

## Çalışan Sessizliği Ölçeği Kısa Formunun Türkçeye Uyarlanması\*

Hüseyin Özer<sup>1</sup> , Alptekin Develi<sup>2</sup> 

### ÖZET

**Amaç:** Bu çalışmada, Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından sadeleştirilen çalışan sessizliği ölçeği kısa formunun Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır.

**Yöntem:** Araştırmanın uygulaması 2024 Nisan döneminde nicel araştırma yöntemi ve kesitsel zamanlı anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'nde bir devlet üniversitesinde görev yapan 351 idari personelden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS ve IBM SPSS Amos istatistik yazılımlarıyla analiz edilmiştir.

**Bulgular:** Uygulanan yapısal geçerlilik analizleri neticesinde çalışan sessizliği ölçeği kısa formunun yüksek düzeyde varyans açıklama gücüne sahip olduğu ve ayrıca veri ile uyumunun doğrulandığı gözlemlenmiştir. Devamında yapılan içsel tutarlılık analizleri neticesinde, çalışan sessizliği ölçeği kısa formunun güvenilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, uygulanan yordama geçerliliği analizine göre, çalışan sessizliği tükenmişlikle pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur.

**Özgünlük:** Bu çalışma neticesinde, 5 maddeden oluşan çalışan sessizliği ölçeği kısa formunun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir. Nitekim ilgili konuda Türkçe yapılacak araştırmalara farklı bir ölçme aracı alternatifi sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Sessizliği, Örgütsel Sessizlik, Ölçek Uyarlama, İdari Personel.

**JEL Kodları:** M12, D23, J53.

## Adaptation of the Employee Silence Scale Short Form into Turkish

### ABSTRACT

**Purpose:** This study aimed to adapt the short form of the Employee Silence Scale into Turkish, originally developed by Van Dyne et al. (2003) and later simplified by Tangirala and Ramanujam (2008).

**Methodology:** The empirical research was conducted in April 2024 using a quantitative method and a cross-sectional survey. Data were collected from 351 administrative staff members employed at a public university in the Central Black Sea Region of Türkiye. Analyses were carried out using IBM SPSS and IBM SPSS Amos software.

**Findings:** As a result of the structural validity analyses, it was observed that the short form of the Employee Silence Scale demonstrated a high level of explained variance and a satisfactory model fit with the data. Furthermore, the internal consistency analyses revealed that the short form of the scale possessed a reliable level of consistency. Additionally, according to the predictive validity analysis, employee silence was found to be positively associated with burnout.

**Originality:** As a result of this study, the 5-item short form of the Employee Silence Scale was found to be a valid and reliable measurement instrument. Accordingly, it provides an alternative measurement tool for future research to be conducted in Turkish on this subject.

**Keywords:** Employee Silence, Organizational Silence, Scale Adaptation, Administrative Staff.

**JEL Codes:** M12, D23, J53.

Bu çalışma, Hüseyin Özer tarafından Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Doç. Dr. Alptekin Develi danışmanlığında yürütülen "Toksik Liderlik, Örgütsel Umursamazlık ve Çalışan Sessizliği: Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler" başlıklı Yüksek Lisans Tezi'nden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat, Türkiye.

<sup>2</sup> Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, Niksar, Tokat, Türkiye.

*Sorumlu Yazar-Corresponding Author:* Hüseyin Özer, huseyin.ozer@gop.edu.tr

*DOI:* 10.51551/verimlilik.1813297

*Araştırma Makalesi / Research Article | Geliş / Submitted:* 31.10.2025 | *Kabul / Accepted:* 02.02.2026

*Atf:* Özer, H. ve Develi, A. (2026). "Çalışan Sessizliği Ölçeği Kısa Formunun Türkçeye Uyarlanması", *Verimlilik Dergisi*, 60(2), 475-490.

**EXTENDED ABSTRACT**

Communication and information sharing in organizations have a significant impact on innovative practices and organizational commitment. However, some employees refrain from expressing their thoughts and experiences due to various reasons such as organizational culture, leadership style, or personal concerns. In the literature, this phenomenon is examined through the concepts of organizational silence and employee silence. While these concepts are often used interchangeably, organizational silence highlights a dominant general climate of silence at the organizational level, whereas employee silence emphasizes individuals' behaviors and motivations to remain silent (Morrison and Milliken, 2000; Pinder and Harlos, 2001). Both approaches agree that disruptions in organizational communication can lead employees to withdraw innovative ideas, ignore internal problems, and experience a lack of motivation (Detert and Burris, 2007; Knoll and Van Dick, 2013; Morrison and Milliken, 2000). Employee silence means individuals deliberately withhold work-related opinions and concerns (Pinder and Harlos, 2001).

Pioneering research on employee silence gained a new dimension with the scale developed by Van Dyne et al. (2003), which evaluated silence behaviors systematically. Subsequently, Tangirala and Ramanujam (2008) simplified this scale while preserving its theoretical integrity to offer a practical measurement tool. However, considering the diversity of organizational culture and leadership approaches in Türkiye, comprehensive studies demonstrating the validity and reliability of adapting the Employee Silence Scale into Turkish have remained limited. The direct use of measurement tools that have not been tested in different cultural contexts may pose significant drawbacks (Hambleton, 2005). Therefore, this study aims to adapt the short form of the Employee Silence Scale originally developed by Van Dyne et al. (2003) and simplified by Tangirala and Ramanujam (2008) into Turkish. Furthermore, it aims to comprehensively evaluate the psychometric properties of the scale.

This study utilized a quantitative research method to adapt the Employee Silence Scale into Turkish. The sample of the study consists of administrative personnel working at a state university located in the Central Black Sea Region of Türkiye. The data collection process resulted in 351 valid participants ( $n = 351$ ). To translate the English items into Turkish, a committee approach and parallel translation methods were followed to minimize errors and ensure linguistic accuracy (Brislin, 1980; Hambleton, 2005). The survey was administered online in April 2024. The obtained data were analyzed using IBM SPSS and IBM SPSS Amos statistical software. To test the predictive validity of the employee silence scale, the short version of the burnout scale originally developed by Pines and Aronson (1988) and adapted into Turkish by Tümkaya et al. (2009) was utilized.

Exploratory Factor Analysis (EFA) revealed that the items gathered under a single factor, explaining 82.48% of the total variance, with factor loadings ranging from 0.890 to 0.924. Confirmatory Factor Analysis (CFA) demonstrated a good model fit ( $\chi^2/df = 3.155$ ,  $p < .05$ ,  $CFI = .995$ ,  $TLI = .988$ ,  $RMSEA = .078$ , and  $SRMR = .012$ ) with standardized factor loadings ranging between 0.81 and 0.93. For convergent and discriminant validity, the Average Variance Extracted (AVE) was 0.768. Reliability analyses indicated high internal consistency, with a Cronbach's Alpha coefficient of 0.947 and a Composite Reliability (CR) of 0.943. Regarding predictive validity, correlation analysis revealed a significant positive relationship between employee silence and burnout ( $r = .659$ ,  $p < .01$ ), and regression analysis showed that employee silence significantly and positively predicted burnout ( $\beta = .659$ ,  $R^2 = .434$ ,  $F = 267.951$ ,  $p < .001$ ). Thus, the scale is valid and reliable.

As a result, the applicability of the 5-item, unidimensional short form of the Employee Silence Scale in future Turkish research is supported. A notable finding is the remarkably high variance explanation rate of 82.48%, which can be associated with the high power distance and collectivist values in Turkish work culture, where silence is perceived as a holistic response combining obedience to authority and risk avoidance (Pinder and Harlos, 2001). To prevent employee silence, managers should implement transparent approaches, open communication channels, and ensure a psychological safety climate. The study's main limitation is that the sample is restricted to administrative staff at a single state university. Future studies should conduct longitudinal research with broader samples from different organizational types to examine the scale's long-term consistency.

## 1. GİRİŞ

Örgüt içinde iletişim ve bilgi paylaşımı gerek yenilikçi uygulamaların ortaya çıkması gerekse çalışanların örgütsel bağlılığının güçlenmesi bakımından önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, bazı çalışanlar örgüt kültürü, liderlik tarzı veya kişisel kaygılar gibi çeşitli gerekçelerle düşünce ve deneyimlerini dile getirmekten kaçınmaktadır. Yazında bu olgu, örgütsel sessizlik (organizational silence) ve çalışan sessizliği (employee silence) kavramlarıyla incelenmektedir.

