. Yapılan çalışma sonucunda bireyi iş ortamında memnun ve mutsuz eden faktörler arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Herzberg'in çift faktör kuramı belki de motivasyon teorileri arasında en çok tartışılan teoridir 200'den fazla mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilen çalışma sıklıkla

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzetilmektedir (Steers, Porter, Steers ve Bigley, 1996). Bu benzerliklerden biri Maslow gibi Herzberg'in de bireyin temel ihtiyaçları üzerine yoğunlaşmasıdır (Cunnigham, 2008). Diğer benzerlikler, Bilgiçli (2017)'den aktarıldığı üzere sırasıyla Maslow'un teorisindeki;

- Kendini gerçekleştirme ihtiyaı,
- Saygı ihtiyaçları,
- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları,
- Güvenlik ihtiyaçları ve
- Fizyolojik ihtiyaçlar

Herzberg'in teorisindeki;

- İşin kendisini başarma, gelişme olanakları ve sorumluluk,
- İlerleme, statü, tanınma,
- Amirle, stlerle ve astlarla ilişkiler, teknik denetim,
- İşletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, çalışma koşulları ve Ergonomi, cret, kişisel yaşantı gibi faktörler birbirine karşılıklı gelmektedir (Keser, 2006: 26).

Kapsam teorilerinden biri olan çift faktör kuramının en tartişmalı teori olduğu daha önce belirtilmişti. Tartişma konularından biri de Herzberg'in creti hijyen faktörü olarak düşünmesidir. Bu kurama göre ücret önemlidir ancak bireyi motive etmez (Drafke ve Kossen, 1997; Gökçe, şahin ve Bulduklu, 2010: 238). Bir diğer eleştiri ise faktörlerin herkes üzerinde aynı etkiye sahip olmayışıdır. Bir faktör bireylerden birini tatmin ederken başka bir birey üzerinde tatminsizliğe yol açabilir. Yine insanların genel itibariyle memnuniyetleri kendi başarıları zereindedir. Ancak bireyler kendilerini mutsuz eden faktörleri hep başkalarına (şirket politikası, amirleri vs) bağlarlar. Her ne kadar çeşitli eleştirilere maruz kalmış olsa da Herzberg'in çift faktör kuramı Maslow teorisine önemli lde katkıda bulunmuş ve motivasyon kavramına yeni bir işık tutmuştur (Ghazi, Shahzada ve Khan, 2013).

Herzberg'in "İnsanlar işinden ne ister?" sorusundan yola çıkarak geliştirdiği (Güzel, 2010) bu kuramda motivasyonu etkileyen bireyi motive edici ve hijyen faktörleri olarak iki faktör bulunmaktadır (Yüksel, 1997: 126). İş ortamında bazı faktörlerin yokluğu ile çalışmada mutsuzluk meydana gelmesi ve bazı faktörlerin varlığı ile ise ek olarak bir mutluluğun gerçekleşmemesi çalışmanın en çarpıcı sonucu olmuştur (Yıldız, 2010).

Herzberg (1996)'e göre motive edici faktörler sırasıyla; başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme imkanı, ilerleme imkanları, sorumluluk, geri bildirim ve hijyen faktörleri; denetim tarzı, şirket politikası ve kuralları, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, kişisel yaşantı, statü ve ast-üst ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerdir (Plunkett ve Attner, 1992;Gökçe vd., 2010: 237).

Herzberg'in, bu faktörlere sağlık ve hijyen faktörleri adını vermesinin sebebi çalışanın tıpkı temiz olmayan bir ortamda bulunmak istememesi gibi bu faktörlerin yokluğunda da çalışmayı istememesinden kaynaklanmaktadır (Eren, 2004). Motive edici faktörler ise tamamen bireyi çalışma konusunda motive edecek faktörlerden oluşmaktadır. Yine motive edici faktörlerin doğrudan iş ile ilgili olduğu ve hijyen faktörlerinin ise genel anlamda iş çevresi ile ilgili olduğu söylenebilir (Gökçe vd, 2010). Herzberg'e göre sağlık ve hijyen faktörleri sağlanmadığında birey tatminsizlik yaşar ancak sağlandığı takdirde birey normal çalışma hızına sahip olacaktır. Motive edici faktörler ile birlikte çalışandan sahip olduğu normal hızın üzerinde bir performans beklenmelidir. Ayrıca sağlık ve hijyen faktörleri sağlanmadan motive edici faktörlere geçilirse başarı sağlanamayabilir. Ek olarak motive edici faktörlerin yokluğunun sağlık ve hijyen faktörleri gibi tatminsizlik yaratacağı söylenemez (Luthans, 1995: 151; Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013).

2.3.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer (1972) tarafından geliştirilen ve orijinali "ERG" (Existence, Relatedness, Growth) olan kuram alan yazında "VİG" (Varoluş, İlişki kurma, Gelişme) olarak bilinmektedir ERG teorisi Maslow (1943)'un ortaya attığı motivasyonel bir teori olan

(McLeod, 2007) ihtiyaçlar hiyerarşisinin üç basamakta sadeleştirilmiş halidir (Paksoy, 2002: 97). Maslow'un teorisini desteklemek ve geliştirmek amacıyla ortaya atılan (Özkalp ve Kirel, 2005: 324) bu teorisinin basamakları şu şekildedir. **Var olma ihtiyacı:** Bireyin fiziki anlamda devamlılığı sağlayabilmek, hayatta kalmak amacı ile güvende kalarak tehlikeli durumlardan uzak durması şeklinde açıklanmaktadır (Eren, 2009: 543). Bu ihtiyaç insanlığın varoluşuyla ilgili olarak Maslow'un hiyerarşisindeki ilk iki basamağa (fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları) karşılık gelmektedir (Porter, Bigley ve Steers, 2003: 8). Alderfer'in ERG teorisinin ikinci basamağında yer alan **İlişki kurma ihtiyacı:** Bir grubun ya da ailenin parçası olma ve bireyin kendini güvende hissetme ihtiyacı olarak bilinen önem verdiği insanlar ile ilişkileri şeklinde açıklanmaktadır (Chang ve Yuan, 2008). Yine Maslow'un hiyerarşisinde saygı, sevgi ve ait olma basamaklarına karşılık gelmektedir. Son basamakta ise **Gelişme ihtiyacı** yer almakta ve bireyi ideal benliğine teşvik eden, kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı, üretken olması şeklinde tanımlanmaktadır. Yine Maslow hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme basamağına denk gelmektedir. ERG kuramında Maslow'dan farklı olarak üst basamaktaki ihtiyacın karşılanmasının mümkün olmağı durumlarda bir alt basamaktaki ihtiyaç birey tarafından daha fazla istenecektir (Onaran, 1981: 39).

2.3.1.4. Mc Cellent Başarma İhtiyacı Kuramı

Mc Cellent'in başarma ihtiyacı kuramına göre bireyler ihtiyaçlarını zaman içinde kendi yaşam deneyimlerine göre elde ederler Bireyler için ilişki kurma, güç kazanma ve başarma olmak üzere üç tür motivasyon ihtiyacı tanımlanmaktadır (Ball, 2012).

İlişki kurma ihtiyacı, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, bir gruba ait olma isteği gibi genel anlamda başkalarıyla ilişki kurulmasını ifade eder. Bu ihtiyaca yüksek düzeyde sahip olan bireyler kişilerarası ilişkilere de yüksek oranda önem verirler (Yıldız, 2010: 15). **Güç kazanma ihtiyacında,** birey diğerleri üzerinde hâkimiyet kurmak istemektedir. Diğer bireyleri etkisi altına almak ve otorite sahibi olmak isteyen bireyler elde ettikleri bu gücü korumak isteyeceklerdir. **Başarma ihtiyacında ise,** bu ihtiyaca yüksek düzeyde aç olan bireylerde kendisine anlamlı ve ulaşılması zor bir hedef belirleme, bu hedef uğrunda yoğun çalışma ve sonucunda isteğini elde etmek üzere gereken yetenek sergilenecektir (Koçel, 2010: 627).

Bu üç faktör arasında McClelland'ın en fazla önem verdiği başarıma ihtiyacıdır. Araştırmacı, başarılı bir bireyin özelliklerini şu şekilde sıralar; kişisel sorumluluk alabilecekleri görevleri isteyenler başarılı olurlar, kendi bilgilerine güvenmelerine rağmen başarılı iş arkadaşlarıyla çalışmayı tercih ederler, riskleri hesaplar ve buna göre hedefler belirlerler, ister başarı ister başarısızlık elde etsinler attıkları her adımda geri bildirim almak isterler (Khan, 2013: 161).

Maslow	Alderfer	McClelland
Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları	Gelişme	Başarma İhtiyaçları
Saygı İhtiyaçları		Yetki/Güç kazanma İhtiyaçları
Sosyal İhtiyaçlar (sevgi, ait olma)	İlişki Kurma	Bağlanma İhtiyaçları
Güvenlik İhtiyaçları	Var oluş	Sakinme İhtiyaçları
Fizyolojik İhtiyaçlar		-

Şekil 2. Maslow, Alderfer ve McClelland'ın Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Ball, B (2012) A summary of motivation theories

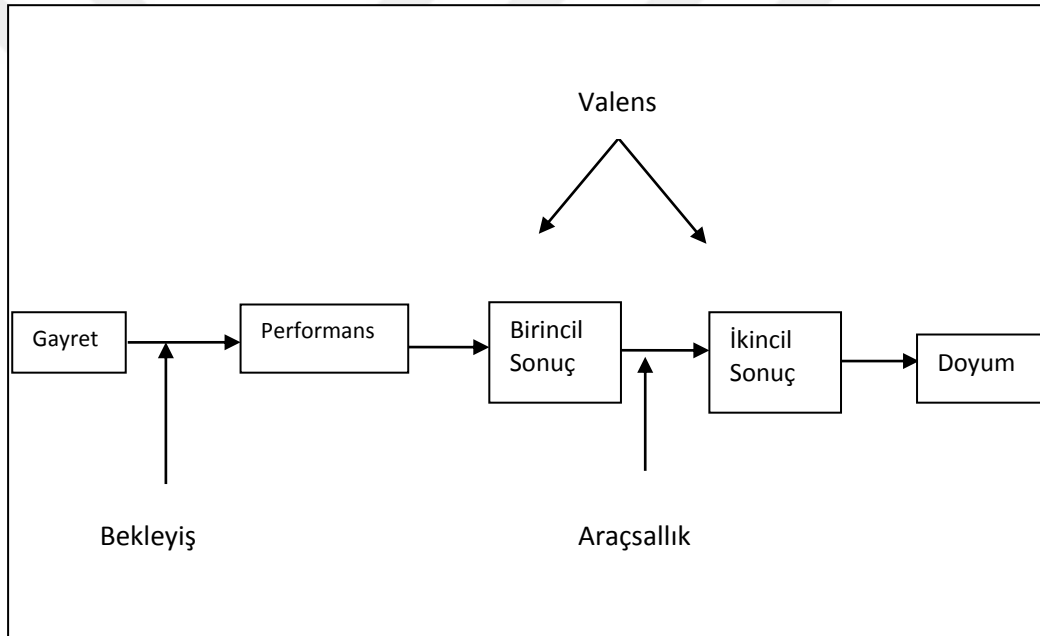
Şekil 2'de teorilerin karşılaştırılması bulunmaktadır. Şekildeki tüm teoriler ihtiyaçlara odaklanmış olmasına rağmen belirgin farkları da bulunmaktadır. Örneğin, Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarının McClelland'ın teorisinde karşılığı bulunmamaktadır. Yine şekilden anlaşılacağı üzere teorilerin benzerlik ve farklılıkları bulunmaktadır.

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri Vroom'un bekleme teorisi, Lawler-Porter modeli, Adams'ın eşitlik kuramı ve Locke'un amaç kuramı gibi birçok teoriyi içinde barındırmaktadır. Motivasyon ile ilgili sadece ihtiyaç değil (Koçel, 2005: 644) beklenti, algı ve değer gibi diğer değişkenlere de (Metle, 2001: 314) sahip olan motivasyon teorilerinin genel ikinci türüdür.

2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Süreç teorilerinden ilki Vroom (1964)'un beklenti teorisi. Bu teori bireyi harekete geçiren motivasyon, hedefe ulaşma yolunda girdiği beklenti, o hedefe verdiği değer ve bu üç değişkenin birleşimi olarak ifade edilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2015). Çalışanın iş için çaba göstermesinde etkisi olduğu düşünülen iki değişken bulunmaktadır. Bunlar bireyin ödüle yönelik arzulama derecesini ifade eden **Valens** ve **bekleyiş**. Bu bağlamda; "motivasyon = valens x beklenti" şeklinde açıklanabilir (Koçel, 2010: 632).



Şekil 3. Vroom'un Beklenti Teorisi

Kaynak: Koçel, T (2005) İşletme yöneticiliği, Arıkan yayınları, 10 Baskı

Şekil 3'te görüldüğü üzere, gayret, bireyin motivasyonunun gücüdür. Bekleyiş, eylemin istenilen davranışa yol açma olasılığı ve bireysel inanç düzeyidir. Ayrıca beklenti çabanın performansla sonuçlanacağı algısıdır ve performansla direkt ilişki halindedir (Lunenburg, 2011: 2). Valens, bireyin tercihlerinin sonucu (Khan, 2013: 165), araçsallık, iki kademeli sonuçları ifade eder, ikincil sonuçlar amaçlardır ve birincil sonuçlar bu amaçların gerçekleşmesinde kullanılan araçları ifade etmektedir

(Çelemlı, 2017). Son olarak bireyin tüm bu eylemlerinin sonucunda ulaşacağı yer doyum noktasıdır.

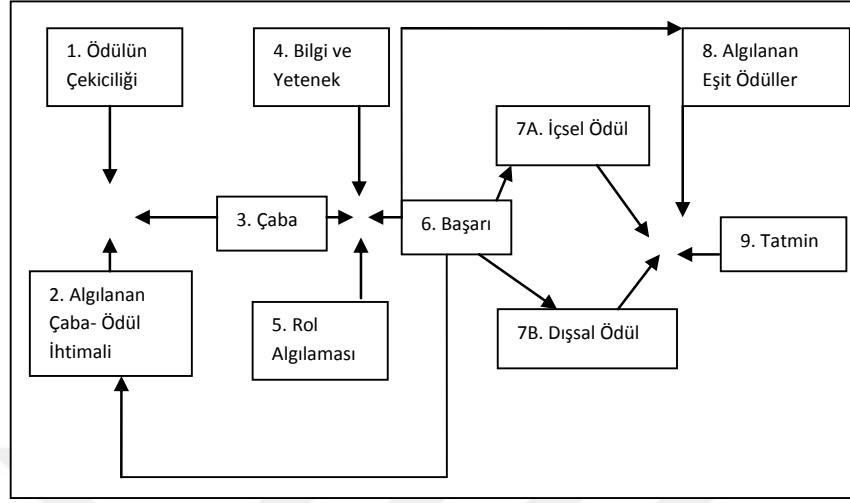
Teoriye göre, birey harekete geçmeden önce kendinde bazı sorgulamalar yapmaktadır (Statt, 2004; Tuna, 2020: 57);

- Beklenti, sergileyeceğim davranışın sonucunda başarılı olabilecek miyim?
- Araçsallık, başarılı olursam elde edeceğim çıktı istenilene uygun olacak mı?
- Elde edeceğim çıktılara verdiğim değer ne ve bu çıktılara ulaşmayı gerçekten istiyor muyum?

Vroom iş ortamında çalışanı neyin ya da nelerin motive ettiği değil, her çalışanın nasıl motive edildiği üzerinde durmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1998: 118). Bu anlamda bireyselliği bir noktada yok sayarak genele odaklandığını söylemek mümkün olacaktır.

2.3.2.2. Lawler-Porter Modeli

Bu model Porter ve Lawler (1968) tarafından Vroom'un bekleyiş teorisi geliştirilerek oluşturulmuştur (Pinder, 1987; Agah, Kaniuka ve Chitiga, 2020). Vroom'un teorisine ek olarak çaba ve isteğin tek başına yeterli olmayacağını bilgi ve yeteneğin de bireyler için önemli olduğunu vurgulamıştır (Yıldız, 2010: 19).



Şekil 4. Porter-Lawler Beklenti Değer Kuramı

Kaynak: Luthans, F (1995) Organizational Behavior (7 Basım) Usa: McGrawHill Publishing Company

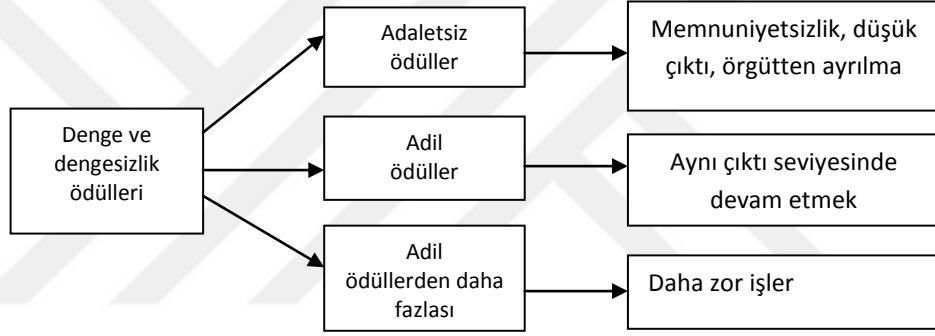
Şekil 4'te Porter-Lawler modeli açıkça görülmektedir. Görüldüğü üzere valens (ödülün çekiciliği), bekleyiş (algılanan çaba-ödül olasılığı) ve çabadan oluşan modelin ilk bölümü Vroom'un bekleyiş modelinin aynısıdır. Ancak Porter ve Lawler'a göre bu süreç her zaman başarılı şekilde gerçekleşmeyebilir (Yıldız, 2010) .

Bunların yanı sıra kişinin bilgi-yetenek ve algıladığı rol de başarısında etkili faktörlerdir. Çabanın bilgi-yetenek ve algılanan rol ile birleşmesi sonucu gösterilen performans içsel ya da dışsal ödüller aracılığı ile ödüllendirecektir. Yine bu modelde ek olarak algılanan eşit ödüller bulunmaktadır. Çalışan kendi performansını diğerleri ile kıyasladığı zaman kendisi için bir beklentiye girmektedir. Elde ettiği ödül bu beklentiye karşılamıyorsa tatminsizlik ortaya çıkacak ve bu tatminsizlik çalışanın beklentisini etkileyecektir. Yine bu durum bireyin tatmin düzeyine göre valensi ve bekleyiş etkileyeceği için süreç baştan başlayacaktır (Koçel, 2010: 634).

2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

S.Adams (1963)'a ait olan bu kuramda birey kendi performansı ve elde ettiği ödülleri diğerleri ile karşılaştırdığında eşitsizlik algıladığı zaman motivasyonu düşmektedir

(Bolino ve Turnley, 2008; Çevik, 2016: 198). Kuramın dayandığı iki varsayım bulunmaktadır. Bireylerin yaptıkları katkılar (girdiler) sonucunda bekledikleri belirli sonuçlar (ödülleri) bulunmaktadır. Girdiler genel olarak bireyin geçmiş eğitim ve deneyimleri, kişisel özellikleri, özel bilgi ve yeteneklerini, çıktılar ise, ücret, terfi, itibar ve diğer yan hakları kapsamaktadır. İkinci varsayımda ise, bireyler belli bir değişimin tatmin ediciliğine kendi girdi ve çıktılarını diğerlerinin girdi ve çıktılarıyla karşılaştırarak karar vermektedir. Eşitliğin sağlanması için bir bireyin kendi çıktı/girdi oranının diğer bireylerinkine eşit olması durumunda gerçekleşir (Kıroğlu, 2007; Luthans, 1995: 161).



