



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Çalışan Sessizliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması*

Ayşen AKBAŞ TUNA^{a**}

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Finansal Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, ANKARA

E-mail: aysen.akbastuna@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4615-4374

Öz

Çalışanların iş yerinde yaşadıkları duygusal deneyimlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik geliştirilen duygusal olaylar teorisi, çalışan sessizliği olgusunun anlaşılmasında önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu teori kapsamında, çalışanların hem kısa hem de uzun vadede sessiz kalmayı tercih etmeleri; kurum yararına olacak bilgi, fikir ve çözüm önerilerini ifade etmemeleri açısından kritik bir soruna işaret etmektedir. Bu nedenle çalışmada, Choi & Hyun (2022) tarafından geliştirilen ve önceki ölçeklerden farklı olarak, çalışanların iş yerindeki sessiz kalma davranışlarını etkileyen çeşitli motivasyonları ve alt boyutları dikkate alan çok boyutlu bir yapı sunan Çalışan Sessizliği Ölçeği kullanılmıştır. Seyahat acenteleri için geliştirilen bu ölçek, sessizlik davranışının arkasındaki farklı nedenleri daha kapsamlı bir şekilde değerlendirerek, iş yeri dinamiklerini ve çalışan tutumlarını daha derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır. Türkçe literatürde, çalışanların sessizliğinin nedenlerini kapsamlı bir şekilde ölçen standart bir ölçeğin eksik olduğu görülmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla, Choi & Hyun (2022) tarafından geliştirilen altı boyuttan ve 32 ifadeden oluşan ölçeğin uyarlama çalışması yapılmıştır. Bu amaçla araştırmada, Ankara'daki otel işletmelerinde çalışan 304 kişiden veri toplanmıştır. Uyarlama çalışması sonucunda ölçek toplam 18 sorudan ve kabullenici sessizlik, kendini koruyucu sessizlik, bireyci sessizlik ve ilişki odaklı sessizlik olmak üzere dört alt boyuttan oluşan bir yapı sergilemiştir. Uyarlanan ölçek, Türkiye'deki örneklemelerde, çalışan sessizliği davranışlarını değerlendirmede turizm sektöründe geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabilir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sessizliği Ölçeği, Ölçek Uyarlama, Örgütsel Davranış, Otel İşletmeleri.

Adaptation Study of The Employee Silence Scale to Turkish

Abstract

The Emotional Events Theory, developed to explain the impact of employees' emotional experiences on their attitudes and behaviors, provides an important theoretical framework for understanding the phenomenon of employee silence. Within the scope of this theory, the preference for silence, both in the short and long term, signals a critical issue in which employees refrain from expressing information, ideas, and solutions that would benefit the organization. Therefore, this study employs the Employee Silence Scale developed by Choi & Hyun (2022), which, unlike previous scales, presents a multidimensional structure that takes into account various motivations and subdimensions influencing employees' silence behaviors in the workplace. Developed for travel agencies, this scale aims to provide a more comprehensive evaluation of the different reasons behind silence behaviors, thereby deepening the understanding of workplace dynamics and employee attitudes. In the Turkish literature, there is a lack of a standard scale that comprehensively measures the reasons for employees' silence. To address this gap, an adaptation study of the scale, consisting of six dimensions and a total of 32 items, developed by Choi & Hyun (2022), was conducted. In this study, data was collected from 304 employees working in hotel enterprises in Ankara. As a result of the adaptation study, the scale demonstrated a structure consisting of 18 items and four subdimensions: acquiescent silence, defensive silence, individual silence, and relationship-oriented silence. The adapted scale can be used as a valid and reliable measurement tool for assessing employee silence behaviors, in the tourism sector in Turkey.

Keywords: Employee Silence Scale, Scale Adaptation, Organizational Behavior, Hotel Enterprises.

JEL CODE: M12, M54, J28

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 27.04.2025

Kabul : 30.05.2025

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Akbaş Tuna, A. (2025). Çalışan Sessizliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması, Turizm Akademik Dergisi, 12 (1), 153-166.