Bu kavramlar çoğu zaman birbirine yakın biçimde kullanılsa da örgütsel sessizlik örgüt düzeyinde baskın olan genel bir sessizlik iklimini, çalışan sessizliği ise bireylerin sessiz kalma davranış ve motivasyonlarını ön plana çıkarmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Her iki yaklaşım da örgütsel iletişimdeki aksaklıkların, çalışanların yenilikçi fikirlerini geri çekmesine, örgüt içi sorunların göz ardı edilmesine ve motivasyon eksikliğine yol açabileceği fikrinde birleşmektedir (Detert ve Burris, 2007, s. 871; Knoll ve Van Dick, 2013, s. 349; Morrison ve Milliken, 2000, s. 706; Chiu ve Peng, 2008, s. 426). Çalışan sessizliği üzerine yapılan öncü araştırmalar, Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve yazında 'çalışan sessizliği ölçeği' adıyla bilinen ölçekle yeni bir boyut kazanmıştır. Bu ölçek, bireylerin sessiz kalma davranışlarını boyun eğici, savunmacı ve toplumcu olmak üzere farklı yönelimlere göre sistematik biçimde değerlendirmeyi mümkün kılmıştır.

Takip eden dönemde Tangirala ve Ramanujam (2008) söz konusu ölçeği kuramsal bütünlüğünü koruyarak sadeleştirilmiş ve araştırmacılara kullanışlı bir ölçme aracı sunmuş; Wu ve diğerleri (2023) gibi araştırmacılar tarafından da bu formda kullanılmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'de örgütsel kültür ve liderlik yaklaşımlarının çeşitliliği göz önüne alındığında, çalışan sessizliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasına ilişkin kapsamlı ve geçerlilik-güvenirlik analizlerini ortaya koyan çalışmalar sınırlı kalmıştır. Farklı kültürel bağlamlarda test edilmemiş ölçme araçlarının doğrudan kullanımı, elde edilen sonuçların güvenilirliği ve yorumlanması noktasında önemli sakıncalar barındırabilmektedir (Hambleton, 2005, s. 36).

Bu nedenle, ölçeğin Türkçe kısa formunu elde etmek ve geçerlilik-güvenirlik analizlerini gerçekleştirmek, ülkemizdeki örgüt yapılarında çalışan sessizliği durumunu daha sağlıklı biçimde anlamamızı sağlayacak; böylece kuramsal ve uygulamaya yönelik çeşitli katkılar sunacaktır. Nitekim bu çalışma, çalışan sessizliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını, ölçeğin ölçümsel özelliklerinin kapsamlı biçimde değerlendirilmesini ve bu sayede örgüt içi sessizliğin anlaşılmasına ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Bu temel amaç doğrultusunda, araştırmanın izleyen kısımları belirli bir sistematik çerçevesinde kurgulanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde; çalışan sessizliği kavramı, konunun kuramsal temelleri, türleri ile sessizliğin öncülleri ve ardılları detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, araştırmanın örnekleme, kullanılan ölçme araçları ve ölçeğin çeviri süreçlerini de kapsayan yöntemsel detaylar açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, veri seti üzerinde gerçekleştirilen ön analizlerin ardından ölçeğin Türkçeye uyarlanması kapsamında uygulanan yapı geçerliliği analizleri, güvenilirlik ve yordama geçerliliği analizlerine ait istatistiksel bulgular raporlanmıştır. Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise elde edilen tüm bulgular yazın bağlamında tartışılarak değerlendirilmiş; uygulamaya yönelik çıkarımlar ve gelecekteki araştırmalar için çeşitli öneriler sunulmuştur.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### 2.1. Çalışan Sessizliği Kavramı

Çalışan sessizliği, bireylerin işle ilgili görüş ve endişelerini bilinçli olarak dile getirmemeleri anlamına gelir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Çalışan, önemli geribildirimleri veya sorunları çözebilecek makamlara iletmek yerine bunları kasıtlı olarak kendine saklamaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s. 43). Bu durum, yöneticilerin karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyduğu kritik bilgilere erişimini sınırlandırarak örgüt içindeki yenilikçilik ve öğrenme döngülerini sekteye uğratar (Çavuş vd., 2015, s. 11; Ülbeği ve İplik, 2018, s. 233).

Çalışanlardaki sessizlik, yalnızca hiçbir şey söylememek değil; bireyin söyleyecekleri olduğu hâlde bilinçli bir kararla susmasıdır (Detert ve Burris, 2007, s. 871; Morrison ve Milliken, 2000, s. 706; Van Dyne vd., 2003, s. 1360). Morrison ve Milliken (2000, s. 708), bu tutumun zamanla bir sessizlik iklimine dönüştüğünü belirtir. Bu iklimde, 'konuşmanın faydasız ya da riskli olduğu' inancı hâkimdir (Uğur, 2017, s. 11). Sessizlik, dışarıdan iletişimsizlik gibi algılansa da, aslında çalışanların memnuniyetsizliklerini ve kendini koruma güdülerini ifade ettikleri güçlü bir sözsüz iletişim biçimidir (Sarıbay, 2018, s. 88).

Bazı çalışanlar, verilen sözlerin tutulmadığı durumlarda açık tepki vermek yerine sessizliği strateji olarak benimseyerek örgütsel gelişimi dolaylı biçimde engelleyebilir (Ülbeği ve İplik, 2018, s. 233). Sessizlik, bireylerin kurumlarına dair düşüncelerini çeşitli nedenlerle dile getirmekten kaçınmaları biçiminde kavramsallaştırılmıştır (Üçok ve Torun, 2015, s. 27). Zamanla kurumsal bir norm haline gelebilmektedir (Eroğlu vd., 2011, s. 99).

Morrison ve Milliken (2000, s. 708), sessizliği örgütsel iklim düzeyinde ele alırken; Pinder ve Harlos (2001, s. 334), bunu bireysel bir tepki olarak yorumlamaktadır (Demirsel, 2020, s. 520). Sessizlik, örgütsel tartışmalara katkı sunmamak (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394) ya da çözüm olabilecek fikirlerin ifade edilmemesi (Henriksen ve Dayton, 2006, s. 1540) biçiminde görülebilir. Kolektif boyutta, örgüt üyelerinin söylem ve eylem düzeyinde geri durmasıyla ciddi bir yapısal soruna dönüşür (Liu vd., 2009, s. 1648).

Fikirlerin ifade edilmesi örgütsel dinamizmi desteklerken, sessizlik bu süreci olumsuz etkiler (Brinsfield vd., 2009, s. 6). Çalışanlar bilgi ve fikirlerini paylaşmaktan kaçınabilir (Kish-Gephart vd., 2009, s. 165); hatta bazıları örgüt için zararlı sonuçları öngörse bile sessiz kalmayı tercih edebilir (Koçel, 2023, s. 536). Bu durum, örgütsel meseleler karşısında bireylerin bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerini bastırmalarına yol açar (Samadi vd., 2013, s. 557).

## 2.2. Çalışan Sessizliğinin Kuramsal Temelleri

Çalışan sessizliği kavramı, örgütsel davranış yazınında yaklaşık son yirmi yılda belirginleşmiş olsa da kuramsal temelleri daha eski çalışmalara dayanmaktadır. Hirschman (1970), örgütlerdeki sessizlik olgusunun ilk kuramsal açıklamalarını yapan araştırmacılardan biridir. Hirschman'ın modeline göre, çalışanlar memnuniyetsizlik karşısında örgütte ses çıkarma veya sessiz kalarak bağlılık gösterme arasında bir seçim yapar. Sessizlik, bu çerçevede örgüte sadakatin bir ifadesi olarak değerlendirilmiştir; ancak izleyen çalışmalar, sessizliğin çoğu zaman zorunluluk ya da çaresizlikten kaynaklandığını göstermiştir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334).

Çalışan sessizliği, bireysel psikolojik süreçlerden örgütsel yapılara uzanan çok katmanlı bir olgu olarak değerlendirilmekte ve yazında çok çeşitli kuramsal çerçevelerle açıklanabilmektedir. Bu kuramsal temellerden biri, Morrison ve Milliken (2000)'in geliştirdiği örgütsel sessizlik modelidir. Bu modele göre, örgütlerde yöneticilerin olumsuz geri bildirimlere karşı hassasiyet göstermesi ve çalışanlara ilişkin güvensiz varsayımlar taşıması, ifade özgürlüğünü engelleyen sistematik bir sessizlik ortamı yaratmaktadır. Bu bağlamda sessizlik, yalnızca bireysel bir tercih değil, aynı zamanda yönetsel tutumlar tarafından şekillenen yapısal bir sonuç hâlini almaktadır.

Bir diğer açıklama çerçevesi, Örgütsel Adalet Kuramı'dır. Bu kuram, bireylerin örgütteki etkileşimleri ve karar süreçlerini adalet algısı üzerinden değerlendirdiklerini varsayar. Algılanan adaletsizlik durumlarında, çalışanlar örgütle aralarındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini hissederek iletişimden geri çekilme eğilimi gösterebilir. Sessizlik bu noktada ya pasif bir direnç ya da çaresizlik temelli bir içe kapanma biçiminde kendini gösterebilir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Özellikle örgüt içi eşitsizlik algısı, sesini duyurmanın faydasız olduğu düşüncesini besleyerek sessizliği pekiştirmektedir.

Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Kuramı da çalışan sessizliğini açıklayan bir başka kuramsal yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu kurama göre, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları olaylar duygusal tepkilere neden olmakta; bu duygular ise bireyin tutum ve davranışlarını biçimlendirmektedir. Örgüt içinde fikirlerinin dikkate alınmadığını ve küçümsendiğini hisseden bir çalışan, hayal kırıklığı ve değersizlik duyguları sonucunda sessizlik davranışı gösterebilir. Sessizlik, bu bağlamda yalnızca rasyonel bir tercih değil, aynı zamanda duygusal bir tepkinin davranışsal yansıması olarak değerlendirilir. Bu kuram, örgütsel ortamda yaşanan mikro düzeydeki olayların, çalışanların sessizlik gibi makro düzeydeki tutumlarına nasıl dönüştüğünü anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Çalışan sessizliğini açıklayan bir diğer güçlü yaklaşım Sosyal Mübadele Kuramı'dır. Blau (1964)'nin geliştirdiği bu kurama göre, bireyler örgütle kurdukları ilişkileri karşılıklılık ilkesi üzerinden değerlendirir. Çalışanlar, yeterince değer görmediklerinde ya da görüşlerinin dikkate alınmadığını hissettiklerinde, örgütsel etkileşimden geri çekilerek sessiz kalabilir. Bu tepki, örgütün sunduğu desteğe karşılık bireyin katkısını bilinçli biçimde azaltmasının bir ifadesidir. Bu süreç ilerledikçe, yalnızca düşünsel katılım değil, duygusal bağlılık da zayıflamakta; sessizlik, tükenmişlik ve yabancılaşma gibi daha derin olgulara zemin hazırlamaktadır.

Sessizlik olgusunu açıklamada önemli katkı sağlayan bir başka kuramsal çerçeve ise Sessizlik Sarmalı Teorisi'dir. Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen bu teori, bireylerin hâkim görüşe ters düşme kaygısıyla fikirlerini açıklamaktan kaçındığını öne sürer. Sosyal dışlanma riskini önlemek isteyen çalışanlar, çoğunlukla örgüt içindeki baskın söyleme uyum sağlayarak sessizliği tercih eder. Bu eğilim, örgütsel düzlemde yaygınlaştığında, ifade özgürlüğünün sınırlı olduğu, çoğulcu katılımın bastırıldığı ve statükonun sürdüğü bir sessizlik kültürü ortaya çıkmaktadır.

Bu kuramsal yaklaşımlar, çalışan sessizliğinin yalnızca bireysel nedenlerle değil; yönetsel tutumlar, algılanan adalet düzeyi, sosyal ilişkilerdeki dengesizlikler ve grup içi normlar gibi daha geniş örgütsel dinamiklerle de iç içe geçmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Kuramlar, sessizliği bireysel bir davranışın ötesinde, sistematik ve çok boyutlu bir örgütsel sorun olarak konumlandırmakta; bu yönüyle örgütlerin iletişim kültürü ve çalışan ilişkileri açısından kritik bir gösterge işlevi görmektedir.

### 2.3. Çalışan Sessizliğinin Türleri

Araştırmacılar, çalışan sessizliğini bireylerin sessiz kalma motivasyonlarına göre sınıflandırmıştır. Pinder ve Harlos (2001, s. 334), bu olguyu kabullenici ve savunmacı sessizlik olarak ikiye ayırmıştır. Kabullenici sessizlik, bireylerin örgütsel süreçlere ilgisizlik veya katkı sağlama isteksizliği nedeniyle sessiz kalmasını ifade ederken; savunmacı sessizlik, olası risklerden korunma amacıyla fikirlerin açıklanmamasını içerir.

Van Dyne ve diğerleri (2003, s. 1361), bu sınıflamaya toplum yanlısı sessizliği eklemiş ve çalışan sessizliğini üç kategoriye ayırmıştır. Bu tür, bireyin örgüt veya iş arkadaşlarının yararını gözeterek sessiz kalması durumunu ifade eder ve olumlu değerlerle ilişkilidir. Çakıcı (2008), bu türleri kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik olarak adlandırmış; Ballı ve Çakıcı (2016, s. 81) ise bu yaklaşımı 'sessizliğin 3K'sı' kavramıyla özetlemiştir. Kabullenici sessizlikte ilgisizlik; korunmacı sessizlikte bireyin riskten kaçınma, koruyucu sessizlikte ise örgütsel yararı gözetme unsurları öne çıkmaktadır. Bunlara ek olarak fırsatçı sessizlik, bireyin kişisel çıkarları doğrultusunda bilgi paylaşımından kaçınmasıdır (Kaya, 2019, s. 27; Knoll ve Van Dick, 2013, s. 349). Bu tür, örgütsel bağlamdan çok bireysel kazanç odaklıdır. Durak (2012, s. 69), toplulukçu kültürlerde özellikle koruyucu sessizliğin daha yaygın olduğunu vurgulamış; Kaya (2019, s. 46) ise kabullenici sessizliğin pasif tutumdan, savunmacı sessizliğin ise risk algısından kaynaklandığını belirtmiştir.

Çalışan sessizliği, yazında motivasyon temelli yaklaşımlar çerçevesinde çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmış (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne vd., 2003); bireylerin sessiz kalma gerekçeleri üzerinden kavramsal düzlemde farklı türlere ayrılmıştır. Ancak uygulamalı çalışmalarda, bu olgu çoğu zaman bütüncül bir tutum olarak değerlendirilmekte ve tek boyutlu yapılarla ölçülebilmektedir (Knoll ve Van Dick, 2013, s. 349; Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443).

### 2.4. Çalışan Sessizliğinin Öncülleri

Çalışanların sessiz kalma davranışları, bireysel eğilimler ile örgütsel yapılar arasındaki çok katmanlı etkileşimlerin bir sonucudur. Bu davranışın altında yatan nedenler genel olarak bireysel özellikler, yönetici tutumları, örgütsel adalet algısı, tehdit ve dışlanma hisleri ile kültürel normlara dayalı sosyal beklentiler biçiminde çeşitlenmektedir. Bireysel düzeyde, dışlanma korkusu, cezalandırılma endişesi, işini ya da itibarını kaybetme korkusu gibi risk algılarına dayalı güdülenmeler, çalışanların görüş ve önerilerini açıklamaktan imtina etmelerine neden olmaktadır (Sarıbay, 2018, s. 88; Milliken vd., 2003, s. 1458). Sessizliğin doğası gereği fark edilmesinin güç olması, bu davranışın görünürlüğünü azaltmakta ve örgütsel analizler açısından incelenmesini daha da önemli hâle getirmektedir (Akçakanat ve Dirin, 2019, s. 174; Çakıcı, 2008, s. 118).

Önceki deneyimlerde dikkate alınmamış fikirlerin yol açtığı öğrenilmiş çaresizlik, etkisizlik duygusu ve özgüven eksikliği de sessizliğin bireysel kaynakları arasındadır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334; Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). Çalışanların zamanla fikirlerinin değer görmeyeceği kanaatine varması, konuşmanın anlamsız olduğu inancını pekiştirmektedir. Buna ek olarak, ilişkiyi koruma arzusu, ekip içi uyumu sürdürme isteği ya da başkalarını zor durumda bırakma kaygısı gibi sosyal faktörler de sessizlik kararında belirleyici rol oynamaktadır. Bu durum, özellikle prososyal, yani başkalarını korumaya yönelik sessizlik biçimiyle örtüşmektedir.

Yönetimsel düzeyde ise, çalışanların sessizliğinin çoğu zaman örgüt içi liderlik tarzları ve iletişim iklimiyle şekillendiği görülmektedir. Paternalist yönetim anlayışlarında, özellikle otoriter eğilimler sessizlik davranışını artırırken; destekleyici tutumlar bu eğilimi azaltmaktadır (Öz vd., 2022, s. 42). Toksik liderlik örüntüleri ise örgütsel sinizmi ve savunmacı sessizliği tetiklemektedir (Kaya vd., 2021, s. 55). Etik lider davranışlarının etkili olduğu örgütlerde ise çalışanların fikirlerini paylaşma eğiliminde anlamlı bir artış gözlemlenmektedir (Özdemir vd., 2018, s. 681). Bu bağlamda, yöneticilerin eleştiriye açıklığı ya da kapalı tutumu, örgütte sesin ya da sessizliğin kurumsal düzeyde içselleştirilmesinde belirleyici olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). Ayrıca, karar süreçlerinin merkezîyetçi olduğu, katı hiyerarşik yapıların egemen olduğu örgütlerde iletişim kanallarının sınırlı olması da sessizliği kurumsallaştıran bir başka etmendur. McGregor (1960)'un X teorisinde tanımlanan otoriter yönetici tipi, astları pasif ve denetimsiz çalışamaz kabul ettiğinden, çalışanların fikir üretme veya ifade etme alanlarını sınırlandırmaktadır.