Şekil 5. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak: H Weilirichand H Koontz Management: A Global Perspective (10. edition)

Şekil 5'de görüldüğü gibi bireyin çıktı/girdi oranında elde ettiği ödüllerde diğer bireylere kıyasla bir denge olması gerekmektedir. Birey elde edeceği ödülün daha büyük olduğunu düşünürse daha sıkı çalışabilir. Birey tarafından ödülün eşitliği algılanırsa çıktı seviyesi muhtemelen değişmeyecektir. Kişi ödülün haksızlığını algıladığında ise tatminsizlik meydana gelir. Ayrıca bireyin çıktısının kalitesi ya da miktarında azalmalar da meydana gelebilmektedir (Khan, 2013: 164).

2.3.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Locke (1966)'un amaç teorisine göre bireyin amaçları doğrultusunda motivasyon dereceleri belirlenmektedir (Koçel, 2003). Yine birey belirlediği bu amaçlara ulaşmak

için kendi kapasitesi ile yeterlilik düzeyini kıyaslayacaktır. Burada birey eğer mevcut potansiyeli ile amacına ulaşacağını hissedemez, ancak bir şekilde amacına ulaşacağını bilirse o zaman mevcut durumunu iyileştirme yönünde çabasında artış meydana gelecektir. Amaca ulaşan bireyde başarı hissi uyanmaktadır (Efil, 2006: 158; Çelemlı, 2017: 32).

Bu teoride belirlenmiş amaçlar, performans ve bazı özendirici unsurlar incelenmiştir. Belirlenmiş amaçlarda işin hangi şekilde yapılması gerektiği ve bu eylemde gösterilen performans ile davranışın meydana gelmesi söz konusudur. Özendiriciler ise bireyin belirlediği amaçlarda yardımcı olmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015; Tuna, 2020: 58).

2.4. Motivasyon Araçları

Örgüt yönetiminin amaçlara ulaşmasında insan gücünden alınacak verimin üst düzey olması önem arz etmektedir. Örgüt çatısı altında çalışanların verimini yükseltici unsurlar olduğu kadar azaltıcı unsurlar da bulunmaktadır. Bu bağlamda yöneticilere düşen sorumluluk çalışanların motivasyonunu azaltıcı unsurları tespit ederek ortadan kaldırmak olacaktır (Kekül ve Genç, 2020: 67).

Örgüt içinde çalışanları belli bir yöne kanalize etmek ve bu bağlamda onları motive etmek, bireyin sahip olduğu değer yargıları, yine bunların yanı sıra kişisel özellikleri düşünüldüğünde elbette ki kolay değildir. Örgüt içinde birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların bireysel amaçları ile örgütün amaçlarını ortak paydada buluşturmak için bazı çalışanları motive edici bazı araçlardan yararlanmak gerekmektedir (Aşıkoğlu, 1996: 43; Omirtay, 2009: 56). Motivasyonu özendirici rol üstlenen bu araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyolojik araçlar ve yönetsel araçlar olmak üzere sınıflandırmak mümkündür (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). Yapılan araştırmalarda motivasyon araçları ile performans arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir (Koroğlu, 2011).

Çalışanı motive etme ve verimliliğini artırmada en etkili araçlardan birisi ekonomik araçlardır (Berzek, 1984: 21). Ekonomik araçları kısaca; ücret, prim ücreti, kâra katılım ve diğer ekonomik ücretler şeklinde sıralamak mümkündür. Yine çalışanın örgüte ve işine bağlılığını artırıcı araçlar yalnızca ekonomik araçlar ile sınırlı değildir. Çalışanın motive edilmesi anlamında özendirici unsurlardan biri de psiko-sosyal araçlardır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 21). Bunları kısaca, bağımsız çalışma, sosyal katılım, aitlik duygusu, değer, itibar, başarı, gelişme fırsatı, özel yaşama saygı, çevreye uyum, fikir sunma ve diğer sosyal uğraşlar olarak sıralamak mümkündür (Omirtay, 2009).

Ekonomik ve psiko-sosyal araçların yanı sıra örgütsel-yönetmel motivasyon araçları da bulunmaktadır. Üstelik çalışanın performansını artırmada çalışanı en fazla motive eden aracın örgütsel-yönetmel araçlar olduğu bilinmektedir (Köroğlu, 2011). Uygun şartlar altında uygulandığı takdirde çalışanı etkin bir biçimde motive eden (Elbir, 2006: 35) örgütsel-yönetmel araçlar arasında; amaç birliği, sorumlulukla dengeli bir yetki, eğitim ve yükselme fırsatları ve diğer araçlardır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Çalışan ve örgüt amaçları bir arada düşünüldüğünde, motivasyon açısından yine aynı düşünce birliği sağlanmalıdır. Çünkü yalnızca yönetici ya da çalışan bakış açısı ile motivasyona bakıldığında ihmal söz konusu olmaktadır. Etkili motivasyon için hem yönetici hem de çalışanın birlikte özendirici unsurlara gereken değeri vermeleri gerekmektedir (Yıldız, 2010: 9).

3. Sessizlik Kavramı ve Örgütsel Sessizlik

Hirschman'a (1970) göre ses; konuşma, ses çıkarma ile eş anlamlı olan ve bireyin istek ve itirazlarını yönetim anlayışı ve diğer otoritelere karşı direkt olarak dile getirme çabası şeklinde ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Yine ses kavramını fikirlerin dile getirilmesi (Brinsfield, 2009) ya da bireyin içinde bulunduğu ortamın önemli konu ve sorunları hakkında konuşması (Zehir ve Erdoğan, 2011) şeklinde tanımlanmak mümkün olacaktır.

Sessizlik kavramı, sadece konuşma eyleminin yokluğu ile nitelendirilmeyip ses kavramının zıttı olarak ifade edilmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010). Bir başka deyişle sessizlik kavramı, bireyin bilgi, görüş ve endişelerinin kendine saklaması (Brinsfield, 2009) ya da sesin yokluğu (Pinder ve Harlos, 2001) şeklinde tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'ya göre de sessizliği yalnızca sesin karşıtı olarak tanımlamak eksik kalmaktadır. Çalışanın herhangi bir bilgiyi korumak amacıyla kimseyle paylaşmaması da sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd, 2003).

Örgütsel sessizlik kavramı ise alan yazına Morrison ve Milliken (2000)'in çalışması ile girmiş ve çalışanın her türlü işi ve işiyle ilgili endişe, fikir ve önerileri içinde saklı tutması şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı ile çalışanlar genel olarak sahip oldukları bilgi ve fikirleri, iş ve çalışma organizasyonlarını iyileştirmede kullanmaktadır. İnsan kaynağının önemi düşünüldüğünde bu oldukça etkilidir. Bu çalışanların zaman zaman bilgi ve fikirlerini paylaşmayıp sessiz kaldıkları görülmektedir (Bagheri, Zarer ve Aeen, 2012). Bu anlamda örgütsel sessizliği, çalışanın kendini geliştirmek ve örgütün iyileşmesine katkı sağlamak adına, örgüt içi teknik konularda fikir ve düşüncelerini kasıtlı olarak kendine saklaması şeklinde ifade etmek mümkün olacaktır (Çakıcı, 2007: 149). Yine örgütsel sessizliği çalışanın davranışsal, bilişsel ve duyuşsal olarak örgütü değiştirecek ya da bazı durumları telafi edecek yeteneğe sahip olmasına rağmen sessizliği tercih etmesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Çalışanların örgüt içinde gösterdikleri sessiz tutumun Pinder ve Harlos (2001)'dan aktarıldığı üzere beş ikili özelliği bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Jensen, 1973);

- İnsanları bir araya getirir/ayırır,
- İnsanları iyileştirebilir/zarar verebilir,
- İnsanlara bilgi sağlar/gizler,
- İnsanlarda derin düşünce/düşüncesizlik göstergesidir ve

- Onay/muhalefet olma göstergesidir

Örgütsel sessizlik kavramı, Şevik (2019)'den aktarıldığı üzere Andersen'in "Kral Çıplak" masalına benzetilmektedir. Bu benzetmenin alt yapısında, üzerinde kıyafeti bulunmayan bir yöneticinin, tüm çalışanları tarafından görülmesine ve çalışanların bu çıplaklığı kendi aralarında konuşmasına rağmen yöneticiye karşı kesinlikle dile getirmemeleri durumu vurgulanmaktadır. Tıpkı bu masalda olduğu gibi çoğu örgüt çalışanı gerek yöneticinin eksikliklerini gerekse örgütün sahip olduğu sorunları bildikleri halde dile getirmeyip, sessiz kalmayı tercih etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000) .

3.1. Örgütsel Sessizliğin Önemi

Çalışanın örgüt içinde sessizleşmesi ile birlikte birçok örgütsel sorun gündeme gelmektedir. Bowen ve Blackmon (2003)'e göre örgüt içinde çalışanın bir konu hakkında fikirlerini saklaması ile başlayan bu süreç zamanla diğer konulara da etki etmektedir. Ayrıca böyle bir tutum içine giren çalışan diğer çalışanlara örnek teşkil edeceğinden örgüt çalışanlarının sessizleşmesi kaçınılmaz olacaktır (Özdemir ve Uğur, 2013: 261).

Robbins ve Judge (2012)'e göre örgütsel sessizliğin örgütsel düzeyde önemi bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik iletişimin yokluğu (Morrison ve Milliken; 2000) olarak düşünüldüğünde çalışanın sessizleşmesi ile birlikte yöneticinin hâli hazırdaki faaliyetler hakkında bilgi sahibi olması mümkün görünmemektedir (Robinson ve Judge, 2012: 360). Bu bağlamda Koçel (2010) ise çalışanın sessizliğinin bir tuzak olduğunu ve yöneticinin bu tuzağa düşmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü sessiz çalışana sahip örgütlerin katlanması gereken birtakım maliyetler bulunmaktadır. Bu maliyetleri doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayırmak mümkündür. Çalışanın örgüt içinde her türlü sorunun çözümüne yönelik bilgilerini saklaması doğrudan maliyet unsuru olarak değerlendirilirken, çalışanlarda meydana gelebilecek her türlü sağlık sorunu ise dolaylı maliyet sınıfına dâhil edilmektedir (Knoll ve Van Dick, 2013: 351).

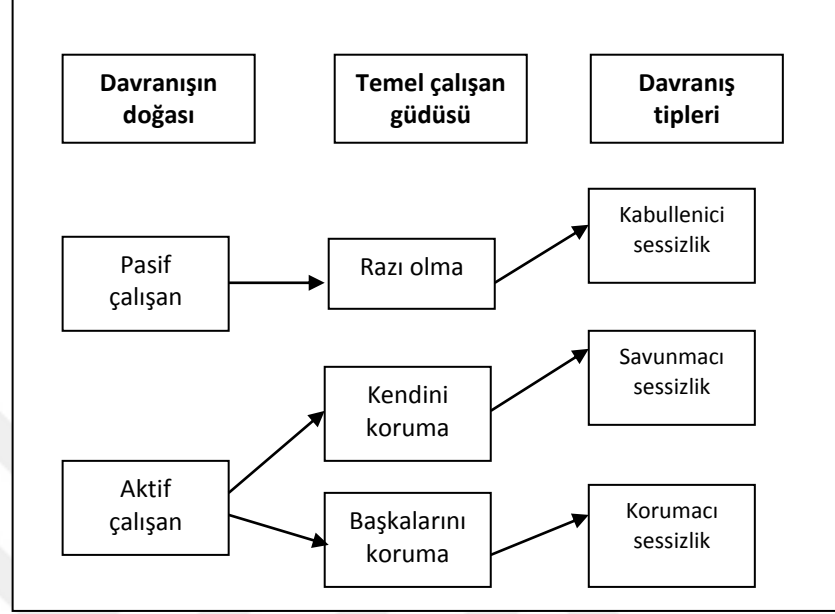
Yapılan alan yazın taraması sonucunda adalet algısı ile sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Tülübaş ve Celep, 2012; Meydan, Köksal ve Uğurlu Kaya, 2016; Yürür, Sayılar, Yeloğlu ve Sözen, 2016). Bu anlamda çalışanların adalet algılarının artması durumunda sessizlik davranışlarının azalacağını söylemek mümkün olacaktır. Ayrıca iş performansı da örgütsel sessizlik tarafından negatif yönlü etkilenmektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2016). Yine örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini artırdığı (Acaray, 2014; Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015; Şevik, 2019) yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Örgüt çalışanlarının örgüte güven düzeylerinin arttıkça örgütsel sessizliklerinin azalacağı söylenebilir (Akgündüz, 2014). Mobingin örgütsel sessizliği artırdığı (Kaygın ve Atay, 2014) bilinmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel sessizliğin mobing gibi tükenmişlikle (Kahya, 2015) ve sinizm (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015) ile de pozitif yönlü ilişkide olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin çalışanın iş tatmini ve örgüte olan bağlılığını azalttığı (Vakola ve Bouradas, 2015) bilinmektedir.

3.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Pinder ve Harlos (2001) için sessizliğin tanımı sesin yokluğudur. Oysa Van Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre sessizlik yalnızca sesliliğin bir karşıtı olarak ele alınmamalıdır. Ayrıca sessizliğin tüm formları pasif olarak gerçekleşmez. Pinder ve Harlos (2001)'a göre sessizlik kabullenici ve savunmacı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Van Dyne ve arkadaşları (2003) bu iki boyuta korumacı (prososyal) sessizlik kavramını eklemişler. Knoll ve Dick (2013) ise dördüncü boyut olan fırsatçı sessizlik kavramını ortaya atmıştır. Buna göre örgütsel sessizliğin dört boyutu sırasıyla açıklanacaktır.

Kabullenici sessizlik, pasif bir davranıştır ve kasıtlı olarak gerçekleştirilir. Savunmacı sessizlikte misilleme bulunmakta ve iş ile ilgili bilgilerin yine kasıtlı şekilde ihmali söz konusu olmaktadır. Korumacı sessizlik ise örgüt ya da üyelerinin yararına her türlü bilgi paylaşımının engellenmesidir (Bogosian, 2012). Alan yazına sonradan dâhil

edilen fırsatçı sessizlik çalışanların kendi menfaatlerini gözeterek bilgi saklamaları şeklinde ifade edilebilir (Knoll ve Dick, 2013).



Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Kaynak: Durak, İ (2012), Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, C:1, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, s 58

Şekil 6’da görüldüğü haliyle örgütsel sessizlik türlerinden kabullenici (razı olma) sessizliğin pasif, savunmacı ve prososyal (korumacı) sessizliğin aktif olduğu söylenebilir. Kabullenici sessizlik kısaca çalışanın var olan duruma razı olma hali, savunmacı sessizlik çalışanın kendini korumak amacıyla girdiği tutum ve korumacı sessizlik ise başkalarına yönelik sessizleşme davranışı şeklinde kısaca açıklanabilmektedir.

Kendini koruma davranışı korkuyla ilişkilidir. Birey her türlü sorun için kendinin sorumlu tutulmasından korkar ve kendini savunma içgüdüleriyle hareket eder (Alparslan ve Kayalar, 2012; 141). Rız olma davranışı yine bir sessizlik davranışı olup çalışanın örgüt içinde alınan kararları kabul etmesi, örgüte katkıda bulunmak amacıyla her türlü bilgisini saklı tutması şeklinde açıklanır (Van Dyne, 2003). Başkalarına yönelik sessizlik davranışı aslında korumacı sessizlik davranışıdır. Birey

burada başkalarına zarar vermemek adına kendini değil diğerlerini düşündüğü için bilgileri saklı tutmaktadır (Durak, 2014: 2).

3.2.1. Kabullenici Sessizlik

Örgütteki tüm koşulları olduğu şekliyle kabul eden çalışanlar bunun sağladığı güven duygusu ile birlikte koşulları değiştirebileceklerinin farkında bile değildirler. Bu yüzden bu çalışanlar herhangi bir değişiklik için hiçbir şekilde çaba sarf etmezler (Pinder ve Harlos, 2001: 350). Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar karamsarlık, korku ve öfke hali gibi duygulara sahip oldukları için mevcut bilgileri ile iletişim kurmaktan uzak durmaktadırlar (Batmunkh, 2011: 59).

Van Dyne (2003)'a göre kabullenici sessizlikte çalışanlar örgütteki olumsuz bir durumun farkındadır. Buna rağmen kasıtlı olarak kendi fikirlerini dile getirmezler. Bunun sebebi Kurnaz (2019)'a göre çalışanların örgüte hakim olana bu olumsuz duruma müdahale etseler bile fayda sağlamayacaklarıdır.

Kasıtlı olarak gerçekleştirilen bu davranıştaki niyet tam anlamıyla belli olmayıp iyi ya da kötü olabilmektedir. Yine çalışanın müdahale sonucunda sıkıntıya girmekten korkması bu sessizlik boyutunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 112). Kabullenici sessizliğin diğer bir nedeni ise, öğrenilmiş çaresizlik olabilir. Seligman ve Maier (1967) tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyin sessizliği ve harekete geçmemesi daha önce yaşadıklarıyla ilgilidir (Köprülü, 2020: 66). Çalışan geçmişte örgüt içinde yaşanan bir olumsuzluğa müdahale etmiş ve başarısız olmuştur. Bu durum çalışanın daha sonraki sorunlarda müdahale etmesi durumunda faydasız kalacağı ön yargısını oluşturmaktadır.

3.2.2. Savunmacı Sessizlik

Savunmacı sessizlik kavramı çalışanın korkuya dayalı olarak kendini koruma çabasıdır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 90; Erigüç, Özer, Songur ve Turaç, 2014: 64). Çalışanın her türlü sorunda kendi fikir ve düşüncelerini diğerlerinden alacağı

tepkiden korktuğu için kendine saklamasıdır (Van Dyne vd, 2003: 1367). Yine korkuya dayalı olarak çalışanın diğer çalışanlar tarafından izole edilmeme isteği sessizleşmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Örgüt koşulları ile uyum içerisinde olmayan çalışanlar savunmacı sessizlik davranışı göstermektedir. Mevcut durumu değiştireceklerinin farkındadırlar ancak bu konuda isteksiz olup sessizliği tercih etmektedirler (Ülker ve Kanten, 2009: 115). Fakat bu sessizlik geçici olabilmektedir. Çalışan eğer cesaretini toplayıp konuşmak için ikna olursa sessizliğini bozabilir (Van Dyne vd, 2003; Çakıcı, 2010; Kılıncı, 2018: 4024).

Kabullenici sessizlikten farklı olarak çalışan birden fazla seçeneğe sahip olmasına rağmen konuyla ilgili her türlü fikir ve görüşlerini saklamayı tercih etmekte ve bunun en iyi strateji olduğuna inanmaktadır. Yine bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen bu davranışın kabullenici sessizliğe göre daha fazla proaktif olduğu söylenebilir (Van Dyne vd, 2003: 1367).

3.2.3. Prososyal Sessizlik

Van Dyne vd (2003) sessizliğin üçüncü boyutu daha önce alan yazında tanımlanmayan prososyal sessizlik kavramıdır. Örgüt müdahalesinin yetersiz kaldığı bu sessizlik davranışı çalışanın isteğine bağlıdır. Yine bu davranışta çalışanın işe yönelik bilgi ve fikirlerini diğerlerinin faydasını gözeterek sakladığını söylemek mümkün olacaktır.