*Bu çalışma için Eskişehir Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 24.04.2024 tarih ve 35/24 sayısı ile "Etik Kurul Onay" alınmıştır.

**Sorumlu yazar e-posta: aysen.akbastuna@hbv.edu.tr

GİRİŞ

Çalışanlar, bir örgütün başarısının temel taşlarıdır. Çalışanların bilgi, beceri ve performansları, iş verimliliği ve kalite üzerinde doğrudan etkili olup, örgütün rekabet avantajı elde etmesinde ve hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yetkinliklerini ve iş yerindeki davranışlarını anlamak, örgüt yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, yönetim tarafından anlaşılması gereken önemli konulardan biri de, örgütsel iletişimi ve verimliliği etkileyen çok boyutlu bir olgu olan çalışan sessizliğidir. Çalışan sessizliği yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda örgütsel boyutu olan bir durumdur; bu nedenle, çalışanların neden sessiz kaldıkları sorusu büyük önem taşımaktadır.

Çeşitli nedenlerle çalışanlar duygularını ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınabilirler. Pinder & Harlos (2001:334) çalışan sessizliğini, “çalışanların örgütsel koşullara ilişkin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini, durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilerden saklamak” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, koşulları değiştirme arzusunu yansıtmayan veya bu koşulları iyileştirebilecek kişilere yönelik olmayan herhangi bir iletişim, sessizliği bozmaya yönelik bir girişim değildir.

Çalışan sessizliğinin örgütlerde iletişim ve iş birliğini önemli ölçüde etkilemesi, çalışanların örgütsel ya da bireysel düşünce ve duygularını açıkça ifade edememesi ve bunun doğurduğu olumsuz sonuçlar, bu olgunun nedenleriyle birlikte anlaşılmasını ve çözüm üretilmesini önemli hale getirmektedir.

Milliken & Morrison (2003), işyerinde çalışan sessizliğinden kaynaklanan sorunların giderilmesinde, yöneticilerin bu duruma ilişkin farkındalık düzeylerinin artırılmasının ve bilinçli müdahalelerde bulunmalarının, örgüt içi açık iletişimi teşvik etmek açısından hayati öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, çalışan sessizliğini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve uygulamak, yöneticilerin öncelikli sorumluluk alanlarından biri olarak değerlendirilmelidir.

Choi & Hyun (2022) çalışanların, işleri ya da çalışma ilişkileri kapsamında ortaya çıkabilecek konularla ilgili fikirlerini dile getirip getirmeme konusunda karar vermelerini gerektiren ikilemlerle karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedir. Bu nedenle, seyahat acentesi çalışanlarının sessizlik davranışlarını farklı güdü türlerine dayalı olarak açıklayan bir paradigma oluşturmak amacıyla, çalışanların örgüt içindeki sessizlik davranışlarını ölçebilecek bir ölçek geliştirilmiş ve bu ölçeğin geçerliğini test etmişlerdir. Geliştirilen bu ölçeğin, seyahat endüstrisinin dinamik çevresel değişimler karşısında rekabetçiliğini artıracak stratejiler geliştirmesine

katkı sağlayabileceği ve çalışan devir oranı yüksekliği gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin sorunların çözümüne katkı sunarak örgütsel verimlilik ve etkinliğin artmasına da yardımcı olabileceğini savunmuşlardır.