Çalışanların algıladıkları adaletsizlik düzeyi, sessizliği besleyen diğer temel unsurdur. Özellikle dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine dair algıların düşük olduğu ortamlarda, bireyler sessizliği bir tür korunma stratejisi olarak benimsemektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Algılanan adaletsizlik, yalnızca sessizliğe değil, aynı zamanda yönetime olan güvenin zedelenmesine de yol açmakta; bu da zamanla ifade etmenin gereksiz olduğu düşüncesini pekiştirmektedir (Oğuzhan, 2021, s. 1403; Tangirala ve Ramanujam, 2008, s. 41). Araştırmalar, adalet algısındaki zayıflamanın psikolojik sözleşme ihlalini tetikleyerek sinizm ve sessizlik davranışına zemin hazırladığını ortaya koymaktadır (Ülbeği ve İplik, 2018, s. 233; Yürür ve Yeloğlu, 2023, s. 60).

Korku ise çalışan sessizliğinin evrensel ve güçlü nedenlerinden biridir. Yöneticilerin hataları, etik ihlaller ya da kişisel çatışmalar gibi kritik konular, çoğu zaman olumsuz sonuçlar doğuracağı kaygısıyla dile getirilmemektedir (Detert ve Treviño, 2010, s. 251; Milliken vd., 2003, s. 1459). İş güvencesinin zayıf olduğu ya da işsizlik oranının yüksek seyrettiği ortamlarda bu korku daha da yoğunlaşmakta, çalışanlar mevcut istihdamlarını koruma refleksiyle potansiyel risk içeren tüm konularda sessizliği tercih etmektedir.

Bu dinamiklere sosyal dışlanma algısı da eklenmektedir. Çalışanlar, grup normlarına aykırı görüş belirtmenin dışlanmaya yol açabileceği endişesiyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1395). Dışlanmış bireylerin örgütsel bağlılıklarının zayıfladığı, seslerini duyurmak yerine içe kapandıkları ve bu durumun psikolojik güvensizlik yarattığı saptanmıştır (Choi, 2020, s. 5; Gkorezis vd., 2016, s. 4; Wu vd., 2012, s. 113). Bu olumsuz etkilerin, destekleyici liderlik uygulamaları ile bir ölçüde azaltılabildiği belirtilmektedir (Can, 2019, s. 149; Özcan, 2022, s. 88; Ulusoy ve Can, 2019, s. 11).

Son olarak kültürel bağlam ve demografik farklar da sessizliğin nedenleri arasında değerlendirilmektedir. Kolektivist kültürlerde çatışmadan kaçınma ve üst otoriteye karşı çıkmama eğilimleri sessizliği artırmakta; yöneticilerle çalışanlar arasında yaş, cinsiyet veya etnik farklılıklar varsa iletişim boşlukları oluşmakta ve çalışanlar seslerini duyurmaktan geri durabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708).

## 2.5. Çalışan Sessizliğinin Ardılları

Çalışan sessizliği hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli ve çoğunlukla olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Birey düzeyinde sessizlik, çalışanın duygusal yükünü artırmakta; ifade edilemeyen düşünceler zamanla stres, çaresizlik ve değersizlik hissine dönüşerek psikolojik iyi oluşu zedelemektedir. Araştırmalar, uzun süre sessiz kalan çalışanlarda stres, tükenmişlik, iş doyumunda azalma ve örgütsel bağlılıkta düşüş gözlemlendiğini ortaya koymaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334; Knoll ve Van Dick, 2013, s. 349; Xu ve diğerleri 2015, s. 1373). Kendini ifade edemeyen bireyler, zamanla işe yabancılaşmakta ve yalnızca zorunlu görevlerini yerine getirme eğilimi göstermektedir. Bu durum hem yaratıcılığı hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkilerken, işten ayrılma niyetini de artırabilmektedir. Etik dışı durumlara tanıklık ettiği hâlde sessiz kalan çalışanlarda suçluluk duygusu ve vicdan yükü oluşabilmekte, bu da ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Henik, 2008, s. 12).

Örgütsel düzeyde ise sessizlik, bilgi akışını engellemekte ve yöneticilerin sağlıklı kararlar almasını zorlaştırmaktadır. Sessizlik nedeniyle dile getirilmeyen problemler büyüyerek ciddi sonuçlara yol açabilir. Morrison ve Milliken (2000, s. 708), örgütsel sessizliği değişim ve yeniliğin önündeki temel engellerden biri olarak tanımlarken; Vakola ve Bouradas (2005, s. 443), sessizlik ikliminin çalışan devrini hızlandırdığını belirtmiştir. İfade özgürlüğünün sınırlı olduğu yapılarda örgütsel öğrenme yavaşlar, inovasyon fırsatları kaçırılır ve statükocu bir yapı gelişir. Ayrıca, sessizlik ortamında etik dışı uygulamaların yayılması, çalışanlar arası güvenin zedelenmesi ve ekip içi iş birliğinin azalması da sık karşılaşılan sonuçlardandır. Sorunlar bastırıldıkça verimlilik düşer; zaman ve enerji, çözüm yerine kaçınmaya harcanır. Bu ortam, çalışanlarda moralsizlik, sinizm ve 'hiçbir şey değişmez' duygusunu pekiştirir. Uzun vadede sessizlik, örgütsel kültürü olumsuz etkileyerek açık iletişim yerine dedikodu ve pasif direnişin hâkim olduğu bir yapıya dönüşüm yaratabilir.

Yalçınsoy (2018, s. 3), yöneticilerin sessizliği azaltmaya yönelik uygulamalarının çalışanların suskunluk düzeyini düşürdüğünü belirtirken; Ülker ve Kanten (2009, s. 117) örgütsel sessizlik iklimi ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, çalışan sessizliği yazında yalnızca bireysel bir tutum değil, örgütsel başarının önünde ciddi bir tehdit olarak değerlendirilmektedir.

Bu noktaya kadar ele alınan kavramsal temeller doğrultusunda, uluslararası yazında "employee silence" olarak geçen kavram, ulusal yazında Türkçeye "çalışan sessizliği" şeklinde çevrilmiştir. Bu bağlamda, bu araştırma ile ilgili kavramı ölçmeye yönelik bir ölçeğin kısa formunun Türkçeye uyarlanmasına yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örnekleme, Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesinde görev yapan idari personelden oluşmaktadır. Verilerin tek bir kamu kurumundan ve belirli bir meslek grubundan elde edilmiş olması, araştırmanın örneklem sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu durum, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin belirli bir örgütsel kültür bağlamında test edildiğini göstermektedir. Araştırma evrenini en iyi şekilde temsil edecek örneklem sayısının belirlenebilmesi için öncelikle ideal örneklem büyüklüğü hesaplama yoluna gidilmiştir. Toplamda 2139 kişiden oluşan evren kümesi için %95 güven aralığı ve %5 hata payı değerleri dikkate alınarak yapılan hesaplamalarda ulaşılabilecek gereken örneklem sayısının en az 326 kişi olduğu görülmüştür (Develi, 2020, s. 29; Krejcie ve Morgan, 1970).

Veri toplama süreci sonunda 384 katılımcıdan dönüş alınmış, ancak analiz sürecine dâhil edilmeden önce bazı ön işlemler gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, çok yüksek oranda eksik yanıt içeren veya anlamlı ölçüde tutarsızlık gösteren 33 anket formu veri setinden çıkarılmıştır. Son durumda, araştırmanın örneklemini 351 kişiden oluşmuştur ( $n = 351$ ). Araştırma örnekleminin detaylı demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Araştırma örnekleminin demografik özellikleri**

Demografik Faktörler		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	219	62.4
	Kadın	132	37.6
	Toplam	351	100
Medeni Durum	Evli	253	72.1
	Bekar	98	27.9
	Toplam	351	100
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	2	0.6
	Lise	70	19.9
	Önlisans	154	43.9
	Lisans	96	27.4
	Yüksek Lisans	29	8.3
	Doktora	0	0
	Toplam	351	100
Çalışma Süresi	2 yıldan az	10	2.8
	2-8 yıl	82	23.4
	9-14 yıl	98	27.9
	15-20 yıl	79	22.5
	21 yıldan fazla	82	23.4
	Toplam	351	100

Not:  $n = 351$

### 3.2. Ölçme Araçları

#### 3.2.1. Çalışan Sessizliği Ölçeği

Çalışan sessizliğini ölçmek amacıyla Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından sadeleştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır. İlgili ölçek bu araştırma kapsamında Türkçeye çevrilmiş ve geçerlenmiştir. Ölçek 6'lı derecelendirme yöntemiyle puanlandırılmıştır (1 = hiçbir zaman, 6 = her zaman). Ölçeğe ait yüksek ortalamalar, yüksek katılımı ifade etmektedir. Çalışan sessizliği ölçeği hakkındaki bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2. Çalışan sessizliği ölçeği**

#### Ölçek Maddeleri

1. İşle ilgili endişelerim olduğunda sessiz kalmayı tercih ederim.
2. İşleri iyileştirmek için fikirlerim olmasına rağmen sesimi çıkarmam.
3. Fark ettiğim sorunlar hakkında diğerlerine hiçbir şey söylemem.
4. Bir olayı önlemeye yardımcı olabilecek bir bilgiye sahip olduğumda sessiz kalırım.
5. İşler hakkında daha fazla bilgi almak istediğimde soru sormak yerine susarım.