Prososyal ya da korumacı sessizlik olarak bilinen bu sessizlik türünde çalışan korku ya da endişe duymaksızın, iyi olduğuna inandığı için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Burada çalışan kasıtlı olarak örgütsel fayda için, örgütün çıkarları doğrultusunda sessiz kalmayı tercih etmektedir (Erenler, 2010: 22).

Çalışanın hem örgüt hem de diğerlerinin faydasını düşündüğü bu sessizlik türünde Durak (2014)'dan aktarıldığı üzere işbirlikçi bir davranış sergilediğini söylenebilir.

Proaktif (Van Dyne vd, 2003: 1368) olduğu bilinen bu kavramda, hiçbir ödül vb karşılık beklentisi olmadan diğerlerine yardım etme isteği ile özgeci bir davranışın sergilendiğini söylemek de mümkündür (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 159). Yine savunmacı sessizlikteki gibi çalışan burada da alternatiflerin farkındadır ve yine kendi için değil diğerleri için sessizliği tercih etmektedir (Van Dyne vd, 2003). Ancak kabullenici sessizliğin aksine burada çalışan yaptıklarının kişisel sonucundan çekinmemekte ve tamamen diğerlerini ve örgütünü düşündüğü için sessizliği tercih etmektedir (Çakıcı, 2010: 34). Bu bağlamda çalışanın fedakârlık yaptığı söylenebilir (Yalçınsoy, 2017: 6).

3.2.4. Fırsatçı/Çıkar Amaçlı Sessizlik

Fırsatçı sessizlik kavramı Knoll ve Dick (2013) tarafından sessizliğin dördüncü boyutu olarak ele alınmıştır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015). Kavram, Williamson (1985)'in da bahsettiği şekliyle “kurnazca kişisel çıkar arayışı” olarak tanımlanmıştır. Çalışanın avantaj sağlamak adına örgüt ile ilgili her türlü bilgi, fikir ya da düşünceyi stratejik olarak kendine saklaması şeklinde ifade edilmektedir (Knoll ve Dick, 2013, Çavuşoğlu ve Köse, 2016). Kavrama ilişkin tanımda, sessizliğin stratejik olarak gerçekleşiyor olması dikkat çekmektedir (Uçar, 2016; Harlos ve Pinder, 1999).

Fırsatçı sessizlik, örgütsel sessizlik alan yazınından ziyade üretkenlik karşıtı iş davranışları alanında sıklıkla kullanılmıştır (Knoll ve Dick, 2013; Gruys ve Sackett, 2003; Skarlicki ve Folger, 1997).

3.3. Örgütsel Sessizliğin Kuramsal Temelleri

Örgüt içinde çalışanı sessizleşmeye iten nedenler arasında bazı teoriler bulunmaktadır. İstenmeyen mesajlar hakkında sessiz kalma olarak adlandırılan mum etkisinin temelleri Rosen ve Tesser (1970)'in çalışmalarına dayanmaktadır. Kısaca bireyin olumsuz durumlarda konuşmak konusunda isteksizliğini dile getiren bu etkide (Brinsfield, 2009: 32) konuşmacıya yönelik bir takım tutumlar söz konusudur. Mesaj, alıcı ve konuşmacının kendisi olarak üç boyuttan oluşan mum etkisinden söz

edebilmek için, hedef bireyin konuşmacıya karşı davranışlarında önceki iletişimlerinden bağımsız ve yine konuşmacının dinleyici ile arasındaki sabit sosyal iletişimden bağımsız olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra konuşmacının istenmeyen mesajın sahibi olmaması ve bu mesajı iletmesinin bir sonucu olarak herhangi bir ödül ya da ceza ile karşılaşmaması da gereken şartlar arasında yer almaktadır (Rosen ve Tesser, 1970: 254).

Örgütsel sessizliğin dayandırıldığı bir diğer teori ise fayda/maliyet analizidir. Ashford, Rothbard, Piderit ve Dutton (1998)'dan aktarıldığına göre bu analizde çalışan konuşmanın sonucunda elde edeceği fayda (takdir, terfi vb ödüller) ile katlanacağı muhtemel maliyetleri (itibar kaybı, aşağılanma) kıyaslamaktadır (Erenler, 2010). Bu bağlamda maliyetleri faydadan üstün gören çalışan sessizleşmektedir (Ashford, Rothbard, Piderit ve Dutton, 1998).

3.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışanların örgüt içinde ya iş arkadaşlarından ya da iş ortamından etkilendiği ve bu sebeple sessizleştiği bilinmektedir. Çalışanları sessizliğe iten bazı nedenler bulunmaktadır. Bunlar, çalışanın örgütte var olan sorunlar üzerine konuşmayı değersiz görüşü ve kendi düşüncelerini dile getirmeyi tehlikeli bulmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Elbette burada örgütün yapısı ve politikaları, üst düzey yönetimin tutumu ve iletişim gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Örgütteki sessizlik davranışı, çalışanın durumu makul veya itaatkâr olarak kabul etmesi nedeniyle de sergilenebilir. Ayrıca bu durum bir muhalefet göstergesi de olabilmektedir (Çöp, 2015: 75).

Gül ve Özcan (2011)'a göre örgütsel sessizliğin nedenlerini çalışanın yöneticiye güven duymaması, konuşmayı tehlikeli görmesi, dışlanmaktan ve ilişkilerin bozulmasından korkması şeklinde sıralamak mümkündür. Çalışanların karşılıklı olarak ilişkileri korumak amacıyla diğerlerini üzmemek, kırmamak adına bazı durumlarda sessiz kalması muhtemeldir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565).Yine sessizliğin temel nedenleri arasında çalışanın duyduğu korku ve endişeyi saymak

mümkündür. Çalışanın psikolojik olarak kendini güvende hissetmediği durumlarda bu davranışı göstermesi muhtemel görülmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 141; Karademir, 2014: 71).

Bunun yanı sıra örgüt içinde çalışanı sessizleşmeye iten nedenlerden biri de örgüt çalışanlarının tutumu olabilir. İş yeri nezaketsizliği (Kumral, 2017), mobbing (Gül ve Özcan, 2011; Atasever, 2013; Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2014; Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015) gibi iş yerinde istenmeyen davranışların örgütsel sessizliğe neden olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur.

Örgüt kültürü tiplerinin (Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Pazar Kültürü) örgütsel sessizlik üzerinde etkisi bilinmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016). Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde kişisellikten ziyade tanımlanan role uygun kişi seçilmekte ve rasyonel bir bakış açısıyla hareket edilmektedir. Çalışandan tanımlanan role uygun hareket etmesi beklendiğinden ekstra bir şey yapması istenmemektedir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 80). Bu tarz hiyerarşik kültüre sahip örgüt çalışanlarının fikir ve görüşlerini rahatlıkla dile getirmeleri elbette beklenmemektedir. Sonuç odaklılığı ile bilinen pazar kültüründe ise rekabet ön planda olduğu için çalışanın sessizleşeceği ön görülmektedir. Ancak klan kültüründe tam tersine çalışandan kendi fikir ve görüşleri alınmakta ve katılım beklenmektedir. Yine adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde esnekliğin ve yaratıcılığın ön planda olduğu bilindiğinden bu tarz örgütlerde çalışanın sessizleşmesi beklenmemektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016).

Bazen çalışanın sessizleşmesine liderlik tarzı da neden olabilmektedir (Kurnaz, 2019; Taşkiran, 2010; Detert ve Burris, 2007). Karacaoğlu ve Cingöz (2009)'e göre ise çalışanı sessizliğe iten nedenlerden biri olarak örgütsel adalet algılamaları olarak görülmektedir. Özçınar, Demirel ve Özbezek (2016)'in çalışmaları da hem örgütsel adaletin hem de örgütsel sessizliğin boyutlarının pozitif ilişkili olduğunu kanıtlamıştır. Yine Taşkiran (2010) yaptığı çalışma sonucunda örgütsel adaletin çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçları olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanın

örgütsel politika algısının azalması ile sessizleşeceğini söylemek mümkündür (Şevik, 2019).

3.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışan ve çalışanlar arası ilişkilerden oluşan örgütlerde, örgüt içinde paylaşılan değerler ile örgüt kültürü oluşmaktadır (Şahin, 2020). Örgüt özelliklerinin meydana getirdiği bir çıktı olan örgüt kültürünün örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması gerekmektedir (Eren, 2008: 138). Ancak örgütsel sessizliğin bir örgüt kültürü (Şimsek ve Aktaş 2014) haline dönüşmesi ile yönetici etkisini kaybedecek ve dolayısıyla aldığı kararlarda etkili olmayacaktır. Yine sessizliğin yıkıcı sonuçlarından biri olarak geri bildirim sürecinin ortadan kalkmasından bahsetmek mümkündür. Örgüt içinde çalışanın sessizleşmesi ile birlikte yönetici çalışandan geri bildirim alamayacak ve belki de yanlış kararlar alacaktır (Kurnaz, 2019). Yine bu bağlamda örgüt içi çatışmaların artacağı, örgüte tembelliğin hâkim olacağı söylenebilir. Ayrıca sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesiyle örgütün varlığının tehlikeye gireceğini söylemek mümkündür (Algın, 2014: 33). Nitelikli iş gücü kaybını da örgütlerde sessizliğin sonuçları arasında saymak mümkündür. Böyle bir kaybın yaşanması durumunda örgütün ilerlemesi yavaşlayacaktır (Uçar, 2016: 24; Kılınç, 2018).

Örgütsel sessizliğin sonuçları arasında; çalışanın motivasyonunun, iş tatmin düzeyinin, örgüt içi iletişiminin azalması, örgütün yenilik ve değişikliklerinin yanı sıra belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasının engellenmesi sayılabilir (Kurnaz, 2019). Algın (2014)'a göre örgütsel sessizliğin çalışanın motivasyonunu azaltması dışında örgüte duyduğu güvenin ve performansının da azaldığı söylenebilir (Algın, 2014: 33). Çalışanlarda tükenmişlik (Aktaş ve Şimsek, 2012; Kahya, 2015; Yenihan ve Cerev, 2015), stres (Mantı, 2020; Yıldız ve Güneş, 2017; Göral, 2014) gibi bireysel rahatsızlıkları da örgütsel sessizliğin sonuçları arasında sıralamak mümkündür.

Yine örgütsel sessizliğin bireyi çeşitli şekillerde etkilediği bilinmektedir. Konuşmanın riskli olduğu bilirse de konuşmamanın ya da konuşamamanın da bireysel açıdan yıpratıcı olduğu unutulmamalıdır (Milliken ve Morison, 2003; Kılınç, 2018: 4024).

Yine Özgen ve Sürgevil (2009)'den aktarıldığına göre örgüt içinde çalışanın sessizleşmesi ile birlikte iletişim ortadan kalkmaktadır. Moral ve motivasyonları azalan çalışanlarda verimsizlik görülmektedir. Bunun yanı sıra örgüte bağlılıkları azalan çalışanların güven duygusunun zedelenmesi çalışanlarda stres meydana gelmektedir (Durak, 2019). Örgütlerin gelişim ve değişimi önünde engel teşkil ettiği bilinen yabacılışma kavramı da sessizlikle birlikte gündeme gelmekte ve eğer önlenmezse örgüt ve birey açısından çeşitli zararlara yol açabilmektedir (Kılınc, 2018).

4. Sosyal Baltalamanın Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Sessizlik Kavramları ile İlişkisi

Festinger (1957)'in bilişsel uyumsuzluk teorisine dayanan Adams (1963)'in eşitlik teorisine göre, çalışanlar kuralların herkes için eşit olarak uygulanmasını, girdi-çıkıtı eşitliğinin sağlanmasını ayrıca eşit ücret ödenmesini beklerler (Barling ve Phillips, 1993: 651; Çevik Kılıç, 2016: 197). Eşitsizliğin ortaya çıktığı durumlarda çalışanın iş arkadaşına karşı tutum ve davranışlarında bazı değişiklikler meydana gelebilmektedir. Çalışan baltaması tam da böyle bir durumla karşılaşan bireyin iş arkadaşını engellemeye yönelik girişimini ifade eder (Duffy vd, 2002). Böyle bir durum karşısında çalışan doğal olarak bazı tepkiler vermektedir. Bunlar, işten ayrılma niyetinde artış (Karagonlar ve Öztürk, 2015), örgütsel bağlılıklarında (Cohen ve Freund, 2005) azalıştır. Ancak çalışanlar her zaman bu kadar sert tepkiler vermemektedir. Bazen yöneticisi tarafından baltalamaya maruz kalan çalışanın utanç duygusu yaşadığı yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur (Fatime, Majeed ve Jahanzeb, 2020).

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında sermaye ve teknoloji elbette önemlidir. Ancak en önemli faktörün insan kaynağı olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle örgütlerin önce kendi çalışanlarının amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında onlara yardımcı olması gerekmektedir. Bu anlamda çalışanı etkileyecek her türlü olumsuz durumun ortadan kaldırılması gerekmektedir. Baltalama davranışının bireyin bir başkasını küçümsemesi, ona karşı duyarsızlaşması

(Duffy, Ganster ve Pagon, 1998) ya da hissedilen öfke sonucu bireyi engelleme girişimi (Vinokur ve Van Ryn, 1993) olarak gerçekleştirildiği bilinmektedir. Bu anlamda bu tarz davranışların çalışan üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Çalışanlar zaman zaman örgüt içinde olumsuz (iş arkadaşı nezaketsizliği, karanlık liderlik davranışları, haksızlık, adaletsizlik, baltalama) durumlarla karşılaşmaktadır. Böyle durumlarda tepkilerini kimi zaman işten ayrılma (Tepper, 2000), motivasyon kaybı ve stres (Başar, Sığı ve Basım, 2016), üretken olmayan iş davranışları (Moon ve Hur, 2018), misilleme (Skarlicki ve Folger, 1997) ile gösterirken kimi zaman da sessizleşmektedir (Özdil, 2007).

Çalışanlardan bazıları kötü muameleye izin vererek (Gupta ve Mishra, 2016), itaatkâr tavırlar sergilerken –ki bu diğer davranışlara görece en zayıf savunma şeklidir- (Fatima, Majeed ve Jahanzeb, 2020), büyük çoğunluğu ise yukarıda bahsedildiği gibi çeşitli şekillerde tepkisini ortaya koymaktadır. Bu anlamda baltalama davranışının “kasıtlı” gerçekleştiği düşünüldüğünde bu davranışa maruz kalan bireyin “kasıtlı” olarak sessizliği tercih etmesi muhtemeldir. Bu tercih zamanla diğer çalışanlarda da gözlemlenebilir. Örgütsel sessizlik çalışanın fikir ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınması (Çakıcı, 2007) olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışı kasıtlı (Şehitoğlu, 2018) bir şekilde gerçekleştiren birey belki (sosyal baltalamanın bir sonucu olarak) küçümsenmek istemediğinden belki de kendince intikam almak adına bilgilerini kendine saklamaktadır. Her iki durumda da bireyin durup dururken sessizleşmediği açıkça görülmektedir.

Örgütler için son derece büyük öneme sahip çalışanların gerek motivasyonlarını kaybetmeleri gerekse örgüt içinde kararlara katılımdan vazgeçip, yeni ve yaratıcı fikirlerini açıklamak yerine sessizliği tercih etmeleri istenmeyen durumlar arasındadır. Örgütlerin gelişmesi, güçlenmesi ve ilerlemesi adına bu tür davranışlara neden olan problemlerin belirlenip ortadan kalkması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkısı

Değişen, gelişen ve büyüyen teknolojik dünyada rakipleri ile sürekli mücadele içerisinde bulunan örgütlerin ayakta kalabilmek adına çalışanlarına değer vermesi, onların moral ve motivasyonlarını artırması gerekmektedir. Yenilikçi ve yaratıcı fikirlere sahip çalışanların desteklenmesi örgütlerin başarıyı yakalaması ve devamlılığını sağlaması açısından önem arz etmektedir. Örgüt içinde oluşturulacak karşılıklı güven ortamıyla, olumlu iletişim aracılığıyla hem çalışan hem de örgüt açısından verimliliğin artması sağlanabilir. Buna karşın iş yerinde bazı istenmeyen davranışların ortaya çıkması ile çalışanda oluşacak performans ve motivasyon düşüklüğü beraberinde işten ayrılma niyetini getirmektedir. Tüm bunlara ek olarak örgütsel süreç ve işlerde aksamalar, verimlilikte azalma, rekabette ise zayıflık en sık görülen örgütsel sıkıntılar arasında yer almaktadır.

Örgütler zaman zaman birçok olumsuz durum ve davranışa ev sahipliği yapmaktadır. Bu istenmeyen davranışlar arasında iş yeri nezaketsizliği (Andersson ve Pearson, 1999), mobbing (Leymann, 1990), iş yeri saldırganlığı (Neuman ve Baron, 1997), örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000), sosyal (Latane, Williams ve Harkins, 1979) ya da sanal kaytarma (Block, 2001) ve iş yerinde sapkınlık (Robinson ve Bennet, 1995) gibi davranışlar sayılabilir. Görece yeni sayılabilecek baltalama davranışını bu davranışlardan ayıran en önemli farkkasıtlı olarak gerçekleştiriliyor olmasıdır.

Sosyal baltalama kavramı alan yazına yakın zamanda girmiş olmasına karşın uluslararası yazında (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002; Duffy, Ganster, Shaw ve

Lohnson, 2006; Crossley, 2009; Hershcovis, 2011; Duffy, Scott, Shaw ve Tepper, 2012; Strongman, 2013; Yoo ve Frankwick, 2013; Behestifar, 2014; Eissa ve Wyland, 2016; Jung ve Yoon, 2019) oldukça ilgi görmüştür. Kavramın ulusal yazında (Ülbeği, Özgen ve Özgen, 2014; Karagonlar ve Öztürk, 2015; Öztürk ve Karagonlar, 2017; Ülbeği, İplik ve Yalçın, 2019; Üstün ve Ersolak, 2020) sınırlı çalışmaya konu olmuş olması bu çalışma için ilham kaynağı olmuştur.

Kıskançlığın sapkın iş yeri davranışlarını artırdığı (Soo Kyung, 2013; Avcı ve Kaya, 2010) ve bu davranışlarında çalışanın bağlamsal performansı üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu (Yıldız, 2017) yapılan çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Sosyal baltalama davranışının nedenlerinden birinin kıskançlık olduğu düşünüldüğünde ve bağlamsal performansında tanımı gereği çalışanın işine arzu ile bağlılığı (Özdevecioğlu ve Doğan, 2009) olarak bilindiğinden doğrudan çalışanın motivasyonu ile ilgili olduğu söylenebilir. Yine baltalamanın boyutlarından ilk yönetici baltalamasının çalışanın öz yeterlilik algısı dolayısıyla motivasyon üzerinde negatif etki ve güce sahip olduğu belirlenmiştir (Karagonlar ve Öztürk, 2015).

Kasıtlı bir şekilde bireyin çalışma arkadaşlarının başarısını engellemeye ilişkin girişiminin çalışanların motivasyonlarını nasıl ve ne yönde etkileyeceğinin belirlenmesi ilgi çekici görülmektedir. Bununla birlikte iki kavram arasında sessizlik davranışının nasıl bir rol üstlendiğinin belirlenmesi ile alandaki boşluğun doldurulmasına katkı sunacaktır. Bu araştırmada çalışanların motivasyonlarını azaltarak onları sessizliğe iten baltalama davranışının, ülke ekonomisine büyük katkılar sunan ve girişimciliğe destek veren teknopark çalışanları özelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Tıpkı sosyal baltalama kavramı gibi teknoparklar da yeni yeni gelişen yapılardır.