Not: Ölçüm düzeyi: (1) Hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıkça, (5) çok sık, (6) her zaman.

Çalışan sessizliği ölçeği, Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş, Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından sadeleştirilmiş ve bu araştırma kapsamında Türkçeye çevrilmiş ve geçerlenmiştir.

#### 3.2.2. Tükenmişlik Ölçeği

Çalışan sessizliği ölçeğinin yordama geçerliliğini ölçmek amacıyla tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilen, Pines (2005) tarafından sadeleştirilen ve Tümkiye ve diğerleri (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan kısa formdan faydalanılmıştır. Ölçek kapsamında bireylerin fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişlik düzeylerini ölçen toplam 10 madde bulunmaktadır. Ölçek 6'lı derecelendirme yöntemiyle puanlandırılmıştır (1 = hiçbir zaman, 6 = her zaman). Ölçeğe ait yüksek ortalamalar, yüksek tükenmişlik düzeyini ifade etmektedir. Tükenmişlik ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri .972 olarak hesaplanmıştır (Cronbach, 1951). Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014).

### 3.3. İşlem

Çalışan sessizliği kavramını hem kavramsal temelleri bağlamında ulusal yazına aktarmak hem de ilgili kavramın bir ölçeğini Türkçeye uyarlamak maksadıyla kurgulanan bu çalışmada nicel araştırma yöntemi

kullanılmıştır. Bu süreçte anket formu için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan etik kurul belgesi alınmıştır (Tarih: 12.03.2024, Oturum No: 05, Karar Sayısı: 05.17). Ayrıca anket çalışması yapılacak kurumdan izin belgesi alınmıştır.

Araştırma kapsamında Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen, Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından sadeleştirilen çalışan sessizliği ölçeği Türkçeye geçirilmiştir. İngilizce dilinde yazılmış olan bu ölçme aracına yönelik maddelerin Türkçeye çevrilmesinde dilbilimsel açıdan doğru bir çeviriye ulaşmak ve tek kişiden kaynaklanabilecek yanlılıkları azaltmak amacıyla bir prosedür takip edilmiştir (Ægisdóttir vd., 2008; Develi ve Çavuş, 2024; Hambleton, 1993). Bu amaçla, kültürlerarası çalışmalarda sıklıkla başvuru alan ve hataları minimize etmeyi amaçlayan komite yaklaşımı (committee approach) ve paralel çeviri (parallel translation) yöntemleri izlenmiştir (Brislin, 1980; Hambleton, 2005). Bu doğrultuda, yönetim ve organizasyon alanında uzman ve ileri düzeyde İngilizce yetkinliğine sahip üç öğretim üyesinden oluşan bir komisyon kurulmuştur. Sürecin ilk aşamasında, komisyon üyeleri ölçek maddelerini birbirinden bağımsız olarak Türkçeye çevirmiştir. İkinci aşamada, elde edilen bağımsız çeviriler bir araya getirilerek karşılaştırmalı analiz yapılmış; anlamsal farklılıklar ve terminolojik tutarsızlıklar tartışılmıştır. Maddelerin Türk kültürü ve iş yaşamı bağlamındaki anlaşılabilirliğini en iyi temsil eden ifadeler üzerinde uzlaşma sağlanana kadar düzeltme ve iyileştirmeler yapılmış, böylece maddelere Türkçe dilindeki son halleri verilmiştir.

Netice itibarıyla anket formu 2024 Nisan ayında, Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesinin idari birimlerinde görev yapan personele çevrim içi olarak uygulanmıştır. Elde edilen veri IBM SPSS ve IBM SPSS Amos istatistik yazılımları ile analiz edilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Ön Analizler

Araştırma kapsamında elde edilen veri için ilk olarak ön veri analizi yapılmıştır. Ön veri analizleri sayesinde verinin kontrolü sağlanmakta ve uygulanacak temel analizler için gerekli olan varsayımların sınanması işlemleri yapılmaktadır (Develi, 2020, s. 38). Bu amaçla kayıp değer analizi, uç değer analizi, normal dağılım analizi ve ortak yöntem sapması testi uygulanmıştır.

Öncelikle veride eksik bir giriş olup olmadığını tespit etmek için kayıp değer analizi yapılmıştır. Anketlerin incelenmesi sonucunda 33 formda demografik bilgilerde eksiklik veya kritik değişkenlerde ciddi tutarsızlıklar olduğu tespit edilmiş ve bu formlar analiz dışı bırakılmıştır. Bu işlem sonrasında kalan 351 katılımcıya ait veriler incelenmiş ve herhangi bir eksik değer olmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, çalışmada analizlere dâhil edilen geçerli örneklem büyüklüğü  $n = 351$ 'dir.

Devamında, verinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla hem her bir madde bazında hem de ortalaması alınmış değişkenler bazında çarpıklık ve basıklık analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre tüm değişkenler için çarpıklık değerleri  $\pm 3$  ve basıklık değerleri  $\pm 10$  aralığında kalmıştır. Örneğin, en büyük katsayılar olarak, çalışan sessizliği değişkeni için çarpıklık değeri 1.009 ve basıklık değeri 0.712 olarak bulunmuştur. Kline (2011, s. 63)'e göre verinin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için çarpıklık değerlerinin  $\pm 3$  ve basıklık değerlerinin  $\pm 10$  aralığında olması gerektiği belirtilmektedir. Bu ölçüt bağlamında değerlendirme yapıldığında verinin normal dağılıma sahip olduğu anlaşılmıştır.

Veri setinde aykırı gözlemleri belirlemek amacıyla Mahalanobis uzaklığı yöntemiyle, %1 istatistiksel anlamlılık düzeyi dikkate alınarak uç değer analizi yapılmıştır (Mahalanobis, 1936). Analiz neticesinde anlamlı farklılık gösteren 22 gözlem birimi tespit edilmiş, ancak bu uç değerlerin veri setinden çıkarılmasının istatistiksel analiz sonuçlarına anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle ilgili gözlemler analizlerde tutulmuştur.

Son olarak, veri setinde ortak yöntem sapmasının anlamlı bir sorun teşkil edip etmediğini belirlemek amacıyla Harman'ın Tek Faktör Testi yapısal eşitlik modellemesi ile kullanılmıştır (Harman, 1976; Podsakoff ve Organ, 1986; Podsakoff vd., 2003). Bu amaçla çalışmada kullanılan tüm maddeler tek bir örtük değişkene bağlanarak test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, modelin uyum indeksleri  $CMIN/df = 17.162$ ,  $CFI = .774$ ,  $TLI = .737$ ,  $RMSEA = .215$  ve  $SRMR = .1096$  olarak hesaplanmıştır. Kline (2011) tarafından önerilen ölçütlere göre,  $CMIN/df$  değerinin 5'in altında,  $CFI$  değerinin .90'ın üzerinde ve  $RMSEA$  değerinin .08'in altında olması modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Ancak elde edilen bu sonuçlar, modelin veri ile yeterli düzeyde örtüşmediğini ve tek faktörlü yapının zayıf uyum sergilediğini göstermektedir. Buna göre, ölçme araçlarının tümünün aynı kaynaktan sistematik bir hata etkisiyle açıklanmadığı, yani veri setinde ciddi bir ortak yöntem sapması probleminin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 4.2. Geçerlilik Analizleri

### 4.2.1. Keşfedici Faktör Analizi

Çalışan sessizliği ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla öncelikle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizi uygulanmasının nedeni ölçeğin ilk defa Türkçeye uyarlanması sebebiyle açıkladığı varyansı görebilme. Yapılan analizde, çalışan sessizliği kısa ölçeği maddelerinin orijinal yapısındaki gibi özdeğeri 1'den büyük olan tek faktör altında toplandığı görüldüğünden, faktör yüklerinin incelenmesinde herhangi bir eksen döndürme (rotation) işlemine gerek duyulmamış ve döndürülmemiş faktör matrisi (unrotated component matrix) sonuçları raporlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur.