Eğitim, sanayi ve teknolojinin aynı çatı altında toplanmasına fırsat veren teknoparklar, daima inovatif, yaratıcı ve üretken çalışanlara sahip olmak durumundadır. Bunun için ise, yönetici-çalışan ve çalışan-çalışan ilişkilerinin iyi bir şekilde yürütülebilmesi gerekmektedir. Örgütler bu gibi olumlu ilişkiler ile mutlu çalışanlara sahip olmaktadır. Teknoparklar yapısı gereği birçok farklı amaca hizmet eden kurum ve kuruluşa ev sahipliği yapmaktadır. Bu anlamda bu kurumlarda

çalışanlar arasında rekabet duygusunun olmayacağı ve sosyal baltalama davranışı gibi olumsuz iş davranışlarının görülmeceği düşünülse de kişilik özellikleri ile birlikte kültürel birikimin etkisi ile bu davranışların her ortamda kendisine yer bulması mümkün görülmektedir. Zira yapılan çalışmalarda kendini beğenme, nevroz (Duffy vd., 2006) ve makyavelist kişilik özelliğinin (Smith ve Webster, 2017) sosyal baltalama davranışı ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Yine sosyal baltalama davranışının boyutları göz önüne alındığında diğer kurum ve kuruluşlardan bağımsız olarak aynı kurum içerisindeki yöneticinin kendi çalışanını baltalama ihtimali bulunmaktadır. İhtimal dâhilinde de olsa örgüt içinde bu tarz olumsuz davranışların meydana gelmesinin yıkıcı sonuçları bulunmaktadır. Bu anlamda bu tarz olumsuz davranışların hiçbir örgütte görülmesi istenmemekle beraber özellikle teknoloji, yaratıcılık ve özgünlüğün ön planda tutulduğu bu örgütlerde görülmesinin daha yıkıcı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Çalışanın çeşitli şekillerde ilişki içinde bulunduğu yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından baltalandığına ilişkin ortaya çıkacak algı ile birlikte örgüt yararına olması muhtemel düşünce ve fikirlerini dile getirmemesi muhtemeldir. Yine bu olumsuz tecrübe ile çalışanlar duygu, düşünce ve fikirlerini bile isteye kendisine saklama davranışına yönelmektedir. Zaman içinde bu davranışın çalışanların içsel motivasyonlarını da negatif yönde etkileyeceği beklentisi araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda sosyal baltalama ile çalışan motivasyonu ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolünün teknopark çalışanlarının katılımı ile incelenmesi amaçlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Sosyal baltalama ile çalışan motivasyonu ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolünün tespit edilmesi amacıyla yola çıkılan bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma örnekleminin yalnızca Kayseri ve Nevşehir ilinde faaliyet gösteren teknopark çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Örneklem bazında kısıtlamaya gidilmesinin temel nedeni pandemi olarak belirtilebilir. Yine araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminin seçilmesi bir diğer kısıt oluşturmaktadır. Online olarak katılımcılara sunulan

anketlerin doldurulmasında dürüstlük ve doğruluk ilkelerinden sapmaların meydana gelebileceği düşünülmektedir.

1.2. Metodoloji

Araştırmanın bu bölümünde örneklem, ölçek, model ve hipotezlere yer verilmiştir.

1.3. Evren ve Örneklem

Teknoparklar, katma değeri yüksek, inovatif ürünlerin geliştirilmesi için üniversite ve özel kuruluş ortaklığından oluşan araştırma merkezleridir (Kaya, 2016). Sanayi ve ticaret bakanlığının yaptığı tanımlamaya göre bu merkezlerin “ileri teknolojide mal/hizmet üretmek isteyen girişimcilere, araştırmacı ve akademisyenlere, faaliyetlerini üniversite çevresinde yürütebilme ve bu üniversitelerden yararlanma imkânı veren, akademik, sosyo-kültürel siteler” olduğunu söylemek mümkündür (Kaya, 2016).

KOSGEB işbirliği ile 1992’de ODTÜ merkezli kurulan ODTÜ TEKMER Türkiye’nin ilk teknoparkıdır. Türkiye’de ilk kez Harmancı ve Ören (1999) tarafından incelenen teknoparklardünyada ise Goldstein ve Luger (1992) tarafından araştırılmıştır (Akkaya, 2018). Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerine göre, Ağustos ayı itibariyle Türkiye genelinde teknopark sayısı 85’e ulaşmıştır. Sayıları giderek artan teknoparkların önemi de bu orantıda artmaktadır.

Bilim ya da teknoloji parkının kısaltılmış hali olan teknoparklar, Ar-Ge çalışmalarına yön veren, araştırma ve üniversite laboratuvarları ve sanayi arasında teknoloji transferinin gerçekleştiği modern birimler olarak karşımıza çıkmaktadır (<https://www.teknoparkistanbul.com.tr/teknopark-nedir>). Teknoparkın ev sahipliği yaptığı kuluçka merkezleri “yalnız yeni fikir ve girişimcilere finansal destek sağlamakla kalmayıp aynı zamanda fikirlerin en kırılgan olduğu noktada hayatta kalmalarına ve ardından büyüyüp gelişmelerine de rehberlik etmektedir” (Çırak, 2021).

Teknoparklar üniversite ile sanayi iş birliğinin oluşturduğu araştırma merkezleridir. Bu merkezler araştırmacı, akademisyen, yatırımcı ve girişimcileri destekleyip, onlara araştırma, gelişme ve kalkınma imkânı sunmaktadır. Teknoparkların ileri teknolojik faaliyetlerle, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri desteklediği bilinmektedir. Çalışanların yeni ve yaratıcı fikirlerine belki de en çok bu merkezlerde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda çalışanların yaşayacağı herhangi olumsuz bir durumun teknoparkları hangi düzeyde etkileyeceği merak konusu olmuştur. Yine böyle olumsuz bir durum karşısında çalışanın motivasyonunun nasıl etkileneceği incelenmiştir.

Teknoparklar yeni ve yaratıcı fikir ve girişimlere ev sahipliği yapan kuluçka merkezleri ile girişimcilere aynı çatı altında olma imkânı vermektedir. Bir arada bulunan bu girişimciler birbirlerini desteklemektedirler. Öte yandan sosyal baltalamanın genel yapısı düşünüldüğünde kişilerarası ilişkilere zarar verdiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda her türlü gelişim fırsatına destek vererek, bireyi yenilik ve yaratıcılık noktasında teşvik eden teknoparklarda çalışanların birbirlerini engelleme eğilimine girip girmemeleri merak konusu olmuş ve araştırma örneklemeKayseri ve Nevşehir’de faaliyet gösteren Teknopark’a bağlı firmalardan oluşmuştur. Kayseri’de Erciyes Teknopark’a bağlı 242 firma ve Kapadokya Teknopark’a bağlı 16 firma bulunmaktadır. Firmalarda toplam 1300 kişi çalışmaktadır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında evrenin tam olarak bilindiği durumlarda Sekeran (2003)’ın belirli kitleden seçilecek örneklem miktarı tablosundan yararlanılmıştır. Bu tabloya göre, evreni oluşturan 1300 çalışan için 297 katılım yeterli görülmektedir (Sekeran, 2003: 294). Katılımcılara gönderilen 325 anketten 302 tanesine geri dönüş yapılmış ve bunlardan 297 tanesi analizler için uygun bulunmuştur.

1.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada sosyal baltalama ve çalışan motivasyonu ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolü test edilmektedir. Sosyal baltalamanın bağımsız değişken olduğu bu çalışmada çalışan motivasyonu bağımlı ve örgütsel sessizlik aracı değişkendir Bu araştırmada az zamanda ve maliyetle çok sayıda kişiye ulaşmaya yardımcı olan anket

yöntemi online olarak kullanılmıştır. Çalışma öncesinde anketlerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla örneklemeden seçilen 70 katılımcı üzerinde pilot biruygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda elde edilen verilerle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve ölçeklere ait ifadeler gözden geçirilmiştir.

Ankette kullanılan ölçekler:

Sosyal baltalamayı ölçmek için, Duffy vd (2002) tarafından geliştirilen Ülbeği vd (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek yönetici ve çalışan baltaması olmak üzere toplam 2 boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyutu 13 ifadeden meydana gelen ölçekte toplam 26 ifade bulunmaktadır. 5'li likert tipinde olan ölçekte ters kodlu ifade bulunmamaktadır.

Çalışan motivasyonunu ölçmek için, Mottaz (1985), Brislin vd (2005) ve Mahaney ve Lederer (2006) tarafından geliştirilen, Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplam 24 soru bulunmaktadır. Bu çalışmada iki boyuttan oluşan ölçeğin yalnızca ilk boyutu olan içsel motivasyon ifadelerini ölçmeye yönelik 9 madde kullanılmıştır. 5'li likert tipinde olan ölçekte ters kodlu ifade bulunmamaktadır.

Örgütsel sessizliği ölçmek için, Van Dyne vd (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 3 boyutlu 15 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin boyutlar kabullenici, savunmacı ve prososyal olup her bir boyut 5 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipinde olan ölçekte ters kodlu ifade bulunmamaktadır.

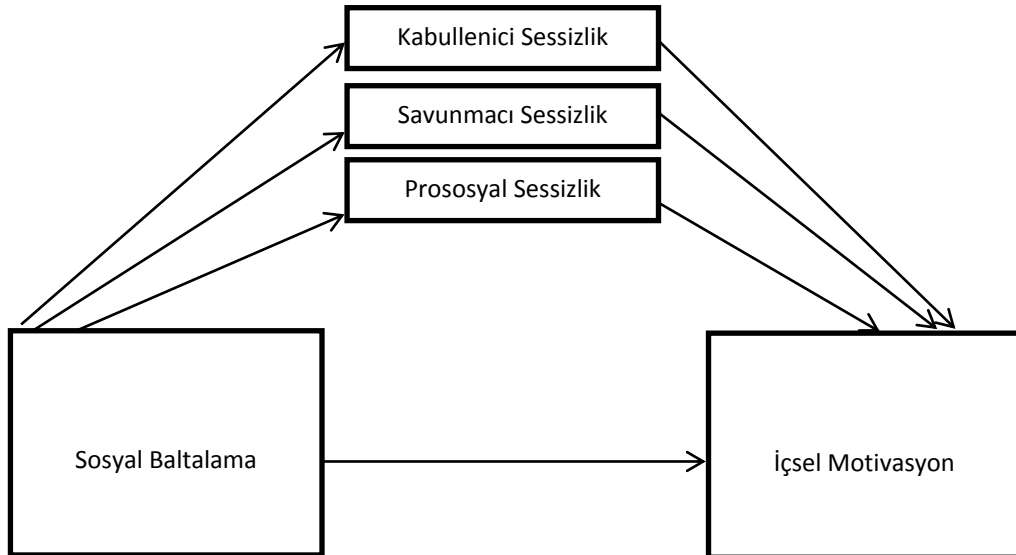
Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach alfa katsayılarına göre değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden yönetici ve çalışan olmak üzere 2 boyut ve toplam 26 ifadeden oluşan baltalama (BAL) ölçeği için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,88$ 'dir. Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan toplam 9 ifadeden oluşan çalışan motivasyonu (MOT) ölçeğinin yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha katsayı değeri $\alpha=0,82$ 'dir. Araştırmanın son ölçme aracı olan ve

3 boyut 15 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik (ÖS) ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha değeri $\alpha=0,80$ olarak belirlenmiştir. Ölçeğin en az 0,70 düzeyinde güvenilir olması gerekmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014). Tabloda yer alan tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Cronbach Alpha katsayısının aldığı değer ölçeğin güvenilirliğini ifade etmektedir. Bu katsayının ölçek güvenilirliği üzerinde dereceli etkisi bulunmaktadır. Şöyle ki, Cronbach Alpha katsayısı; $0,00 < \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir. Bu katsayının $0,41 < \alpha < 0,60$ aralığında olması halinde düşük derecede güvenilir olduğu, $0,61 < \alpha < 0,80$ aralığında olması halinde ise orta derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Katsayı eğer $0,81 < \alpha < 1,00$ aralığında ise bu durumda ise yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilecektir (Özdamar, 2002; Kılıç, 2016).

1.5. Model ve Hipotezler

Araştırma modeli sosyal baltalama, çalışan motivasyonu ve örgütsel sessizlikten oluşmaktadır. Yapılan ve araştırmanın birinci bölümünde yer verilmiş olan alan yazın taraması sonucunda değişkenler üzerinden bir model oluşturulmuştur.



Şekil 7. Araştırma Modeli

Şekil 7'de görülen kavramsal model ışığında araştırma hipotezleri şöyle tasarlanmıştır:

Yapılan alan yazın taramasında çalışmaya konu edinilen değişkenlerden çalışan motivasyonunun örgüt iklimi (Gök, 2009), örgüt kültürü (Doğan, 2015; Kılıç ve Sadykova, 2019), örgütsel adalet (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013), dönüşümcü liderlik davranışı (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013) ve iş tatmini (Orhaner ve Mutlu, 2018) gibi çeşitli kavramlarla birlikte incelendiği görülmektedir. Ancak sosyal baltalama kavramının çalışanın içsel motivasyonu üzerindeki etkisini doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kavramların dolaylı ilişkisinin irdelendiği çalışmalara bakıldığında kıskançlığın sapkın iş yeri davranışlarını artırdığı (Soo Kyung, 2013; Avcı ve Kaya, 2010) ve bu davranışlarında çalışanın bağlamsal performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu (Yıldız, 2017) görülmektedir. Yine baltalamanın boyutlarından ilk yönetici baltalamasının çalışanın öz yeterlilik algısı dolayısıyla motivasyonu üzerinde negatif etkili olduğu (Karagonlar ve Öztürk, 2015) belirlenmiştir. Ayrıca çalışan üzerinde olumsuz etki uyandıran birçok örgütsel unsur bulunduğu bilinmektedir. Yapılan çalışmalarda iş stresinin çalışan motivasyonunu azaltıcı bir etkiye (Aslan ve Cengiz, 2015; Uludağ, 2019) sahip görülmüştür. Tüm bu araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda sosyal baltalamanın çalışan motivasyonunu negatif yönde etkileyeceği ön görülmektedir. Tüm bu araştırmalar sonucunda araştırmanın birinci hipotezi;

Hipotez 1: Sosyal baltalamanın içsel motivasyon üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Sosyal baltalama davranışına maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin (Karagonlar ve Öztürk, 2015), iş stresleri ve duygusal tükenme düzeylerinin (Ülbeği, İplik ve Yalçın, 2019) arttığı bilinmektedir. Yöneticisi (Üstün ve Ersolak, 2020) ya da iş arkadaşı (Zahed, 2015; Jung ve Yoon, 2019) tarafından baltalanan çalışanın örgüt içinde sessizliği tercih ettiği çalışmalar ile ortaya konmuştur. Yine örgüt içinde konuşmada isteksizlik, çalışanın moral ve motivasyonunu azaltmaktadır (Kurnaz, 2019; Vakola ve Boudaras, 2005). Morris ve Milliken (2000)'e göre de örgütsel sessizlik düşük motivasyon ile sonuçlanmaktadır. Jain (2015)'e göre de çalışanın içsel

motivasyonunda meydana gelen azalma çalışanı daha sessiz hale getirmektedir. Görüldüğü üzere bazı çalışmalarda sessizlik motivasyonu azaltırken, bazılarında ise içsel motivasyonda yaşanan azalma çalışanı daha da sessizleştirmektedir. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda ve çalışanların sosyal baltalama ile karşılaşmaları halinde sessizliği benimseyeceği, bunun da zaman içinde içsel motivasyonlarını yitirmeye neden olacağı düşünülmektedir. Bu anlamda sosyal baltalamanın motivasyonu azaltarak örgütsel sessizliği artırdığı düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizliğin çalışmada aracı bir rol üstlendiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın sonra ki hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Sosyal baltalamanın çalışanın içsel motivasyonu üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

Hipotez 3: Sosyal baltalamanın çalışanın içsel motivasyonu üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunmacı sessizliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

Hipotez 4: Sosyal baltalamanın çalışanın içsel motivasyonu üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyal sessizliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

2. Araştırma Bulguları

2.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmaya katkı sağlayan Kayseri ve Nevşehir ilinde faaliyet gösteren teknoparklar ve buralara bağlı firma çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 2’de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %57,6’sı erkek, %42,4’ü kadındır. Katılımcıların %73,7’si 18-30 yaş aralığında, %18,9’u 31-40 yaş aralığında ve %7,1’i 41-50 yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların sadece %1’i 51 yaş ve üzerindedir. Yine katılımcıların %78,8’inin bekâr ve %21,2’sinin evli olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında ise, katılımcılardan %59,9’unun lisans, %15,5’inin yüksek

lisans, %12,8'inin ön lisans, %11,8'inin lise, %1,7'sinin doktora ve %0,7'sinin de ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların deneyim süreleri %45,5 ile 1-5 yıl arası, %25,3 ile 1 yıldan daha az, %17,2 ile 6-10 yıl arası ve %13,1 ile 11 yıl ve üzeri şeklindedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Deneyim	N	%	Yaş	N	%
1 yıldan az	75	25,3	18-30	219	73,7
1-5 yıl	135	45,5	31-40	56	18,9
6-10 yıl	51	17,2	41-50	21	7,1
11 yıl ve üzeri	39	13,1	51 ve üzeri	3	1
Eğitim Düzeyi	N	%	Medeni Durumu	N	%
İlköğretim	2	0,7	Evli	63	21,2
Lise	35	11,8	Bekâr	234	78,8
Ön Lisans	38	12,8	Cinsiyet	N	%
Lisans	178	59,9	Kadın	171	57,6
Yüksek Lisans	46	15,5	Erkek	126	42,4
Doktora	5	1,7			

Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun (78,8) bekar, genç (73,7) kadınların (57,6) oluşturduğu söylenebilir. Yine bu katılımcıların 1-5 yıl deneyime (45,5) sahip lisans mezunu (59,9) olduklarını söylemek mümkündür.

2.2. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiriyle ilişki içerisindeki çok sayıda değişkenin biraraya getirilerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenlerin elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Analizin amacı gözönüne alındığında açıklayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2011). Araştırmacının değişkenlere ait ilişkilerin altında yatan yapı hakkında net beklentisinin olduğu durumlarda açıklayıcı faktör analizi yapması uygundur. Diğer taraftan doğrulayıcı faktör analizi için araştırmacının ortak faktörler hakkında net tahminlerinin olması gerekmektedir (Kim, Ahtola, Spector ve Mueller, 1978). Keşfedici faktör analizi olarak da kullanılan açıklayıcı faktör analizi esas olarak yapıyı keşfetmek için tercih edilirken (Kim vd, 1978), doğrulayıcı faktör analizi önceden belirlenen faktörler arası bağlılığı, ilişkiyi ve bu ilişkinin yeterlilik düzeyini

açıklamak için kullanılır (Özdamar, 2004; Erkorkmaz, 2013). Bu bilgiler ışığında değişkenlere ilişkin faktör yapılarının doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmasına karar verilmiştir.

2.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan sosyal baltalama, içsel motivasyon ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin yapılarının sınanması amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Değişkenlerin uyum iyiliğine ilişkin alan yazında en sık kullanılan değerlerin (Çokluk vd, 2012, Sümer, 2000) (X^2/df) Ki-Kare uyum testi, (CFI) Karşılaştırmalı uyum indeksi, (GFI) Uyum iyiliği indeksi, (IFI) Artırmalı uyum indeksi, (NFI) Normlandırılmış uyum indeksi ve (RMSEA) yaklaşık hataların ortalama karekökü olduğu bilinmektedir. Araştırma değişkenlerine ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Ölçek/ İndeksler	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	IFI	NFI	RMSEA	P
Sosyal Baltalama	966,704	294	3,288	0,91	0,90	0,90	0,90	0,088	0,00
İçsel Motivasyon	114,280	25	4,571	0,89	0,92	0,90	0,90	0,09	0,00
Örgütsel Sessizlik	243,359	86	2,830	0,93	0,90	0,93	0,90	0,078	0,00

Bu değerlere göre sosyal baltalamayı ölçmeye yönelik modelin tek boyut ve toplam 26 ifadeden oluştuğu belirlenmiştir. İncelenen uyum iyiliği indeks değerlerine göre sosyal baltalama ölçeğinin X^2 değerinin 966,704, Df değerinin 294 olduğu ve p değerinin ($p=0,00$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buradan sonuçla X^2/Df değeri 3,288 ile istenilen ($X^2/Df<5$) değerde olduğu görülmüştür (Byrne, 2011; Yaşloğlu, 2017). Yine uyum iyiliği değerleri ise CFI=0,91, GFI=0,90, IFI=0,90, NFI=0,90 ve RMSEA=0,088 olarak belirlenmiştir. Uyum indeks değerlerine göre iki faktörlü modelin uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışan motivasyonu ölçeğinin yapı doğrulanması amacıyla yapılan DFA sonucunda ölçek tek boyut 9 ifadeye modellenmiştir. Ölçeğe ilişkin değerler $X^2=114,280$, $Df=25$, X^2/Df değeri ise 4,571 olarak belirlenmiş kabul edilebilir ($X^2/Df<5$) düzeyde bulunmuştur. Analizle sonucunda p değeri ise ($p=0,00$) anlamlıdır. Yine Uyum iyiliği değerleri ise $CFI=0,89$, $GFI=0,92$, $IFI=0,90$, $NFI=0,90$ ve $RMSEA=0,09$ olarak belirlenmiştir. Bu uyum indeksi değerleri tek faktörlü modelin uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın son ve aracı değişkeni olan örgütsel sessizlik ölçeği 15 ifade ve 3 boyutta modellenmiştir. Ölçeğe ilişkin değerler $X^2 = 243, 359$, $Df=86$ olarak belirlenmiştir p değeri ($p=0,00$) anlamlı bulunmuştur. X^2/Df değeri 2,830 ile ($X^2/Df<5$) kabul edilebilir düzeydedir. Uyum iyiliği değerlerinden $CFI=0,93$, $GFI=0,90$, $IFI=0,93$, $NFI=0,90$ ve $RMSEA$ değeri 0,078 olarak bulunmuştur. Yine bu değerlere göre üç faktörlü modelin uyumlu olduğu belirlenmiştir.

2.3. Korelasyon Analizi

Araştırmada sosyal baltalama ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı ya da anlamsız herhangi bir ilişkinin varlığına yönelik korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz ile değişkenler arasında varsa ilişkinin yönünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen analize ilişkin bulgular tablo 4'te yer almaktadır. Ayrıca tabloda standart sapma ve değişkenlerin ortalama değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3. Kavramlara İlişkin Korelasyon Matrisi

	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6
1.İçsel motivasyon	4,14	,74	1					
2.Sosyal baltalama	1,83	,83	-,289**	1				
3.Örgütsel sessizlik	2,35	,61	-,242**	,364**	1			
4.Kabullenici sessizlik	1,95	,76	-,120**	,211**	,250**	1		
5.Savunmacı sessizlik	1,83	,78	-,243**	,338**	,450**	,415**	1	
6.Prososyal	4,04	1,00	-,029	,052	,278**	-,039	,036	1

sessizlik								
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda yer alan korelasyon değerleri incelendiğinde içsel motivasyon ile sosyal baltalama ($r=-,289$; $p<0,01$), örgütsel sessizlik ($r=-,242$; $p<0,01$), örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik ($r=-,120$; $p<0,01$), savunmacı sessizlik ($r=-,243$; $p<0,01$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunurken örgütsel sessizliğin son alt boyutu olan prososyal sessizlik ($r=-,029$; $p>0,01$) ile yine negatif ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal baltalama ile örgütsel sessizlik ($r=,364$; $p<0,01$), örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ($r=,211$; $p<0,01$) ve savunmacı sessizlik ($r=,338$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, sosyal baltalama ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyal sessizlik arasında yine pozitif ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

Analize ilişkin ortalamalara bakıldığında sosyal baltalamanın 1,83 ile düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğe ilişkin değer 2,35 ile ortalamaya yakın bir değer olduğu ifade edilebilir. Analizin en yüksek ortalamaya sahip değeri 4,14 ile çalışanların sahip oldukları içsel motivasyon düzeyleridir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik 1,95 ve savunmacı sessizlik 1,83 ile ortalamanın altında kalmış prososyal sessizlik ise 4,04 ile ortalamanın üzerinde bir değer olarak belirlenmiştir.

2.4. Aracılık Etkisi

Normal dağılım incelemelerinde Kolmogorov-Smirnov / Shapiro-Wilk testleri her ne kadar yaygın olarak kullanılsa da Gürbüz ve Şahin (2018)'e göre sosyal bilimler ve likert tipi ölçekler için geçerli sonuçlar vermemektedir. Bir başka yaklaşım ile değerlendirildiğinde basıklık-çarpıklık katsayılarına bakılması gerekmektedir (Aktay, 2019). Bu değerlerin kabul görmesi için bazı ölçütler bulunmaktadır. Hair, Black, Babin ve Anderson, (2010) için ± 1 aralığı kabul edilirken, Bayram (2010) için ± 2 aralığı verilerin normal dağıldığını ve ± 3 aralığı asimetric dağıldığını ifade

etmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırma analizinin gerçekleştirilmesine yönelik ilk olarak verilerin normallik dağılımı incelenmiştir. Yapılan incelemelerde basıklık-çarpıklık katsayıları sosyal baltalama ve örgütsel sessizlik için ± 1 aralığında, çalışan motivasyonu için ise ± 3 aralığında dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu değerlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Bayram, 2010; Hair vd, 2010).

Araştırma kapsamında oluşturulan model ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla ve aracılık etkisine yönelik Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilmiş olan seri çoklu aracılık yönteminden (Hayes, 2018: 167) yararlanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın değişkenleri arasındaki dolaylı etkinin bootstrap yöntemiyle (Bollen ve Stein, 1990) ortaya konulması söz konusudur. Bu yöntemde güven aralıklarının sıfır içermediği durumlarda aracılık etkisinden söz edilebilmektedir (Preacher ve Hayes, 2004). Buna göre araştırmanın değişkenlerine ilişkin aracılık etkisi, güven aralıkları ve anlamlılık değerleri tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Process Aracılık Analizi

	β	Dolaylı etki	Bootstrap güven aralığı	p	
Bğmsz: Bal Bğmlı: Motiv	-,3477		-,4931 – -,2022	0,000	R= ,2891 R ² = ,0836 MSE= ,5074 F= 22,1628
Bğmsz: Bal Bğmlı: Kas	,2621		,1085 – ,4157	0,001	R= ,2107 R ² = ,0444 MSE= ,5659 F= 11,2941
Bğmsz: Bal Bğmsz: Kas Bğmlı: Motiv	-,3319 -,0601	-,0158	-,1798 – -,0596 -,4807 – -,1831	0,000	R= ,2954 R ² = ,0873 MSE= ,5075 F= 11,570
Bğmsz: Bal Bğmlı: Sas	,4303		,2789 – ,5817	0,000	R= ,3380 R ² = ,1142 MSE= ,5497 F= 31,3412
Bğmsz: Bal Bğmsz: Sas Bğmlı: Motiv	-,2808 -,1554	-,0669	-,4337 – -,1280 -,2754 – -,0353	0,000	R= ,3280 R ² = ,1076 MSE= ,4963 F= 14,5825
Bğmsz: Bal Bğmlı: Pross	,0846		-,1200 – ,2893	,4161	R= ,0522 R ² = ,0027 MSE= 1,0038 F= ,6637

Bğmsz: Bal	-,3468	-,0009	-,4927 – -,2008	0,000	R=,2894
Bğmsz: Pross	-,0105		-,1005 – -,0796		R ² = ,0838
Bğmlı: Motiv					MSE= ,5094
					F= 11,0644

Tablo 4’te yer alan sonuçlara göre sosyal baltalamanın çalışanların içsel motivasyonu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü ($\beta=-,3477$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Bu anlamda araştırmanın ilk hipotezi H₁: *Sosyal baltalamanın içsel motivasyon üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır* kabul edilmiştir. İçsel motivasyonda meydana gelen değişikliklerin %8’i sosyal baltalama kavramı tarafından açıklanmaktadır ($R^2= ,0836$). Sosyal baltalamanın örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici ($\beta=,2621$; $p<0,001$) ve savunmacı ($\beta=,4303$; $p<0,001$) sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu, prososyal ($\beta=,0846$; $p>0,001$) sessizlik üzerinde ise herhangi bir anlamlı etkisi bulunmamıştır. Kavramlar arası ilişkide determinasyon katsayılarına bakıldığında; sosyal baltalama ile kabullenici sessizlik arasında %4’lük ($R^2= ,0444$), savunmacı sessizlik arasında %1’lik ($R^2= ,1142$) ve prososyal sessizlik arasında %0,2’lik ($R^2= ,0027$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Sosyal baltalamanın içsel motivasyon üzerindeki etkisinin ($\beta= -,3477$) incelendiği analize örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunmacı sessizliğin dâhil edilmesi ile birlikte bu etki ($\beta= -,2808$) değişmiştir. Bu değişim ($\beta= -,0669$) savunmacı sessizlik alt boyutunun kısmi aracılık etkisi olduğu göstermektedir. Yine sosyal baltalamanın içsel motivasyon üzerindeki etkisi ($\beta= -,3477$) analize kabullenici sessizliğin dâhil edilmesi ile ($\beta= -,3319$) değişmiştir. Bu değişim ($\beta= -,0158$) savunmacı sessizliğin sosyal baltalama ile içsel motivasyon ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Ortaya konan bu etkinin anlamlılığını ifade eden bootstrap değerleri aracılık etkisinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir (-,4807 – -,1831; -,2754 – -,0353). Sosyal baltalamanın içsel motivasyon üzerindeki etkisi ($\beta= -,3477$) analize prososyal sessizliğin dahil edilmesi ile ($\beta= -,3468$) değişmemiştir. Bu anlamda prososyal sessizliğin bu ilişkide aracılık etkisi bulunmamaktadır. Buna göre H₂: *Sosyal baltalamanın çalışanın içsel motivasyonu üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizliğin aracılık rolü bulunmaktadır* ve H₃: *Sosyal*

baltalamanın çalışanın içsel motivasyonu üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunmacı sessizliğin aracılık rolü bulunmaktadırdır hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel sessizliğin son alt boyutu olan prososyal sessizliğin ise sosyal baltalama ve içsel motivasyon ilişkisinde herhangi bir aracılık ($\beta = -,0009$) etkisi bulunmamıştır. Bu anlamda araştırma kapsamında oluşturulan son hipotez H_4 : Sosyal baltalamanın çalışanın içsel motivasyonu üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyal sessizliğin aracılık rolü bulunmaktadırdır reddedilmiştir.



SONUÇ ve TARTIŞMA

Örgütler sürekli olarak gelişen ve değişen dünyada ayakta kalmak durumundadır. Hiç şüphesiz bu zorlu sürecin en büyük destekçisi insan kaynaklarıdır. İnsan kaynağı açısından oldukça zengin olan teknoparklar sanayi ve üniversitelerin biraraya geldiği eşsiz kurumlardır. Bu kurumların günümüz dünyasına birçok olumlu katkısı bulunmaktadır. Teknoparklar girişimciler, yatırımcılar, araştırmacılar ve işletmeler başta olmak üzere yeni ürün/hizmet ve fikirlerin piyasaya sürülmesi noktasında birçok işbirliği sağlayarak Türkiye'nin kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Yine teknoparklar sayesinde gelişmekte olan ekonomiler arasında yer alan Türkiye gelişmiş ülkeler arasında yer almaya başlayacaktır. Teorik bilgilerin uygulamaya geçmesine yardımcı olan kurum çalışanlarının teknoloji transferine de yardım ettikleri ayrıca danışmanlık desteği verdikleri de bilinmektedir.

Çalışanları mutlu ve motive olmuş örgütlerin başarısı da büyük olmaktadır. Ancak örgüt içinde meydana gelebilecek olumsuz durumların çalışanların motivasyonlarını ne derece etkileyeceği araştırmanın konusu olmuştur. Örgüt içinde yaşanan sosyal baltalama davranışı ister yönetici ister iş arkadaşı kaynaklı olsun çalışanların istemediği bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda sosyal baltalama ve içsel motivasyon ilişkisinde örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizliğin aracı rolünün tespitine yönelik gerçekleştirilen araştırmada alan yazın gözönüne alınarak oluşturulan model ele alınmış ve test edilmiştir.

Sosyal baltalamanın motivasyon üzerine etkisinde örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının nasıl bir rol üstlendiğini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada ilk olarak değişkenlere ait ortalamalar incelenmiştir. Katılımcıların cevaplarına ilişkin ortalamalara bakıldığında sosyal baltalamanın 1,83 gibi düşük bir ortalamaya; örgütsel sessizliğin ise 2,35 ile ortalama değer olan 2,5 in üzerinde seyrettiği

görülmüştür. Yine örgütsel sessizliği alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlerde ise savunmacı sessizliğin 1,83; kabullenici sessizliğin 1,95 ile ortalamanın altında; prososyal sessizliğin ise 4,04 ile ortalamanın üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Analizin en yüksek ortalamaya sahip değişkeni 4,14 ile içsel motivasyondur. Ortalama değerlerden yola çıkarak yaratıcılık, özgünlük ve yenilik gibi kavramların büyük önem arz ettiği teknopark çalışanlarının maruz kaldıkları sosyal baltalanmanın düşük; içsel motivasyonlarının ise yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte bu çalışanların örgüt yararına sessiz kalma eğilimlerinin yüksek olduğu, düşük düzeyde savunmacı ve kabullenici sessizliği benimsedikleri söylenebilir. Ortalama değerlere bakılarak teknopark çalışanlarının örgüt için zararlı olan kabullenici ve savunmacı sessizliği tercih etmeyişleri, yine yüksek içsel motivasyona sahip olmaları düşük düzeyde sosyal baltalamaya maruz kalmaları ile açıklanabilir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan sosyal baltalama ile bağımlı değişkeni olan içsel motivasyonu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanın moral ve motivasyonu üzerinde etkisi bulunan sosyal baltalama davranışının motivasyon ile negatif bir ilişki içinde olması araştırma için beklenen bir sonucu teşkil etmektedir. Araştırmanın bu sonucu Karagonlar ve Öztürk (2015)'ün araştırması ile kısmen paralellik göstermektedir. İlk yönetici baltaması üzerinde incelemeler yapan araştırmacılar baltalama davranışıyla karşılaşan çalışanların öz yeterlilik algılarının olumsuz etkilendiğini tespit etmiştir. Araştırmacılara göre bu olumsuz duygulanım çalışanların içsel motivasyonlarını da azaltmaktadır (Duffy vd, 2002; Bandura ve Locke, 2003; Lin, 2007; Karagonlar ve Öztürk, 2015). Yine alan yazında sosyal baltalamanın nedenleri arasında sayılan kıskançlığın bağlamsal performansı; dolaylı olarak da çalışanın motivasyonunu düşürdüğü belirtilmektedir (Soo Kyung, 2013; Avcı ve Kaya, 2010).

Yine analiz sonucunda sosyal baltalama ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Sosyal baltalama çalışanların kişilerarası ilişkilerine zarar vermekte ve örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyerek

çalışanlar sessizlik davranışına yöneltebilmektedir. Çalışanların fikir, duygu ve düşüncelerini açıkça dile getirmeleri şeklinde ifade edilen sesin ise örgütsel performansın iyileşmesine (Van Dyne ve Lepine, 1998; Jung ve Yoon, 2009) katkısı yapılan araştırmalar ile tespit edilmiştir. Sosyal baltalamaya maruz kalınması ile artması muhtemel olan çalışan sessizliği örgütler için istenmeyen sonuçlar arasında yer almaktadır. Alan yazında araştırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte çalışmaların olduğu görülmektedir (Zahed, 2015; Jung ve Yoon, 2009; Üstün ve Ersolak, 2020). Buna göre iş arkadaşları ya da yöneticilerinin kendilerine zarar verdiğini algılayan çalışanlar zaman içinde sessizliği tercih edebilmektedir.

Yine sosyal baltalama ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülürken, prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Alan yazında araştırmanın bu sonucunu destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır. Gül ve Özcan (2011)'in tıpkı sosyal baltalama gibi olumsuz iş davranışları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerine yaptıkları incelemelerde kavramlar arasında pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Yine olumsuz iş davranışlarının çalışanı sessizliğe ittiği (Özdil, 2007) ve çalışanların bu kötü muameleye karşı itaatkâr tavırlar sergileyerek (Fatima, Majeed ve Jahanzeb, 2020; Gupta ve Mishra, 2016) bir nevi sessizliği benimsediği yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur.

Aracı değişken olan örgütsel sessizliğin alt boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise; kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik ile içsel motivasyon arasındaki negatif ve anlamlı ilişkiler dikkat çekerken; prososyal sessizlik ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Alan yazında araştırmanın bu sonucu ile paralellik gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Çalışkan ve Pekkan, 2017; Aktaş ve Şimşek, 2015). Öyle ki, Çalışkan ve Pekkan (2017) araştırmasında kabullenici sessizliğin çalışanın iş performansını, Aktaş ve Şimşek (2015) ise iş doyumunu etkilediğini belirtmektedir.