Çalışan sessizliği ölçeği için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısı .870 olarak saptanmış ve Barlett küresellik testi sonucu anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2_{(10)} = 1752,818$ ,  $p < 0,001$ ). Bu bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Barlett, 1950; Kaiser, 1970; Kaiser ve Rice, 1974). Ölçek maddelerine ilişkin faktör yükleri 0,890 ile 0,924 arasında değişmekte ve ortak faktör varyansları ise 0,792 ile 0,854 aralığında yer almaktadır. Hem faktör yükleri hem de ortak faktör varyansları Hair ve diğerleri (2014, s. 114-115) tarafından önerilen en az 0,50 ve üzeri olma ölçütünü sağlamıştır. Sonuç olarak, ölçek maddelerinin tek faktör altında toplandığı ve bu yapının toplam varyansın %82,48'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bu oran, Streiner (1994) tarafından tek boyutlu ölçekler için önerilen en az %30 varyans açıklama ölçütünü ve Hair ve diğerleri (2014, s. 107) tarafından sosyal bilimler alanında önerilen en az %60 varyans açıklama ölçütünü karşılamaktadır. Tüm bu bulgular çalışan sessizliği ölçeğinin keşfedici faktöriyel yapısının oldukça geçerli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. Keşfedici faktör analizi sonuçları**

Maddeler	Faktör yükleri	Ortak faktör varyansı
Çalışan sessizliği 1	0,890	0,792
Çalışan sessizliği 2	0,924	0,854
Çalışan sessizliği 3	0,913	0,834
Çalışan sessizliği 4	0,918	0,843
Çalışan sessizliği 5	0,895	0,801
Öz değer		4,124
Açıklanan varyans		82,482 %
KMO		0,870
Barlett küresellik testi = $\chi^2$ (sd = 10) = 1752,818, $p < 0,001$		
Faktör çıkarma yöntemi: Temel bileşenler analizi		

Not. n = 351, KMO, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değeri;  $\chi^2$ , Ki kare değeri; sd, serbestlik derecesi; p, istatistiksel anlamlılık düzeyi

### 4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan sessizliği ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla bu sefer doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle, birinci düzey tek faktörlü ölçüm modeli oluşturularak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları**

$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	p	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	%90 GA (0,032 - 0,129)	Faktör Yükleri
12,620	4	3,155	0,013	0,995	0,988	0,012	0,078		(0,81 - 0,93)***

Not. n = 351,  $\chi^2$ : Ki kare değeri, sd: Serbestlik derecesi, p: istatistiksel anlamlılık düzeyi, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, TLI: Tucker-Lewis indeksi, SRMR: Standardize edilmiş katsayıların karekökü, RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü, GA: Güven aralığı.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ulaşılan uyum indekslerine bakıldığında;  $\chi^2/df$  oranının 5'in altında olması, modelin kabul edilebilir bir uyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Kline, 2011, s. 204). RMSEA değeri için Hu ve Bentler (1999), 0,08'in altındaki değerlerin kabul edilebilir, 0,05'in altındaki değerlerin ise iyi bir uyuma işaret ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda elde edilen RMSEA = 0,078 değeri, modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. CFI ve TLI değerlerinin 0,95'in üzerinde olması, modelin oldukça güçlü bir uyum sergilediğini göstermektedir (Bentler, 1990; Hair vd., 2014, s. 584). SRMR değerinin .08'in altında olması ise modelin gözlemlenen verilerle uyumlu olduğunu ifade etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Tüm bu bulgular, yapı geçerliliği açısından ölçüm modelinin veri ile iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir.

#### 4.2.3. Birleşme ve Ayrışma Geçerliliği Analizi

Çalışan sessizliği ölçeği için birleşme ve ayrışma geçerliliğini teyit etmek amacıyla, Fornell-Larcker ölçütü ile inceleme yapılmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu ek analiz, özellikle çok boyuttan tek boyuta indirgenmiş ölçeklerde birleşim ve ayrışmanın kontrol edilmesi açısından önem arz etmektedir (Turak ve Develi, 2024). Bu aşamada, çalışan sessizliği ölçeğinin kavramsal olarak ilişkili olmasına rağmen farklı yapılardan da istatistiksel olarak ayrıştığını kanıtlamak amacıyla, analizlere tükenmişlik değişkeni dâhil edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5. Birleşme ve ayrışma geçerliliği sonuçları**

Değişkenler	1	2
1 Çalışan Sessizliği	(0,876)	
2 Tükenmişlik	0,659 **	(0,877)
Açıklanan ortalama varyans (AVE)	0,768	0,770

Not.  $n = 351$ ; Çapraz parantez içinde yazan katsayılar AVE değerlerinin karekökünü göstermektedir.

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

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde hem çalışan sessizliği hem de tükenmişlik değişkenlerine ait olan açıklanan ortalama varyans katsayıları  $AVE > 0,50$  ölçütünü sağladığı için birleşim geçerliliğinin sağlandığı anlaşılmıştır (Hair vd., 2014, s. 619). Diğer yandan, yine çalışan sessizliği ve tükenmişlik değişkenlerine ait olan  $\sqrt{AVE}$  değerleri yapılar arası korelasyon katsayısından yüksek olduğu için ( $\sqrt{AVE} > r$ ) ayrışım geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür (Fornell ve Larcker, 1981).

#### 4.3. Güvenilirlik Analizleri

Çalışan sessizliği ölçeğinin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, her bir maddenin ölçek toplam puanı ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla madde-toplam korelasyonları, ölçeğin genel tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı ve ayrıca bileşik güvenilirlik hesaplanmıştır (Cronbach, 1951; Raykov, 1997). Elde edilen bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6. Güvenilirlik analizi sonuçları**

Ölçek	Düzeltilmiş		Cronbach Alfa	Birleşik Güvenilirlik
	Madde Sayısı	Madde-Toplam Korelasyon Aralığı		
Çalışan Sessizliği	5	0,827 - 0,877	0,947	0,943

Not.  $n = 351$

Yapılan analizler sonucunda, ölçek maddelerine ait düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerinin 0,827 ile 0,877 arasında değiştiği görülmüştür. Bu değerlerin 0,30’un üzerinde olması, her bir maddenin ölçek bütünü ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Field, 2009, s. 677). Ölçeğin iç tutarlılık düzeyini gösteren Cronbach Alfa katsayısı 0,947 olarak hesaplanmış ve ayrıca bileşik güvenilirlik değeri 0,943 olarak elde edilmiştir. Her iki katsayı da 0,70 ve üzeri olma ölçütünü sağladığı için ölçeğin içsel tutarlılığının güvenilir bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Hair vd., 2014, s. 619).

#### 4.4. Yordama Geçerliliği Analizleri

Ölçüt geçerliliğinin bir alt türü olan yordama geçerliliği, bir ölçme aracının diğer araçlarla anlamlı ilişkiler kurabildiğini ortaya koyması açısından önemli kabul edilir (Field, 2009, s. 12; Turak ve Develi, 2024). Bu bağlamda, çalışan sessizliği ölçeğinin yordama geçerliliğini değerlendirmek amacıyla tükenmişlik ölçeğiyle korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

##### 4.4.1. Korelasyon Analizi

Çalışan sessizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7. Korelasyon analizi sonuçları**

Değişkenler	M	SD	1	2
1. Çalışan Sessizliği	2,83	1,14	1,00	
2. Tükenmişlik	2,46	1,17	0,659**	1,00

Not.  $n = 351$ , M: Ortalama, SD: Standart sapma

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

Korelasyon analizi sonuçlarına göre çalışan sessizliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bu bulguya göre, çalışan sessizliği düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinde de artış gözlenecektir.

#### 4.4.2. Regresyon Analizi

Çalışan sessizliğinin tükenmişlik üzerindeki açıklayıcılık durumunu belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz bulguları Tablo 8'de sunulmuştur.

Regresyon analizi öncesinde, analizin geçerliliğini ve yordama gücünü etkileyen temel varsayımlar kontrol edilmiştir. Buna göre, öncelikle çalışan sessizliği ölçek maddeleri arasındaki olası çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) riskini değerlendirmek amacıyla maddeler arası Pearson korelasyon katsayıları ve Varyans Artış Faktörü (*VIF*) değerleri incelenmiştir. Yapılan analizlerde, maddeler arası korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olduğu ancak çoklu bağlantı için kritik eşik kabul edilen 0,90 değerinin altında kaldığı ve tüm maddeler için hesaplanan *VIF* değerlerinin 5'ten küçük olduğu tespit edilmiştir (Hair vd., 2014, s. 200). Bu bulgular, ölçek maddeleri arasında ayırt ediciliği tehdit eden bir çoklu bağlantı sorunu bulunmadığını göstermektedir. Varsayım kontrollerinin devamında, elde edilen Durbin-Watson (*D-W*) katsayısına göre, otokorelasyonun da bir problem oluşturmadığı ( $D-W < 2$ ) anlaşılmaktadır (Durbin ve Watson, 1971).