Buna göre sosyal baltalamaya maruz kalan çalışanların kabullenici ve savunmacı sessizlik eğilimleri artarken, içsel motivasyonlarının azalacağı söylenebilir. Bilindiği üzere kabullenici sessizlik alt boyutuna kıyasla daha proaktif (Van Dyne vd., 2003)

olduğu bilinen savunmacı sessizlik davranışında çalışan kasıtlı olarak sessizliği tercih etmektedir. Yine savunmacı sessizliğin özellikleri arasında çalışanın korkması ve kendini koruma çabası (Şehitoğlu ve Zehir, 2010) yer almaktadır. Bu yönüyle kaynağı fark etmeksizin (yönetici-çalışan) başarısının engellendiğini algılayan çalışanın yaşadığı bu olumsuz durum karşısında kendini korumaya yönelik sessizlik (savunmacı sessizlik) davranışını tercih edeceği düşünülmektedir. Bu anlamda aslında sosyal baltalamaya maruz kalan çalışanların yaşadıkları bu olumsuz deneyimin bir sonucu olarak yılgınlık ve umutsuzluğa düşmeleri ile duruma razı olduklarını gösteren kabullenici sessizlik davranışı; bazen de korku kaynaklı savunmacı sessizlik davranışını tercih ettikleri söylenebilir (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015). Ancak unutulmamalı ki ortaya çıkan bu iki sessizlik türü de içsel motivasyonu azaltıcı etkiye sahiptir. Hangi amaçla (boyun eğme, kendini koruma, diğerlerinin faydası için) gerçekleştiriyor olursa olsun genel yapısı itibarıyla sessizlik davranışı örgütlerde istenmeyen davranışlar arasında yer almaktadır (Durak, 2019; Kılınç, 2018; Özdil, 2007; Morrison ve Milliken, 2000; Skarlicki ve Folger, 1997; Kurnaz, 2019; Algin, 2014). Yine prososyal sessizlik ile hem sosyal baltalama hem de içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Prososyal sessizlik bir çalışanın çıkar amacı gütmeyen (fırsatçı sessizlik), kendini koruma yoluna gitmeden (savunmacı sessizlik) ve boyun eğmeden (kabullenici sessizlik), tamamen örgütün dolayısıyla yönetici ve diğer çalışanların faydası için sessizliği tercih etmesidir. Üstelik özgeci davranışlardan (Karacaoğlu ve Cingöz, 2018) meydana gelmektedir. Bu anlamda sosyal baltalamanın varlığı ile çalışanların örgütlerini, yönetici ve çalışma arkadaşlarını koruma yönelik isteğinde azalma görülmesi muhtemeldir. Ancak araştırma örneklemini kapsamında değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Son olarak araştırmanın aracı değişkeni olan örgütsel sessizlik ile bağımlı değişkeni olan çalışan motivasyonu arasında anlamlı ve negatif bir ilişkilere rastlanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda örgüt içinde sessizleşen çalışanların içsel motivasyonlarında azalmanın meydana gelebileceği söylenebilir. Alan yazında araştırmanın bu sonucunu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar artan örgütsel sessizliğin düşük motivasyon ve memnuniyetle birlikte azalan bağlılığa (Morrison ve

Milliken, 2000) ve güven duygusuna işaret ettiğini (Dabbagh, Esfahani ve Shahin, 2012) göstermektedir.

Oluşturulan model doğrultusunda araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla Andrew Hayes'in geliştirdiği SPSS tabanlı PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Sosyal baltalama davranışının çalışanın içsel motivasyonunu nasıl ve ne yönde etkilediğinin ortaya konması için yapılan analiz sonucunda, sosyal baltalama içsel motivasyonu anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Bu anlamda sosyal baltalamaya maruz kalan çalışanların içsel olarak motivasyonlarının azalacağı söylenebilir. Yöneticileri, çalışma arkadaşları, paydaşlar, müşteriler vb. kaynaklı baltalanan çalışanların zamanla içsel olarak ortaya çıkan motivasyonunun azalması araştırma için beklenen bir sonuçtur. Günümüz örgütleri için temel kaynaklar arasında yer alan, taklit edilmesi mümkün olmayan insan kaynağının örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışma isteğinin sürekli kılınması çok önemlidir. Yönetici, çalışma arkadaşları veya sosyal çevre tarafından baltalanan çalışanların zamanla başarıya, yaratma ve faydalı olmaya ilişkin istekliliğinde de azalmalar görülmesi muhtemeldir. Özellikle çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde meydana gelecek olan baltalama davranışı model oluşturarak diğer çalışanlara da yayılım gösterecektir. Araştırmanın bu sonucu ile Karagonlar ve Öztürk (2015)'ün çalışması arasında bir bağlantı kurulabilir. Araştırmacılar yönetici tarafından baltalanan çalışanların öz yeterlilik algılarının azaldığını tespit etmiştir. Bireyin kendi hayatı üzerinde etkili, yetkin ve yeterli becerilere sahip olup olmadığı ile ilgili olan öz yeterlilik kavramı içsel motivasyona ilişkin öğeleri de içinde barındırmaktadır. Çalışanın kendisini işi konusunda etkin, yetkin ve yeterli buluşu onun içsel motivasyonunu artıran bir değer olarak görülebilir. Bu bağlamda baltalama davranışına maruz kalan çalışanların öz yeterlilik algıları ile birlikte içsel motivasyonlarının da azalması muhtemel görülmektedir. Yine sosyal baltalamaya maruz kalan çalışanlarda olumsuz duygu ve düşüncelerin oluşma ihtimali artmaktadır. Buna paralel olarak yapılan araştırmalarda olumsuz duygulanımların içsel motivasyonu azalttığı tespit edilmiştir (Duffy vd, 2002; Bandura ve Locke, 2003; Lin, 2007; Karagonlar ve Öztürk, 2015). Bunun bir çıktısı olarak ise iş gücü, verimlilik

(Salleh, Zahari, Said ve Ali, 2016; Avbar, 2016; Özdemir ve Muradova, 2008) ve performans (Onay ve Ergüden, 2011) kaybı da yaşanabilmektedir.

Sosyal baltalama örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Razi olma sessizliği olarak da bilinen kabullenici sessizlik örgüt içindeki her türlü durum ve koşulun çalışanlar tarafından kabul edilmesi olarak ifade edilmektedir (Van Dyne, 2003). Çalışanın istemediği bir durumu bile kabul etmesi bazı soru işaretlerine neden olabilmektedir. Bu anlamda çalışanın sessizliğe iten nedenlerin belirlenmesi önemli görülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar doğrultusunda bu nedenlerden birinin sosyal baltalama davranışı olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt içerisinde baltalama davranışı ile karşılaşan bireyin sessizleştiği yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur (Üstün ve Ersolak, 2020; Jung ve Yoon, 2019; Zahed, 2015). Bu çalışmalarda çalışan Üstün ve Ersolak (2020)'a göre yöneticisi tarafından; Jung ve Yoon (2019) ve Zahed (2015)'e göre ise iş arkadaşları tarafından baltalandığında örgüt içinde sessizliği tercih etmektedir.

Yine kabullenici sessizlikle benzer özelliklere sahip olan savunmacı sessizlik sosyal baltalama tarafından anlamlı ve pozitif yönde etkilenmektedir. Savunmacı sessizliğin korkuya dayalı olarak gerçekleştiği bilinmektedir (Erigüç vd., 2014). Araştırmanın bu sonucu Üstün ve Ersolak (2020) ile paralellik göstermektedir. Sosyal çevresi tarafından aşağılanma, değersizleştirme ve engellenmeye ilişkin kötü eylemleri içinde barındıran baltalama davranışına maruz kalan çalışanların bu deneyimi yeniden yaşamamak adına kendilerini ortamdaki geri çekmesi, korumak istemesi son derece normaldir. Bu anlamda çalışanların kendilerini korumak amaçlı (Şehitoğlu ve Zehir, 2010) tercih ettikleri bu sessizlik davranışının sosyal baltalama ile arttığı söylenebilir. Yine sosyal baltalama davranışı ile depresyon, anksiyete ve duygusal tükenmenin yakın ilişki içinde olduğunu vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır (Yoo, Frankwick, 2013; Tepper, 2000; Abbey vd, 1985; Vinokur ve Van Ryn, 1993;). Böylesi yıkıcı sonuçlara sahip bir olumsuz iş davranışı karşısında çalışanın kendisini korumak istemesi oldukça doğal bir sonuçtur.

Sosyal baltalama davranışının örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyal sessizlik üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutlarına (kabullenici ve savunmacı) kıyasla sosyal baltalama davranışının prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmayışı sosyal baltalamanın sonuçları göz önüne alındığında anlaşılabilir hale gelmektedir. Sosyal baltalama davranışı ile çalışanın aşağılama ya da küçük düşürme yolu ile itibarına zarar verilmektedir (Abbey vd., 1985). Böyle sosyal baltalama davranışı gibi olumsuz durumlarla karşılaşan çalışanların örgütün yararına hareket etmekten uzaklaşması muhtemeldir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik, içsel motivasyon üzerinde negatif yönde etkilidir. Örgütsel sessizliğin bütünüyle örgüt içinde istenmeyen davranışlar arasında yer aldığı düşünüldüğünde bu davranışın aynı zamanda çalışanın moral ve motivasyonunu düşürmeside öngörülebilir hale gelmektedir. Yine alan yazında araştırmanın bu sonucunu destekleyen çalışmaların var olduğu görülmektedir (Jain, 2015; Vakola ve Boudaras, 2005; Morris ve Milliken, 2000).

Sosyal baltalama ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici ve savunmacı sessizliğin aracılık ettiği ancak prososyal sessizliğin bu ilişkide herhangi bir rol üstlenmediği araştırma sonuçları ile ortaya konulmuştur. Örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarının sosyal baltalama ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiye aracılık ettiği beklentisi prososyal sessizliğin aracı olmama durumu ile bozulmuştur. Araştırmanın bu beklenmedik sonucunun tamamen prososyal sessizliğin genel yapısıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Prososyal sessizlik diğer sessizlik boyutlarından farklıdır. Öyle ki, kabullenici sessizlik duyulan korku sonucu boyun eğme ya da razı olma anlamlarına gelirken (Batmunkh, 2011), savunmacı sessizlik bireyin korkuya dayalı (Erigüç, Özer, Songur ve Turaç, 2014) olarak sessizleşmesini ifade eder. Bu yönüyle her iki sessizlikte de bireyin bir noktada kendini düşündüğü açıkça anlaşılmaktadır. Analizler sonucunda elde edilen aracılık etkisi sosyal baltalamanın içsel motivasyon üzerindeki negatif etkisinin bir bölümünün kabullenici bir bölümünün ise savunmacı sessizlik üzerinden gerçekleşirken; bir bölümünün ise bu değişkenlerden bağımsız bir şekilde sosyal baltalama üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilme, ayakta kalabilme ve rakipleri ile mücadele edebilmelerinde çalışanlarının rolü büyüktür. Tüm bunların gerçekleşmesinde örgütler yeni, özgün ve yaratıcı fikirler sunacak, işe bağlılıklarını gösterecek, yönetici ve diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler kurabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Sosyal baltalamanın çalışanın içsel motivasyonu üzerindeki olumsuz etkileri çalışma kapsamında kanıtlanmıştır. Bu anlamda çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması oldukça önemlidir. Ancak iyi motive edilmiş çalışanlara sahip örgütler başarıyı yakalamaktadır. Örgütler için son derece önem arz eden bir diğer kavram ise örgütsel sessizliktir. Örgüte sessizliğin hâkim olması beraberinde çalışanların örgütsel güven duygularını zedelemekte ve örgüte bağlılıklarını azaltarak örgütten kendilerini izole etmelerine neden olabilmektedir (Çavuş, Develi ve Sarioğlu, 2015). Örgüt içi iletişimi olumsuz anlamda etkileyen örgütsel sessizlik örgütlerde istenmeyen çalışan davranışları arasında yerini bulmaktadır. Sonuç olarak örgüt içinde çalışanların birbirlerini engellemeye yönelik girişimlerinin örgüte sessizliğin hâkim olması ve motivasyon kaybı ile sonuçlandığı görülmüştür. Olumsuz iş yeri davranışları örgütlerin başarıya ulaşmaları önünde engel teşkil etmektedir. Örgütler için son derece yıkıcı ve yıpratıcı sonuçları göz önüne alındığında bu tür davranışlara iş hayatında yer verilmemesi gerektiği açıkça anlaşılmaktadır.

Teknoparka bağlı firma çalışanlarının nadiren maruz kaldığı baltalama davranışının tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik bazı öneriler sunulmaktadır. Örgütte meydana gelebilecek her türlü stres ortamının ortadan kaldırılması, paylaşılan bir örgüt kültürünün varlığı, olumlu örgüt ikliminin oluşturulması ve örgüt içi iletişimin üst düzeye çıkarılmasıyla birlikte sosyal baltalama davranışının önüne geçileceği düşünülmektedir. Çalışanlar arasında oluşabilecek kıskançlık ve rekabet duygusunun önüne geçilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların birbirlerini engelleme girişimleri rekabet duygusu ile artmaktadır (Avcı ve Kaya, 2010). Bu duygunun ve beraberinde getirdiği yıkıcı eylemlerin engellenmesi yöneticilerin takım çalışması oluşturarak çalışanları arasında iş birliğini güçlendirmesine bağlıdır (Luft, 2016). Yine örgütlerin modern yönetim tekniklerinden personel güçlendirme (Özgen ve Türk, 1997) uygulamaları ile çalışanlar arası iş birliğini artıracakları düşünülmektedir.

Örgüte hâkim olan kültür gözden geçirilip, herkes tarafından paylaşılan ortak bir kültür tercih edilebilir. Yine bu tarz olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yönelik yönetici desteği ve adil bir yönetim tarzının benimsenmesi etkili görülmektedir (Aksoy, 2017).

Çalışanların zaman zaman yöneticilerini kendilerine rol model edindikleri bilinmektedir. Bu anlamda yöneticilerin tutumları çalışanlara örnek olacaktır. Ayrıca sosyal öğrenme teorisi kapsamında çalışanların da birbirlerine örnek olması söz konusudur. Bu anlamda sosyal baltalama davranışının örgütteki bir çalışanda ortaya çıkışı ile örgütün tümüne yayılabilmesi mümkündür. Bu ve benzerin durumların önüne etik kodların tanımlanması, bazı caydırıcı uygulama ve yaptırımların varlığı ile geçilebilir (Üstün ve Ersolak, 2020). Özellikle teknolojinin ve yaratıcı fikirlerin ön planda tutulduğu örgütlerde çalışanların psikolojik sermayesinin yüksek olması önem arz etmektedir. Çalışanların, olumsuz iş yeri davranışlarına karşı dayanıklı olmaları gerekmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2016). Aksi takdirde çalışanların intikam alma (Aquino, Tripp ve Bies, 2006; Mount, Ilies ve Johnson, 2006) ya da işten ayrılma niyetleri (Karagonlar ve Öztürk, 2015) artabilir.

Örgüt kültürünün örgütsel sessizliği önleme anlamında da etkili olduğu bilinmektedir. Bu anlamda klan kültürünü benimseyen örgütlerin başarılı olacağı söylenebilir Örgütün benimsediği bu kültürünün etkisiyle çalışanın fikir ve görüşlerine yüksek düzeyde önem verilmektedir. Bu doğrultuda çalışanın katılımı beklenmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2006). Böyle takım çalışması ve güven duygusunun ön planda tutulduğu (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010) örgütlerde çalışanların sessizleşmesi beklenmemektedir. Örgüte hakim olan klan kültürü çalışanın iş tatmini üzerinde de etkiye sahiptir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Çalışanlarda görülen orta düzey sessizlik iş tatminsizliğinden kaynaklanabilmektedir. Çalışan sessizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığı bu düşüncüyü doğrulamaktadır (Çaloğlu, 2014). Örgütlerin açık ve samimi bir örgüt ikliminde, açık iletişim kanalları ile sessizliğin önüne geçmesi beklenmektedir (Alparslan, 2010).

Yine yüksek lider-üye etkileşimi ile iletişim güçlenmekte ve beraberinde sessizlik davranışı ortadan kalkmaktadır (Koçak ve Çınar, 2020).

Çalışanları örgüt içinde sessizliğe iten bazı nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri liderin özellikleridir. Toksik liderlerin var olduğu örgütlerde sorgulayan astlara yer verilmemekte ve bu astlar aşırı kontrol ile korkutulmaktadır (Wilson-Starks, 2003). Çalışanları sessizliğe iten bir diğer neden ise işten çıkarılma korkusudur (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Çalışanın örgüt içinde düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri bu korkunun ortadan kalkmasına bağlıdır. Bazı çalışanlar da kendi çıkar ve menfaatleri doğrultusunda sessizliği tercih etmektedir (Knoll ve Dick, 2013). Yine çalışanların kötü muameleye maruz kalmamak adına sessizleştikleri bilinmektedir. Çalışanlar karşılaştıkları kötü muamelenin kasıtlı (sosyal baltalama) olduğunu bildiklerinde kasıtlı olarak sessizliği tercih etmektedir. Bu anlamda nedeni her ne olursa olsun örgütün varlığına ve bütünlüğüne zarar veren sessizlik davranışının ortadan kalkmasına yönelik yöneticilerin bu nedenleri tek tek bulup ortadan kaldırması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda yöneticilerin çalışanlarını dinleyen, anlayan, onlara değer veren bir rol üstlenmeleri gerekmektedir. Yine yöneticilere düşen bir diğer görev, bilgi paylaşımının örgüte sağladığı faydaları çalışanlarına göstererek, onları bilgi paylaşımına teşvik etmektir (Lin, 2007).

Bireysel farklılıklar gözönünde bulundurulduğunda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Teknopark çalışanlarının motivasyon düzeyleri oldukça yüksek bulunmasına rağmen yine de çalışanların motivasyonlarına ilişkin düzeyin hem korunması hem de artması adına birtakım öneriler sunulmaktadır. Çalışanlara yetenekleri ölçüsünde sahip olduklarından daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi hem kendilerine güvenlerini hem de motivasyonlarını artıracaktır. Yine bilindiği üzere terfi imkânları, prim ödemeleri ve teşvikler motive edici unsurlar arasında yer almaktadır. Bu teşvikler içsel motivasyon dikkate alındığında geçici olabilmektedir. Daha kalıcı ve etkili sonuçlar alabilmek adına ve çalışanların bilgi paylaşımı noktasında istekli hale gelmeleri için yöneticilerin geri bildirim önem vermesi gerekmektedir (Lin, 2007). Yine çalışanlarda içsel motivasyonun artırılmasına yönelik

yönetici desteği önemli görölmektedir. Örgüt ortamında yöneticisinden destek gören çalışanlar daha fazla motive olmakta, iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyleri artmaktadır (Karadirek, 2020).

Hemen her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da belirli kısıtları bulunmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yönteminin seçilmiş olması bu kısıtlardan birini oluşturmaktadır. Yine yalnızca belirli illerde bulunan teknopark çalışanlarının katılımı araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçların araştırmanın yalnızca belirtilen örneklem için geçerli ve sınırlı olduğu ve genellemeye uygun olmadığı bilinmelidir.

Son olarak gelecek araştırma ve araştırmacılara bazı öneriler sunulmaktadır;

- Sosyal baltalama kavramının karanlık üçlü (narsizm, makyavelizm ve psikopati) ile birlikte incelenmesi,
- Yine kavramın eğitim ya da sağlık sektörü kapsamında araştırılması,
- Demografik özellikler açısından incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abbey A, Abramis DJ, Caplan R (1985) Effects of different sources of social support and social conflict on emotional well-being. *Basic and Applied Social Psychology* (6): 111-129.

Acat MB, Demiral İOS (2002) Türkiyede yabancı dil öğreniminde motivasyon kaynakları ve sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 31(31): 312-329.

Acaray A (2014) Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.

Adair J (2003) Etkili Motivasyon (Babîali Kültür Yayıncılık, İstanbul).

Adams JS (1963) Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5): 422-436.

Agah NN, Kaniuka T, Chitiga M (2020) Examining Motivation Theory in Higher Education among Tenured and Non-Tenured Faculty: Scholarly Activity and Academic Rank. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies* 12(2): 77-100.

Akbaba S (2006) Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (13): 343-361.

Akbolat M, Oğuz I, Yılmaz A (2013) Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (11): 35-50.

Akgündüz Y (2014) Otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 6(1): 184-199.