**Tablo 8. Regresyon analizi sonuçları**

	Tükenmişlik (Y)					
	$\beta$	$R^2$	F	sd	p	D-W
Çalışan Sessizliği (X)	0,659	0,434	267,951	1,349	0,000	1,588

Not: n = 351, X: Bağımsız değişken, Y: Bağımlı değişken,  $\beta$ : Standartlaştırılmış katsayı,  $R^2$ : Belirlilik katsayısı, F: F istatistiği, sd: serbestlik derecesi, p: istatistiksel anlamlılık düzeyi, D-W: Durbin-Watson katsayısı.

Nitekim çalışan sessizliği değişkeninin tükenmişliği anlamlı bir şekilde yordadığı gözlenmiştir ( $F = 267,951$ ;  $p < 0,001$ ). Dahası, çalışan sessizliğinin tükenmişlik üzerinde pozitif yönde etki gösterdiği ( $\beta = 0,659$ ) tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, korelasyon ve regresyon analizlerinden elde edilen veriler doğrultusunda, çalışan sessizliği ölçeğinin tükenmişlik ölçeğini yordama gücüne sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen tüm bulgular, bu ölçeğin yordama geçerliliğini desteklemektedir.

#### 5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada, iş yaşamı bağlamındaki önemli bir olgu olan çalışan sessizliği kavramı merkez alınmıştır. Bu kapsamda, kavrama ilişkin kuramsal çerçeve ve yazındaki temel yaklaşımlar gözden geçirilmiş ve ulusal yazına katkı sunulması amaçlanmıştır. Ayrıca, Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilip Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından sadeleştirilen çalışan sessizliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması da çalışmanın temel hedeflerinden biri olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması sürecinde uygulanan tüm geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden tatmin edici sonuçlar elde edilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle yapısal geçerlilik sınaması için yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinde gerekli olan açıklayıcı ve doğrulayıcı bulgular edinilmiştir. Bundan başka, ölçeğin güvenilirliği için yapılan analizlerde içsel tutarlılık açısından gerekli olan bulgular tespit edilmiştir. Sonuç olarak, beş madde ve tek boyuttan oluşan çalışan sessizliği ölçeği kısa formunun gelecekteki Türkçe araştırmalarda kullanılabilirliği desteklenmiştir.

Araştırmanın dikkat çeken bir diğer önemli bulgusu, ölçeğin tek boyutlu yapısının toplam varyansın %82 gibi oldukça yüksek bir oranını açıklamasıdır. Bu durum, Türk iş kültüründeki dinamiklerle ilişkilendirilebilir. Türkiye gibi güç mesafesinin görece yüksek ve toplulukçu (kolektivist) değerlerin görece baskın olduğu kültürlerde, sessizlik davranışı çalışanlar tarafından genellikle otoriteye saygı, uyumu bozmama veya ilişkileri koruma gibi iç içe geçmiş motivasyonlarla sergilenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Nitekim Sarıbay ve Kayalı (2016), kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma gibi kültürel değerlerin çalışan sessizliğini anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, Türk kültüründeki çalışanların sessizliği; kabullenici, savunmacı veya koruyucu gibi ayrı ayrı boyutlardan ziyade, yöneticiye itaat ve riskten kaçınma refleksinin birleşimi olan bütüncül bir tepki olarak algıladıkları söylenebilir. Elde edilen yüksek varyans açıklama oranı, uyarlanan kısa formun bu bütüncül yapıyı güçlü bir şekilde temsil ettiğine işaret etmektedir.

Çalışan sessizliği kısa ölçeği ile ilgili başka bir bulgu ise yordama geçerliliği ile ilgilidir. Buna göre, çalışan sessizliği kısa ölçeğini ilk defa beş maddeye indirgeyen araştırmada çalışan sessizliği ile işlemsel adalet iklimi (procedural justice climate) arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani işlemsel adalet algısı arttıkça çalışan sessizliği azalışa geçmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu çalışma kapsamında yordama geçerliliği sınaması için yapılan analizlerde ise çalışan sessizliği kısa ölçeği tükenmişlikle pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur. Yani çalışan sessizliğinin artması tükenmişlik düzeyini de arttırmaktadır. Tüm bu bulgulardan hareketle, çalışan sessizliği değişkeninin olumlu temalı değişkenlerle ters yönde,

olumsuz temalı değişkenlerle ise pozitif yönde ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim bu durum, çalışan sessizliği kavramının bu araştırma özelinde beklenen ilişkileri gösterdiğini ispatlamıştır.

İş yaşamında sıklıkla ortaya çıkabilen çalışan sessizliği konusunda gerek yöneticilerde gerekse çalışanlarda bir farkındalık oluşması gerekmektedir. Zira çalışan sessizliği durumu, bireylerin farkında olmadan dahi sergileyecekleri bir tutum olarak kendisini gösterebilmektedir. Bu noktada özellikle yöneticiler tarafından çalışan sessizliği durumunu önlemek adına çeşitli tedbirler alınabilmesi mümkündür. Bilhassa, adil ve şeffaf yönetsel yaklaşımlar sergilenmesi, açık iletişim kanalları oluşturulması, geri bildirim kültürünün sağlanması, psikolojik güvenlik iklimi sağlanması ve kararlara katılım gibi insan kaynakları faaliyetlerini hayata geçirmek önemli katkılar sağlayacaktır. Böylelikle, çalışan sessizliği ile ilişkili olabilecek örgütsel sinizm, örgütsel umursamazlık (Develi ve Özer, 2024), tükenmişlik vb. gibi istenmeyen durumlar engellenebilecektir.

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu açıdan örneklem tek bir devlet üniversitesinde görev yapan idari personelle olduğu için elde edilen bulguları farklı örgüt türleri ve sektörlerle doğrudan genellemek doğru olmayabilir. Kesitsel zamanlı veri toplama uygulandığı için verilerin tek zamanlı toplanması, ölçeğin zamana dayalı güvenilirliğinin incelenmesine olanak vermemiştir. Gelecek çalışmalarda, farklı örgüt türlerinden ve bölgelerden daha geniş örneklerle yapılacak boyamsal araştırmalarla ölçeğin uzun dönemli tutarlılığı incelenebilir. Ayrıca nicel bulguları nitel verilerle destekleyen karma yöntemli tasarımlar, sessizlik olgusunun bağlamsal boyutlarını daha kapsamlı biçimde açıklayabilir.

#### **Yazar Katkıları / Author Contributions**

*Hüseyin Özer: Literatür Taraması, Makale Yazımı, Veri Derleme, Analiz. Alptekin Develi: Modelleme, Kavramsallaştırma, Metodoloji, İnceleme ve Düzenleme*

*Hüseyin Özer: Literature review, Article Writing, Data Curation, Analysis. Alptekin Develi: Modelling, Conceptualization, Methodology, Review and Editing*

#### **Çatışma Beyanı / Conflict of Interest**

Yazarlar tarafından herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

*No potential conflict of interest was declared by the authors.*

#### **Fon Desteği / Funding**

Bu çalışmada herhangi bir resmi, ticari ya da kâr amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği alınmamıştır.

*Any specific grant has not been received from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.*

#### **Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards**

Bu çalışma için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 12.03.2024 tarihli ve 05.17 numaralı kararı ile onay alınmıştır.

*For this study, the approval of the Ethics Committee (Tokat Gaziosmanpaşa University Social and Human Sciences Research Ethics Committee) was obtained with the decision dated (12.03.2024) and numbered (05.17).*

#### **Etik Beyanı / Ethical Statement**

Yazarlar tarafından bu çalışmada bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan edilmiştir.