Akkaya B (2017) Tekno girişim firmalarındaki yöneticilerin liderlik tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğine etkisi: Teknopark firmaların üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

Aksoy C (2017) Çalışanlarda adalet ve yönetici desteği algısının güven oluşumundaki rolü: Havacılık sektöründe bir uygulama. *Journal of Aviation* 1(1): 8-17.

Aktaş H, Şimşek E (2012) Sükût ikrardan gelir mi? İş görenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile iş tatmin düzeyleri ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşim, 20 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 24-26 Mayıs İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 330-335.

Alderfer CP (1972) Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings (Free Press, USA).

Algın İ (2014) Üniversitelerde örgütsel sessizlik Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.

Alim K, Bozkur B (2017) Kadercilik eğilimi ile özyeterlik inancı ve savunma mekanizmaları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi* 18(1): 124-145.

Alparlan A, Kayalar M (2012) Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (6): 136-147.

Alparlan AM, TUNÇ H (2009) Mobbingolgusu ve mobbing davranışında duygusal zekâ etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 1(1): 146-159.

Alparlan, AM (2010) Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy öğretim elemanları üzerinde bir araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans. Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Amabile TM (1993) Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review* 3(3): 185-201.

American Heritage College (2020) American Heritage Dictionary

Andersson LM, Pearson CM (1999) Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review* 24(3): 452-471.

Arisoy B (2007) Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumuna etkileri. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ashford SJ, Rothbard NP, Piderit SK, Dutton JE (1998) Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly Journals* 43(1): 23-57.

Aslan M ve Doğan S (2020) Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 11(26): 291-301.

Aslan Z, Cengiz E (2015) Akademisyenlerin iş stresi ile iş motivasyonu ilişkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi* 6(12): 26-43.

Aşıkoğlu M (1996) İnsan kaynaklarını verimliliğe yönlendirme aracı olarak motivasyon (Üniversite Kitabevi, İstanbul).

Aşkun İC (1978) İşgören (İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Eskişehir).

Atasever M (2013) Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma Yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.

Aquino K, Tripp TM, Bies RJ (2006) Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology* 91: 653–668.

Avbar D (2016) Motivation in the workplace and its influence on the effectiveness of work. *Revija Za Univerzalno Odličnost* 3: 222-232.

Avcı U, Kaya U (2010) Yıldırma (mobbing) ve kişilik ilişkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 12(2): 51-79.

Ay Z (2007) Sanayi işletmelerinde motivasyon ve ülkemizdeki motivasyon uygulamaları. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bagheri G, Zarei R, Aeen MN (2012) Organizational silence Basic concepts and its development factors. *Ideal Type of Management* 1(1): 47–58.

Balcı E (1989) Yönetimde güdüleme, ödüller ve Türk eğitim sistemindeki durum. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 4(4): 127-135.

Ball B (2012) A summary of motivation theories. Retrieved <https://www.yourcoach.be/blog/wp-content/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf> Erişim:03.04.2020 Bandura, A, McClelland DC (1977) Social learning theory (Prentice Hall, New Jersey).

Bandura A, Locke EA (2003) Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology* 88(1): 87-99.

Barling J, Phillips M (1993) Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology* 127(6) 649-656.

Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology* 51(6): 1173-1182.

Başar U, Sıgır Ü, Basım N (2016) İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi* 3(2): 65-76.

Batmunkh M (2011) Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Baygüz A (2011) Çalışma yaşamında iş gören motivasyonunu artıran özendirme araçlarının etkinlikleri üzerine hizmet sektöründe bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bayram N (2010) Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları (Ezgi Kitabevi, Bursa).

Baysal C, Tekarslan E (1998) Davranış Bilimleri (Dönence Basım ve Yayın, İstanbul).

Beğenirbaş M, Turgut E (2016) Psikolojik sermayenin çalışanların yenilikçi davranışlarına ve performanslarına etkileri: Savunma sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 57-93.

Berzek MN (1984) İşgörenlerin çalışmaya güdülendirilmesinde işletmeler açısından en uygun parasal özendirme planlarının seçimi ve bir araştırma (Fatih Yayınevi Matbaası,İstanbul).

Bitlisli ÖGF (2013) Beş faktör kişilik özellikleri ile akademik güdülenme ilişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(2): 459-480.

Block W (2001) Cyberslacking, business ethics and managerial economics. *Journal of Business Ethics* 33(3):225-231.

Bogosian R (2012) Engaging organizational voice: A phenomenological study of employee's lived experiences of silence in work group settings: The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of. Doctoral Dissertations, The George Washington University, Washington.

Bolino MC, Turnley WH (2008) Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 29(1): 29-50.

Bordbar G, Shad, FS, Rahimi E, Rostami NA (2019) Effect of organizational silence on employees productivity. *International Journal of Management, Accounting and Economics* 6(3): 198-207.

Bowen F, Blackmon K (2003) Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40 (6): 1393- 1417.

Brinsfield CT (2009) Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, USA.

Brislin RW, MacNab B, Worthley R, Kabigting JrF, Zukis B (2005) Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: An employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management* 5(1): 87-104.

Büyüköztürk Ş (2002) Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* 32(32): 470-483.

Byrne BM (2011) Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming, Multivariate Applications Series(Routledge, New York).

Can H, Azizoğlu ÖA, Aydın EM (2015) Organizasyon ve Yönetim (Siyasal Kitabevi, Ankara).

Caples C (2016) Does the crab in a bucket syndrome still exist?

<https://medium.com/@CEOCaples/does-the-crab-in-a-bucket-syndrome-still-exist-written-by-derrick-ceo-caples-4b823b2297ff> (Erişim tarihi: 10.09.2020)

Castille CM, Kuyumcu D, Bennett RJ (2017) Prevailing to the peers' detriment: Organizational constraints motivate Machiavellians to undermine their peers. *Personality and Individual Differences* 104: 29-36.

Cerit B ve Coşkun S (2018) Hemşirelik bölümü öğrencilerinin mesleki güdülenme düzeyi ile meslek algısı arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi* 11(4): 283-289.

Chang WL, Yuan ST (2008) A synthesized model of Markov chain and ERG theory for behavior forecast in collaborative prototyping. *Journal of Information Technology Theory and Application* 9(2): 45-64.

Cohen A and Freund A (2005) A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management* 21(3): 329-351.

Cramer P (1987) The development of defense mechanisms. *Journal of Personality* 55(4): 597-614.

Crossley CD (2009) Emotional and behavioral reactions to social undermining: A closer look at perceived offender motives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108(1): 14-24.

Cunningham RA (2008) Maslow's Hierarchy of needs: A critical analysis. School of Social Welfare University of California – Berkeley, USA.

Çakıcı A (2007) Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(1): 145–162.

Çakıcı A (2010) Örgütlerde iş gören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz? (Detay Yayıncılık, Ankara).

Çaloğlu DÖ (2014) Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çalışkan A, Pekkan NÜ (2017) Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi* 4(1): 17-33.

Çavuş MF, Develi A, Saroğlu GS (2015) Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* 3(1): 10-20.

Çavuşoğlu S, Köse S (2016) Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18(1): 115-146.

Çelemler O (2017) Frederick Herzberg'in çift faktör kuramının x ve y kuşakları açısından değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çevik Kılıç DB (2016) Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19(36): 193-236.

Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2012) Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları (Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara).

Çırak U (2021, 2 Şubat) Kuluçka merkezi ve hızlandırıcı program nedir. Alındığı URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RLZRdYr4pUMJ:www.ugurcirakco.com/kulucka-merkezi-nedir/+&cd=3&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>.

Çöp S (2015) Lider-üye etkileşimi algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

Dabbagh P, Esfahani AN, Shahin A(2012) Studying relationship between perceived organizational justive and organizational silence sase study: Khorshid hospital's personals. *Institute of Interdisciplinary Bus, Res* 3(10): 468-478.

Daft RL (1997) *Management* (Harcourt Brace, Orlando).

deCharms R (1968) *Personal causation* (Academic Press, New York).

Deci EL and Ryan RM (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (Plenum, New York).

Detert JR, Burris ER (2007) Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50(4): 869–884.

Doğan EA (2015) Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri: Belediyecilik sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Duffy MK, Ganster DC and Pagon M (1998) Social undermining and social support in the workplace In annual meeting of the Academy of Management, San Diego, California, August, 7-12.

Drafke MW, Kossen S (1997). *The Human Side of Organizations* (Addison Wesley, New York).

Duffy MK, Ganster DC, Pagon M (2002) Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal* 45: 331-351.

Duffy MK, Ganster DC, Shaw JD, Johnson JL, Pagon M (2006) The social context of undermining behavior at work. *Organizational behavior and human decision processes* 101(1): 105-126.

Duffy MK, Scott KL, Shaw JD, Tepper BJ and Aquino K (2012) A social context model of envy and social underminig. *Academy of Management Journal* 55(3): 643-666.

Duffy MK, Shaw JD, Scott KL and Tepper BJ (2006) The moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining behavior. *Journal of Applied Psychology* 91(5): 1066-1077.

Durak İ (2012) Korku kültürü ve örgütsel sessizlik (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).

Durak İ (2014) Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ataturk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 28(2): 89-108.

Dündar S, Özutku H, Taşpınar, F (2007) İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2): 105-119.

Eagly AH, Steffen VJ (1986) Gender and aggressive behavior: a meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological bulletin* 100(3): 309-330.

Efil İ (2006) Yönetim ve Organizasyon 8. Baskı. (Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul).

Eissa G, Wyland R, Gupta R (2020) Supervisor to coworker social undermining: The moderating roles of bottom-line mentality and self-efficacy. *Journal of Management and Organization* 26(5): 756-773.

Elbir Ö (2006) Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Eren E (2001) Yönetim Psikolojisi (Beta Yayınları, İstanbul).

Eren E (2004) Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (Beta Yayıncılık, İstanbul).

Eren E (2008) Örgütsel davranış ve psikolojisi 11. Baskı (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).

Eren E (2009) Yönetim ve organizasyon (Beta Yayın, İstanbul).

Erdem R, Adıgüzel O, Kaya A (2010) Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (36): 73-88.

Erenler E (2010) Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara .

Ergül HF (2005) Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4(14): 67-79.

Erigüç G, Özer Ö, Sonğur C, Turaç İS (2014) Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 4(2):61-84.

Erkorkmaz Ü, Etikan İ, Demir O, Özdamar K, Sanisoğlu SY (2013) Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences* 33(1): 210-223.

Ertürk E (2019) Dizi izleme motivasyonu ve tarihi, askeri, savaş, güç, bağımsızlık, kahramanlık temalı dizi tercihlerinin etnosentrizm ile ilişkisi. Doktora tezi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.

Fatima T, Majeed Mand Jahanzeb S (2020) Supervisor undermining and submissive behavior: Shame resilience theory perspective. *European Management Journal* 38(1): 191-203.

Festinger L (1957) A theory of cognitive dissonance (Stanford university pres, California).

Fındıklı İ (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi (Beta Yayınevi, İstanbul).

Fiore J, Becker J, Coppel DB (1983) Social network interactions: A buffer or a stress. *American Journal of Community Psychology* 11(4): 423-439.

Freebairn DM, Cornish PS, Anderson WK, Walker SR, Brett Robinson J, Beswick AR (2006) Management systems in climate regions of the world Australia. *Dryland agriculture* 23: 837-878.

Freud S (1962) Further remarks on the neuro-psychoses of defence. In The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud (Early Psycho-Analytic Publications, London).

Gambarotto F, Cammozzo A (2010) Dreams of silence: Employee voice in a public sector community of practice Innovation. *Management, Policy and Practice* 12: 166-179.

Gant LM, Nagda BA, Brabson HV, Jayaratne S, Chess WA, Singh A (1993) Effects of social support and undermining on African American workers' perceptions of coworker and supervisor relationships and psychological well-being. *Social Work* 38(2): 158-164.

Genç K, Kekül O (2020) İmalat ve hizmet örgütlerinin işgören motivasyonu açısından karşılaştırılması: Giresun'daki işletmelerde gerçekleştirilen bir alan araştırması. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 6(1): 62-82.

Ghazi SR, Shahzada G, Khan MS (2013) Resurrecting Herzberg's two factor theory: An implication to the university teachers. *Journal of Educational and Social Research* 3(2): 445-451.

Goldstein HA, Luger MI (1992) University-Based Research Parks as a Rural Development Strategy. *Policy Studies Journal* 20(2): 249-263.

Gök S (2009) Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 6(2): 587-605.

Gökçe G, Şahin A, Bulduklı Y (2010) Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram tıp fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 10(20): 233-246.

Göral AK (2014) Örgütsel stresin örgütsel sessizliğe etkisi: Üniversite hastanesinde sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Grandey AA, Kern JH, Frone MR (2007) Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 12(1): 63-79.

Greenbaum RL, Mawritz MB, Piccolo RF (2015) When leaders fail to “walk the talk” supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management* 41(3): 929-956.

Gruys ML and Sackett PR (2003) Investigating the dimension-ality of counter productive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment* 11: 30–42.

Gupta S and Mishra J (2016) Mindlessness, submissive behavior and thought suppression: A perceptual buffering of self-compassion to psychological vulnerabilities among Indians. *Journal of Depression and Anxiety* 5(4): 1-6.

Gül H, Özcan N (2011) Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(2): 107-134.

Gümüş S, Sezgin B (2012) Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi (Hiperlink, İstanbul).

Günel ÖD (2010) İşletmelerde yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(12): 37-65.

Güney S (2013) Davranış bilimleri Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güngör P (2011) The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences. 30 June- 2 July 2011, Paris: 1510–1520.

Güzel FÖ (2010) Turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun herzberg teorisine göre değerlendirmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University* 5(20): 3415-342.

Hair JF, Black W, Babin B, Anderson RE (2010) Multivariate data analysis: A global perspective (7 Ed) (Pearson Prentice-Hall, New Jersey).

Hamilton DL, Zanna MP (1972) Differential weighting of favorable and unfavorable attributes in impressions of personality. *Journal of Experimental Research in Personality* 6(2-3): 204–212.

Harlos K, Pinder C (1999) Patterns of organizational injustice: A taxonomy of what employees regard as unjust. *Advances in Qualitative Organizational Research* 2(97): 125.

Harmancı M, Ören O (1999) Dünyada ve Türkiye’de teknopark ve teknokent uygulamaları. *Türkiye Kalkınma Bankası* 2:33-47.

Herscovis MS, Barling J (2010) Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior* 31(1) 24-44.

Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB (1959) The motivation to work (John Wiley Sons, New York).

Herzberg F (1996) Work and the nature of man (World Publishing Company, Ohio).

Hirschman O (1970) Exit, voice, and loyalty: Responses to declines in firms, organizations and states. (Harvard University Press, Cambridge).

Hobfoll SE (1989) Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44(3): 513-524.

Hobfoll SE (2001) The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology* 50(3): 337-421.

Hodges BH (1974) Effect of valence on relative weighting in impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology* 30(3): 378-381.

Honore J (2009) Employee motivation. *Consortium Journal of Hospitality and Tourism* 14(1): 63-75.

<https://sozlukgovtr/> (30.04.2020)

<https://wwwahdictionarycom/word/searchhtml?q=undermining> (29.04.2020).

<https://wwwteknoparkistanbulcomtr/teknopark-nedir>.

Huitt W (2007) Maslow's hierarchy of needs. *Educational Psychology Interactive*, 23: 1-22.

İnceoğlu M (1985) Güdüleme yöntemleri Ankara: Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Yayınları.

İşcan ÖF, Timuroğlu MK (2007) Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1): 119-135.

İyidemirci H, Aydınhan B (2018) Motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Ostim Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* 4(3): 131-144.

Jain AK (2015) An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations. *Personnel Review* 6(44): 1010-1036.

Jensen JV (1973) Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics* 30(3): 249-257.

Jung HS, Yoon HH (2019) The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice* 29(2): 213-231.

Kahveci G, Demirtaş Z (2013) Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi* 38(167): 50-64.

Kahya C (2015) Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Electronic Turkish Studies* 10(10): 523-546.

Kalay F, Oğrak A, Vedat B, Nişancı ZN (2014) Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi* 3(2): 1-18.

Kanoğlu B (2007) Çalışan memnuniyeti ve motivasyonuna etki eden unsurlar: İSTAÇ AŞ örnek uygulama. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kapıkıran Ş ve Özgüngör S (2009) Ergenlerin sosyal destek düzeylerinin akademik başarı ve güdülenme düzeyi ile ilişkileri. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi* 16(1): 21-30.

Kaplan M (2007) Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karacaoğlu K ve Küçükköylü C (2015) İş gören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış* 15(3): 401-408.

Karacaoğlu K, Cingöz A (2008) Örgütsel sessizlik içinde: Örgütsel Davranışta Seçme Konular–Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Gazi Üniversitesi Vakfı, İlke Yayınevi, 155-167.

Karacaoğlu K, Cingöz A (2009) İş gören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı, 17 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir: 700-707.

Karademir Ö (2014) Çalışanın sessizlik davranışının algılanan örgüt kültürü ile ilişkisi: Büro çalışanları üzerinde bir alan çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

Karadirek G (2020) Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Bir tekstil işletmesi örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 10(1): 203-220.

Karagonlar G, Öztürk EB (2015) İlk yöneticinin çalışanı baltalamasının öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde yönetici yetkinliğinin zararlı etkisi. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* 26(79): 156-179.

Kaya B (2016, 9 Şubat) Belki şehre bir teknopark gelir. Alındığı URL: <https://mediumcom/basarkaya/belki-%C5%9Fehre-bir-teknopark-gelir-39161e91673c>.

Kaya FŞ, Yıldız B, Yıldız H (2013) Herzberg in çift faktör kuramı açısından ilköğretim 1. kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi* (39): 1-18.

Kaygın E, Metin A (2014) Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi-Kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(2): 95-113.

Keleş HN (2011) Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(2): 129-139.

Kılıç A, Sadykova G (2019) Örgüt kültürünün iş motivasyonuna etkisi: Akademik personel üzerine bir araştırma, 2 Uluslararası Akademik Öğrenci Çalışmaları Kongresi. 26-27 Nisan, 2019 İstanbul Bilim ve Akademisyenler Derneği, İstanbul: 56-63.

Kılıç S (2016) Cronbach'ın Alpha Güvenilirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders* 6(1): 47-48.

Kılınç ÖÜE (2018) İşletmelerde çalışan sessizliği ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Social And Humanities Sciences Research* 5(30): 4022-4034.

Kingir S (2006) İşletme becerileri grup çalışması. (Türkmen Kitabevi, İstanbul).

Kıroğlu İ (2007) Çalışanların sosyo-psikolojik ve demografik özelliklerinin örgütsel motivasyon araçları karşısındaki tutumları üzerindeki etkilerinin araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kim, J O, Ahtola, O, Spector, P E, & Mueller, C W (1978) Introduction to factor analysis: What it is and how to do it(Sage Publication, USA).

Knoll M, Dick RV (2013) 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.

Koçak D, Çınar O (2020) Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24(1): 1-20.

Koçel T (2003) İşletme Yöneticiliği 9. Baskı. (Beta Basım, İstanbul).

Koçel T (2005) İşletme Yöneticiliği (Beta Yayınları, İstanbul).

Koçel T (2010) İşletme Yöneticiliği (Beta Basım AŞ, İstanbul).

Köprülü MN (2020) X ve Y kuşağı bağlamında örgütsel sessizlik ve presenteeism ilişkisinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Edirne.