*It was declared by the authors that scientific and ethical principles have been followed in this study and all the sources used have been properly cited.*



Yazarlar, Verimlilik Dergisi'nde yayımlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

*The authors own the copyright of their works published in Journal of Productivity and their works are published under the CC BY-NC 4.0 license.*

## KAYNAKÇA

- Ægisdóttir, S., Gerstein, L.H. ve Çınarbaş, D.C. (2008). "Methodological Issues in Cross-Cultural Counseling Research: Equivalence, Bias, and Translations", *The Counseling Psychologist*, 36(2), 188-219. <https://doi.org/10.1177/0011000007305384>
- Akçakanat, T. ve Dirin, İ. (2019). "İşgören Sessizliği Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(41), 173-196. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.581457>
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 79-98.
- Bartlett, M.S. (1950). "Tests of Significance in Factor Analysis", *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77-85. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x>
- Bentler, P.M. (1990). "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Blau, P.M. (1964). "Exchange and Power in Social Life", Wiley. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S. ve Greenberg, J. (2009). "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", *Voice and Silence in Organizations*, (Editörler: J. Greenberg, M.S. Edwards), 3-33, Emerald Group Publishing.
- Brislin, R.W. (1980). "Translation and Content Analysis of Oral and Written Material", *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Methodology*, (Editörler: H.C. Triandis, J.W. Berry), 389-444, Allyn & Bacon.
- Can, M. (2019). "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile İhbarcılık (Whistleblowing) Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Chiu, S.-F. ve Peng, J.-C. (2008). "The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employee Deviance: The Moderating Role of Hostile Attributional Style", *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426-433. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.006>
- Choi, Y. (2020). "A Study of the Influence of Workplace Ostracism on Employees' Performance: Moderating Effect of Perceived Organizational Support", *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 333-345. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2019-0159>
- Cronbach, L.J. (1951). "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çavuş, M.F., Develi, A. ve Sarıoğlu, G.S. (2015). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 10-20.
- Demirsel, M.T. (2020). "Örgütsel Sessizlik", *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Editörler: M. Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci, A. Diken), 519-528, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Detert, J.R. ve Burris, E.R. (2007). "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J.R. ve Treviño, L.K. (2010). "Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice", *Organization Science*, 21(1), 249-270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Develi, A. (2020). "Çalışma Yeterliliği, İş Tatmini ve Görev Performansı İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Develi, A. ve Çavuş, M.F. (2024). "Validity and Reliability of Work Ability Index in Turkish Context: Inter-Level, Direct, and Indirect Relations With Job Satisfaction and Task Performance", *Experimental Aging Research*, 50(5), 577-596. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2023.2250226>
- Develi, A. ve Özer, H. (2024). "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Umursamazlık İlişkisi İçin Önermeler", *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 85-97. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1584293>
- Durak, İ. (2012). "Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik", Ekin Yayınevi, Bursa.
- Durbin, J. ve Watson, G.S. (1971). "Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression", *Biometrika*, 58(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2334313>
- Eroğlu, H.A., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.

- Field, A. (2009). "Discovering Statistics Using SPSS", Sage Publications.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gkorezis, P., Panagiotou, M. ve Theodorou, M. (2016). "Workplace Ostracism and Employee Silence in Nursing: The Mediating Role of Organizational Identification", *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381-2388. <https://doi.org/10.1111/jan.12992>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2014). "Multivariate Data Analysis", (7th ed.). Pearson.
- Hambleton, R.K. (1993). "Translating Achievement Tests for Use in Cross-National Studies", *European Journal of Psychological Assessment*, 9(1), 57-68.
- Hambleton, R.K. (2005). "Issues, Designs, and Technical Guidelines for Adapting Tests Into Multiple Languages and Cultures", *Adapting Educational and Psychological Tests for Cross-Cultural Assessment*, (Editörler: R.K. Hambleton, P.F. Merenda, C.D. Spielberger.), 3-38, Lawrence Erlbaum Associates.
- Harman, H.H. (1976). "Modern Factor Analysis", (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Henik, E. (2008). "Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers", *Journal of Business Ethics*, 80(1), 111-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9441-1>
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Hirschman, A.O. (1970). "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States", Harvard University Press.
- Hu, L.T. ve Bentler, P.M. (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kaiser, H.F. (1970). "A Second Generation Little Jiffy", *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Kaiser, H.F. ve Rice, J. (1974). "Little Jiffy, Mark IV", *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111-117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Kaya, A., Aydın, S. ve Ayhan, Y. (2021). "Kamu Sektöründe Toksik Liderlik ile Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 45-60.
- Kaya, Ç. (2019). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Kish-Gephart, J., Detert, J.R., Treviño, L.K. ve Edmondson, A.C. (2009). "Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work", *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Kline, R.B. (2011). "Principles and Practice of Structural Equation Modeling", (3rd ed.). Guilford Press.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). "Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates", *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Koçel, T. (2023). "İşletme Yöneticiliği", (18th ed.). Beta Yayınları, İstanbul.
- Krejcie, R.V. ve Morgan, D.W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J.C. (2009). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company", *Computers & Industrial Engineering*, 1647-1651. <https://doi.org/10.1109/ICCIIE.2009.5223551>
- Mahalanobis, P.C. (1936). "On the Generalized Distance in Statistics", *Proceedings of the National Institute of Sciences (India)*, 2(1), 49-55.
- McGregor, D. (1960). "The Human Side of Enterprise", McGraw-Hill.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P.F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Noelle-Neumann, E. (1974). "The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24(2), 43-51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Oğuzhan, Y.S. (2021). "Örgütlerde Kültür, Örgütsel Adalet ve Sessizlik Arasındaki İlişkinin Kuramsal Açısından İncelenmesi", *Erciyes Akademi*, 35(4), 1398-1408. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.994140>
- Öz, H., Kılıç, S. ve Çalışır, M. (2022). "The Effect of Paternalistic Leadership Perception on Employee Silence", *Journal of Social Sciences and Education*, 5(1), 27-45. <https://doi.org/10.53047/josse.1075642>

- Özcan, H.M. (2022). "İş Yerinde Dışlanmanın Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 221-238. <https://doi.org/10.17153/oquiibf.1012835>
- Özdemir, H.M., Günay, A. ve Çetinceli, K. (2018). "Etik Liderlik, İşgören Sessizliği ve Öznel İyi-Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17(Özel Sayı), 675-685. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.433769>
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice". In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Pines, A.M. (2005). "The Burnout Measure Short Version (BMS)", *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78>
- Pines, A.M. ve Aronson, E. (1988). "Career Burnout: Causes and Cures", Free Press.
- Podsakoff, P.M. ve Organ, D.W. (1986). "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Raykov, T. (1997). "Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures", *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184. <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- Samadi, A., Rouholahsohrabi, S. ve Sarayvand, E. (2013). "The Study of Organizational Learning Influence on Organizational Silence", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 556-561.
- Sarıbay, M. ve Kayalı, C. (2016). "Çalışan Sessizliğinin Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik İzmir İli Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 16(3), 531-540.
- Sarıbay, B. (2018). "Dışlama (Ostracism) ile Çalışan Sessizliği ve Çalışanların Sessizliği Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişkinin Kavramsal Olarak İncelenmesi", *İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 87-107.
- Streiner, D.L. (1994). "Figuring Out Factors: The Use and Misuse of Factor Analysis", *Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135-140. <https://doi.org/10.1177/070674379403900303>
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Turak, T.T. ve Develi, A. (2024). "Sanal Dışlanma Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması", *Journal of Management Archive*, 1(1), 46-67. <https://doi.org/10.70877/joma.10>
- Tümekaya, S., Çam, S. ve Çavuşoğlu, İ. (2009). "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398.
- Uğur, E. (2017). "Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulusoy, H. ve Can, M. (2019). "Örgütlerde Bağlılık Kavramı (Teorik Çerçeve)". *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Teoriden Uygulamaya Bir Bakış*, (Editörler: H. Ulusoy, E. Kılınc), 10-26, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Üçok, D.İ. ve Torun, A. (2015). "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37. <https://doi.org/10.18394/iid.95591>
- Ülbeği, İ.D. ve İplik, E. (2018). "Adaletsizlik Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18 Ek Sayısı), 229-239. <https://doi.org/10.18506/anemon.452638>
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). "Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma", *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510612022>
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Weiss, H.M. ve Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work", *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wu, L.-Z., Yim, F.H.K., Kwan, H.K. ve Zhang, X. (2012). "Coping With Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress", *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x>

- Wu, M., Li, W., Zhang, L., Zhang, C. ve Zhou, H. (2023). "Workplace Suspicion, Knowledge Hiding, and Silence Behavior: A Double-Mediated Mediation Model of Knowledge-Based Psychological Ownership and Face Consciousness", *Frontiers in Psychology*, 14, 982440. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.982440>
- Xu, A. J., Loi, R. ve Lam, L.W. (2015). "The Bad Boss Takes It All: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Influence Employee Silence", *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Yalçınsoy, A. (2018). "Algılanan Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği Davranışının İşgören Performansına Etkisinin Analizi", *The Journal of Social Science*, 2(3), 1-11. <https://doi.org/10.30520/tjsosci.426116>
- Yürür, S. ve Yeloğlu, H.O. (2023). "Yönetici Adaletsizliği ve Çalışan Sessizliği İlişkisi Nasıl Şekillenir? Benlik Saygısı ve Çatışma Algısının Aracılık, Adalete Karşı Duyarlılığın Düzenleyici Etkisi", *Journal of Research in Business*, 8(1), 58-82. <https://doi.org/10.54452/jrb.1141621>