Köroğlu Ö (2011) İş doyumu ve motivasyon düzeylerinin etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kumral T (2017) İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü. Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Kurnaz S (2019) Liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü: Kamu kurumlarında bir araştırma. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana bilim Dalı, Malatya.

Laeque SH, Bakhtawari NZ (2014) Employee silence as a determinant of organizational commitment: Evidence from the higher education sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management* 6(20): 46-51.

Latané B, Williams K, Harkins S (1979) Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology* 37(6): 822-832.

Lazarus V, Leblond JB, Mouchrif SE (2001) Crack front rotation and segmentation in mixed mode I+ III or I+ II+ III. Part I: Calculation of stress intensity factors. *Journal of the Mechanics and Physics of Solids* 49(7): 1399-1420.

Lepore SJ (1992) Social conflict, social support, and psychological distress: Evidence of cross-domain buffering effects. *Journal of Personality and Social Psychology* 63(5): 857-867.

Lepore SJ, Evans GW, Schneider ML (1992) Role of control and social support in explaining the stress of hassles and crowding. *Environment and Behavior* 24(6): 795-811.

Leymann H (1990) Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims* 5(2): 119-126.

Lin HF (2007) Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science* 33(2): 135-149.

Locke EA (1991) Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion* 15(1): 9-28.

Luft J (2016) Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research* 31: 75-85.

Lunenburg FC (2011) Goal-setting theory of motivation. *International Journal Of Management, Business, and Administration* 15(1): 1-6.

Luthans F (1995) Organisational behaviour (McGraw-Hill International Editions Management & Organisational Series, New York).

Mahoney RC, Lederer AL (2006) The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal* 37(4): 42-54.

Mantı M (2020) Akademisyenlerde örgütsel stres ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Maslow AH (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review* 50(4): 370-396.

Maslow AH (1954) The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality* 22: 326-347.

Metle M (2001) Education, job satisfaction and gender in kuwait. *The International Journal of Human Resource Management* 12(2): 311- 332.

Meydan CH, Köksal K, Kara AU (2016) Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(3): 142-159.

McLeod S (2007) Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology* 1: 1-8.

Milliken FJ, Morrison EW (2003) Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies* 40(6): 1563-1568.

Moon TW and Hur WM (2018) Go home and kick the dog: Spill over effects of experienced coworker incivility on customer-directed counter productive work behavior. *Journal of Service Theory and Practice* 28(5): 554-575.

Morrison EW, Milliken FJ (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review* 25(4): 706-725.

Mottaz CJ (1985) The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly* 26(3): 365–385.

Mount M, Ilies R, Johnson E (2006) Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology* 59(3): 591-622.

Nahum-Shani I, Henderson MM, Lim S, Vinokur AD (2014) Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology* 99(3): 484-503.

Neuman JH, Baron RA (1997) Aggression in the workplace. Antisocial behavior in organizations (Sage Publications, USA).

O'Leary-Kelly AM, Duffy MK, Griffin RW (2000) Construct confusion in the study of antisocial work behavior. *Research in Personnel and Human Resources Management* 18: 275-304.

Omirtay B (2009) Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Onaran, O (1981) Çalışma yaşamında güdüleme kuramları (Sevinç Matbaa, Ankara).

Onay M, Ergüden S (2011) Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa-sosyal güvenlik kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(2): 221-230.

Orhaner E, Mutlu S (2018) Sağlık personelinin iş tatmininin motivasyon üzerine etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* 4(1): 74-93.

Öğüt A, Akgemci T, Demirel MT (2004) Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12: 277-290.

Ölçer F (2005) Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (25): 1-26.

Önen SM ve Kanayran HG (2015) Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi* 5(2): 43-64.

Örnek N (2009) Ödül sistemleri ve ödüllendirmenin güdülemeye etkisi üzerine inşaat sektöründe bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Örücü E ve Kanbur A (2008) Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(1): 85-97.

Özçınar MF, Demirel Y, Özbebek BD (2016) Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(13): 150-171.

Özdamar K (2002) Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1 (Kaan Kitabevi, Eskişehir)

Özdamar K (2004) Tabloların Oluşturulması, Güvenirlik ve Soru Analizi Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi (Kaan Kitabevi, Eskişehir).

Özdemir L, Uğur SS (2013) Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 27(1):257-281.

Özdemir S, Muradova T (2008) Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University* (24): 146-153.

Özdil MM (2017) Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Özgen I, Sürgevil O (2009) Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Ed. Z. Sabuncuoğlu. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, 303-328(MKM Yayıncılık, Bursa).

Özdemir Y, Üzüm B (2019) Yengeç sendromu. Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış (Eğitim yayınevi, Konya).

Özgen H, Türk M (1997) Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme. *Amme İdaresi Dergisi* 30(4): 75-86.

Özkalp E, Kirel Ç (2005) Örgütsel davranış (Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Eskişehir).

Özler ND (2013) Yönetim ve Organizasyon (TC Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir).

Özteke Hİ (2011) İlköğretim okullarında çalışan psikolojik danışmanların sosyal karşılaştırma ve öz-bilinç düzeyleri ile psikolojik danışman öz-yeterlik inancı arasındaki ilişkinin incelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Öztürk ÇD, Meriç E, Meriç A (2015) Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *Journal of International Social Research* 8(41): 996-1007.

Öztürk EB, Karagonlar G (2017) İlk Yönetici Baltalaması ile Desteği Arasındaki Etkileşim: Önleme Odağının Biçimlendirici Rolü. *İstanbul University Journal of the School of Business Administration* 46(1): 34-46.

Paksoy M (2002) Çalışma ortamında insan ve toplm kalite yönetimi (Santay yayınevi, İstanbul).

Pegues DA (2018) Professional and Petty: An Investigation Into the Social and Individual Conditions That Promote Instigated Acts of Workplace Incivility Between Black Professionals. Doctoral dissertation, Columbia University, New York.

Pinder CC (1987) Valence-instrumentality-expectancy theory. Ed: R. M. Steers & L. W. Porter, *Motivation and work behavior* (4th ed.)pp. 69-89 (McGraw-Hill, New York).

Pinder CC, Harlos KP (2001) Employee Silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personnel and Human Resources Management* 20: 331-369.

Porter L, Lawler E (1968) Managerial attitudes and performance (Irwin Dorsey, Homewood).

Plunkett WR, Raymond A (1992) Introduction to management (Plus – Kendt Publishing Company, Boston).

Poduska B (1992) Money, marriage, and Maslow's hierarchy of needs. *American Behavioral Scientist* 35(6): 756-770.

Porter LW, Bigley GA, Steers RM (2003) *Motivation and work behavior* (McGraw Hill, USA).

Pulat F, Gündüz H, Kılıç E (2020) Güdülenme kuramı ve duygu odaklı terapinin entegrasyonu. *Türkiye Bütüncül Psikoterapi Dergisi* 3(5): 17-34.

Rafaeli E, Cranford JA, Green AS, Shrouf PE, Bolger N (2008) The good and bad of relationships: How social hindrance and social support affect relationship feelings in daily life. *Personality and Social Psychology Bulletin* 34(12): 1703-1718.

Reynolds KD (2009) The effects of abusive supervision and social support on workplace aggression. Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences, DePaul University, Chicago, Illinois

Robinson SL, Bennett R J (1995) A Typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal* 38: 555-572.

Robbins SP, Judge TA (2012) *Örgütsel Davranış* (Nobel Akademi Yayıncılık, İstanbul)

Rook KS (1984) The negative side of social interaction: Impact on psychological well-being. *Journal of personality and social psychology* 46(5): 1097-1108.

Rosen S, Tesser A (1970) On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry* 33(3): 253-263.

Ruehlman LS, Karoly P (1991) With a little flak from my friends: Development and preliminary validation of the Test of Negative Social Exchange (TENSE). *Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology* 3(1): 97-104.

Ryan RM, Deci EL (2000) When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation. In *Intrinsic and extrinsic motivation* (Academic Press, Cambridge).

Sabeen Z, Arshad F (2019) Social undermining in academia: experiences and effects. *Journal of Applied Research in Higher Education* 4(11): 653-663.

Salleh SM, Zahari ASM, Said NSM, Ali SRO (2016) The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* 6(5): 139-143.

Scott KL, Ingram A, Zagenczyk TJ and Shoss MK (2014) Work-family conflict and social undermining behaviour: An examination of PO fit and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88(1): 203-218.

Sekaran, U (2003) *Research methods for business, A skill building approach* (Scientific Research Publishing, New York).

Seligman ME, Maier SF (1967) Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology* 74(1): 1-9.

Shahid, A (2018) Çalışanların kalma niyeti: Güven ve motivasyona dayalı bir ortam. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 10 (4), 58-71.

Skarlicki DP, R Folger (1997) Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology* 82(3): 434-443.

Smith MB, Webster BD (2017) A moderated mediation model of machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personality and Individual Differences* 104:453–459.

Soo KK, Jung DI, Lee JS (2013) Service employees' deviant behaviors and leader-member exchange in contexts of dispositional envy and dispositional jealousy. *Service Business* 7(4): 583-602.

Sökmen A, Bilsel MA, Erbil C (2013) Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(1): 43.

Sözen C, Yeloğlu HO, Ateş F (2009) Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (22): 395-408.

Staines G, Tavis C, Jayaratne TE (1974) The queen bee syndrome. *Psychology today* 7: 63-66.

Statt DA (2004) *Psychology and The World of Work* 2nd Edition. (Palgrave Macmillan, New York).

Steers RM, Porter LW (1987) *Motivation and work behavior* (McGraw-Hill, New York).

Steers RM, Porter LW, Steers RM, Bigley GA (1996) *Motivation and leadership at work* (McGraw-Hill, New York).

Sümer N (2000). *Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar*. Türk Psikoloji Yazılar, Ankara).

Şahin A (2004) Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11): 523-547.

Şahin H (2020) Kaynak temelli yaklaşım bağlamında öğrenen örgüt kültürünün işletme performansına etkisi: Denizli tekstil sektörü örneği. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Şehitoğlu Y (2018) Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.

Şehitoğlu Y, Zehir C (2010) Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi* 43(4): 87–110.

Şevik Ü (2019) Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten tatmini niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği. Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.

Şimşek E, Aktaş H (2014) Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*14(2): 121-136.

Şimşek ŞM, Akgemci T, Çelik A (2015) Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. (Eğitim Yayınevi, Konya).

Tabachnick BG, Fidell LS (2007) Using multivariate statistics (MA: Allyn and Bacon, Boston).

Taşkıran E (2010) Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet rolü ve bir araştırma. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Taylor SE (1991) Asymmetrical effects of positive and negative events: the mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin* 110(1): 67-85.

Taylor SE, Wayment HA, Carrillo M (1996) *Social comparison, self-regulation, and motivation. Handbook of motivation and cognition.* (The Guilford Press, New York).

Tepper BJ (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* 43(2): 178-190.

Tokgöz E, Seymen OA (2013) Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi* 10(39): 61-76.

Tuna AF (2020) Kişilik tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisinde motivasyon ve personel güçlendirme faktörünün aracı rolü: Hizmet sektörü üzerine bir uygulama. Doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tülübaş T, Celep C (2014) Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 29(1): 280-297.

Türk Dil Kurumu (2020) Güncel Türkçe Sözlük

Türker K (2005) Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25(1): 285-299.

Uçar Z (2016) Örgütsel (iş gören) sessizlik olgusunun kişisel ve demografik özellikler bağlamında araştırılması: Nitel bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 31(1): 311-342.

Uludağ G (2019) İş stresi ve motivasyon ilişkisine yönelik bir alan araştırması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (33): 411-439.

Ülbeği Dİ, İplik E ve Yalçın A (2019) Sosyal baltalama ve çalışan performansı ilişkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi* 41: 1-15.

Ülker F, Kanten P (2009) Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(2): 111-126.

- Üstün F, Ersolak Ş (2020) Supervisor undermining as the antecedent of employee silence. *Current Approaches in Social, Human And Administrative Sciences*. ed. Ayşegül Güngör. 249-277. (Iksad Publications, Turkey).
- Vakola M, Bouradas D (2005) Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations* 27(5): 441-458.
- Van Dyne L, LePine JA (1998) Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal* 41(1): 108-119.
- Van Dyne L, Ang S, Botero IC (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40: 1359-1392.
- Vinokur A, Schul Y, Caplan RD (1987) Determinants of perceived social support: Interpersonal transactions, personal outlook, and transient affective states. *Journal of Personality and Social Psychology* 53(6): 1137-1145.
- Vinokur AD and Van Ryn M (1993) Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology* 65(2): 350-359.
- Vinokur AD, Van Ryn M (1993) Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology* 65(2): 350-359.
- Vroom VH (1964) *Work and motivation* (NY: Wiley & Sons, New York).
- Wahba A, Bridgwell L (1976) Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organisational Behaviors and Human Performance* 15: 212-240.
- White RW (1959) Motivation reconsidered *Psychological Review*. 66: 297-333.
- Williamson OE (1985) *The economic institutions of capitalism* (Free Press, New York).
- Wilson-Starks KY (2003) Toxic leadership. *Transleadership* (Erişim: <https://transleadershipcom/wp-content/uploads/ToxicLeadershippdf>) 18 Temmuz, 2020.
- Yalçınsoy A (2017) Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science* 1(1): 1-19.
- Yaşlıoğlu, MM (2017) Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 46: 74-85.
- Yenihan B, Cerev G (2015) Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Kocaeli Gölçük'te görev yapan kadın öğretmenlere yönelik bir inceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 10: 86-104.
- Yıldız M (2010) İlköğretim 5. sınıf öğrencilerinin okuduğunu anlama, okuma motivasyonu ve okuma alışkanlıkları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldız B (2017)The role of envy in employees abusive supervision perception and contextual performance. *Pressacademia Procedia* 3(1): 541-547.

Yıldız NÇ, Güneş MŞ (2017) Örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeği üzerine etkisi: Eczane çalışanları üzerinde bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi* 1(1): 45-66.

Yılmaz H, Çavaş PH (2007) Fen öğrenimine yönelik motivasyon ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İlköğretim Online* 6(3): 430-440.

Yılmaz V, Dalbudak Zİ (2018) Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 14(2): 517-534.

Yoo J, Frankwick GL (2013) Exploring the impact of social undermining on salesperson deviance: An integrated model. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 33(1): 79-90.

Yürür Ş, Sayılar Y, Yeloğlu O, Sözen C (2016) Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin önlenmesindeki rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* 2(1):1-25.

Zahed RK (2015) The mediating effect of social undermining on the relationship between organizational justice and organizational silence (The case study: tax organization of fars province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences* (4): 752-760.

Zehir C, Erdoğan E (2011) The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 1389–1404.

EKLER

EK-1

Sosyal Baltalama ve Çalışan Motivasyonu İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü

Sayın Katılımcı,
Bu çalışma Teknopark'a bağlı firma çalışanları üzerinde "Sosyal Baltalama ve Çalışan Motivasyonu İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü" nü analiz etmeyi hedeflemektedir. Araştırma yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşabilmesi, sizlerin değerli katkılarına bağlıdır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi. Ferda ÜSTÜN
Nevşehir HBV Üniversitesi

Şeyma ERSOLAK
Nevşehir HBV Üniversitesi

A. Sosyal baltalama ile ilgili ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanına biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

İfadeleri	Hiçbir zaman	Nadiren	Arasıra	Çok sık	Her zaman
Yöneticiniz ne sıklıkta duygularınızı incitti?					
Yöneticiniz ne sıklıkta iş prosedürlerini sorguladığınızda sizi aşağıladı?					
Yöneticiniz ne sıklıkta işinizde başarılı olma gayretinizi baltaladı?					
Yöneticiniz ne sıklıkta sizi ya da sizinle ilgili bir şeyi sevmediğini size söyledi?					
Yöneticiniz ne sıklıkta arkanızdan konuştu?					
Yöneticiniz ne sıklıkta size hakaret etti?					
Yöneticiniz ne sıklıkta sizi ya da fikirlerinizi küçümsedi?					
Yöneticiniz ne sıklıkta hakkınızda söylenti/söylentiler çıkardı?					
Yöneticiniz ne sıklıkta yetersiz olduğunuzu hissettirdi?					
Yöneticiniz ne sıklıkta sizi kötü göstermek ya da yavaşlatmak için işi geciktirdi?					
Yöneticiniz ne sıklıkta sizinle aşağılayıcı konuştu?					
Yöneticiniz ne sıklıkta size imada bulundu?					
Yöneticiniz ne sıklıkta insanlar sizin hakkınızda kötü konuştuğunda sizi savunmadı?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta size hakaret etti?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta size imada bulundu?					

İş arkadaşınız ne sıklıkta hakkınızda söylenti/söylentiler çıkardı?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta sizi kötü göstermek ya da yavaşlatmak için işi geciktirdi?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta sizi ya da fikirlerinizi küçümsedi?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta duygularınızı incitti?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta arkanızdan konuştu?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta faydasız bir şekilde işi ele alma şeklinizi eleştirdi?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta söz verdiği kadar size yardımcı olmadı?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta iş ile ilgili size yanlış ya da yanıltıcı bilgi verdi?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta sizinle statü ve takdir için rekabet etti?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta sizi ya da sizinle ilgili bir şeyi sevmediğini size söyledi?					
İş arkadaşınız ne sıklıkta insanlar sizin hakkınızda kötü konuştuğunda sizi savunmadı?					

B. Çalışan motivasyonu ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanına biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

İfadeleri	Motive etmez	Biraz Motive eder	Kararsızım	Motive eder	Çok Motive eder
1) İşimi tam olarak yapabilecek yetki ve güce sahip olmak					
2) İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak					
3) İşimi gerektiğinde genişleterek işletmeye katma değer katabilmek					
4) Yaptığım işin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması					
5) Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak					
6) Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk sahibi olmak					
7) Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanmak					
8) Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek					
9) Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek					

C. Örgütsel sessizlik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemizde, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.					
İşletmemizde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.					
İçinde bulunduğum işletmedeki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.					
İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
Beni ilgilendirmedğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.					
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.					
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
İşletmedeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
İşletmede korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.					
İşletmede içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
İşletmeye veya iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.					
İşletmenin veya iş arkadaşlarımla sınırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
İşletmeye veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

D. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

1. Yaşınız :
2. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
3. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr
4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Meslek Yüksekokulu Fakülte Master/Doktora
5. İş Deneyiminiz : 1 yıldan daha az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 10 yıl ve üzeri
7. Faaliyet Alanı:

Değerli Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL KARARI

Karar Tarihi: 20.02.2020

Toplantı Sayısı: 06

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Seyma ERSOLAK'ın "Sosyal Baltalama ve Çalışan Motivasyonu İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünden alınan 20.02.2020 tarih ve E.5380 sayılı yazının görüşülmesi.

2020.06.24. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şeyma ERSOLAK'ın "Sosyal Baltalama ve Çalışan Motivasyonu İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünden alınan 20.02.2020 tarih ve 5380 sayılı yazı görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "*Sosyal Baltalama ve Çalışan Motivasyonu İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü*" isimli yüksek lisans tezi dosyası ve ilgili belgeler araştırmacının gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ferda ÜSTÜN	Şeyma ERSOLAK(Öğrenci)

Prof. Dr. Erdoğan ÇİÇEK
Başkan
(İmza)

Prof. Dr. Zülfikar DURMUŞ
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Ali MEYDAN
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Cesur PEHLEVAN
(Üye)
(İzinli)

Prof. Dr. Şule AYDIN
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Nesimi AKTAŞ
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU
(Üye)
(İmza)