Pinder & Harlos (2001), Morrison & Milliken (2000) ile Van Dyne, Ang & Botero (2003), çalışan sessizliği kavramını farklı boyutlarıyla ele alarak literatüre önemli katkılar sunmuştur. Bu çalışmalara kavramsal çerçeve bölümünde ayrıntılı şekilde değinilecektir. Bununla birlikte, bu araştırmanın temel odağını Choi & Hyun (2022) tarafından geliştirilen Çalışan Sessizliği Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanma süreci oluşturmaktadır. Uyarlama sürecinde yerel kültürel özellikler dikkate alınarak titiz bir çeviri ve geri çeviri yöntemi izlenmiş, ardından ölçeğin Türkiye bağlamındaki geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Türkçeye uyarlanmış bu ölçme aracıyla, Türkiye'deki iş yerlerinde çalışan sessizliğinin daha sağlıklı ve etkili bir biçimde değerlendirilmesi amaçlanmakta; böylece yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlanması ve örgütsel iyileştirmelere zemin hazırlanması hedeflenmektedir.

Çalışan sessizliği ölçeği çalışan sessizliğini, kabulleni sessizlik (5 ifade), kayıtsız sessizlik (5 ifade), kendini koruyucu sessizlik (6 ifade), ilişki odaklı sessizlik (5 ifade), bireyci sessizlik (6 ifade) ve itaatkar sessizlik (5 ifade) boyutlarıyla ele almaktadır. Bu bağlamda, ölçeğin uyarlanması, çalışanların stratejik rolleri ve örgütsel katkıları hakkında daha derinlemesine bir kavrayış geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Türkçeye uyarlanmış bu ölçeğin, örgütlerin iç iletişim ve çalışan bağlılığı ile stratejik çalışan nitelikleri arasındaki bağlantıyı daha iyi anlamalarına ve stratejik performanslarını artırmalarına yardımcı olması beklenmektedir. Ayrıca, bu uyarlamanın, çalışan memnuniyeti ve iş tatmini gibi diğer önemli iş yeri değişkenleri ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkileri de açığa çıkarması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışanlar, bir kurumun başarısının temel taşı olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar kurumun verimliliğine, müşteri memnuniyetine, müşteri sadakatine, marka itibarına ve genel başarıya önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışanların motivasyon ve memnuniyet düzeyleri, kurumun uzun vadeli başarısını doğrudan etkileyen kritik faktörler arasında yer almakla birlikte, çalışan sessizliği bu başarıyı tehdit eden önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışan sessizliği, son yirmi yılda araştırmacılar tarafından yoğun bir biçimde ele alınan bir kavram haline gelmiştir. Bu durum, kavramın örgütsel yapı ve süreçler üzerindeki öneminin ve etkisinin giderek daha fazla fark edildiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda,

çalışan sessizliğinin nedenleri, türleri ve sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalar, konunun çok boyutlu yapısını ortaya koymaktadır.

Çalışan sessizliği, literatürde çalışanların bilerek ve isteyerek bilgi, düşünce ya da görüşlerini diğerlerinden saklamaları durumunu ifade etmektedir. Çalışan sessizliği, kimi zaman örgütün yararını gözetme gibi olumlu niyetlerle de ortaya çıkabilmektedir (Van Dyne ve ark., 2003; Bryant & Cox, 2004). Ancak bu durum, olumsuz nedenlerle de gelişebilir. Örneğin, çalışanlar yanlış anlaşılma, olumsuz geri bildirim alma ya da işten çıkarılma riski gibi tehditleri göz önünde bulundurarak sessiz kalmayı tercih edebilirler. Kurumuna karşı güveni azalan ve bağlılığı zayıflayan bir çalışan ise zamanla ilgisizleşebilir ve sessizliğe yönelebilir (Donaghey, Cullinane, Dundon & Wilkinson, 2011). Bu durum, hem çalışan memnuniyetini hem de genel iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, çalışan sessizliğinin nedenlerini anlamak ve bu süreci etkin bir biçimde yönetmek, örgütsel başarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Çalışan sessizliği kavramının temeli, Hirschman'ın (1970) çalışmasına dayanmaktadır. "Exit, Voice, and Loyalty" adlı çalışma, bireylerin memnuniyetsizlik karşısında ortamdaki çıkış (exit), sesini duyurma (voice) veya sadakat gösterme (loyalty) şeklinde tepki verdiğine değinmektedir. Çalışan sessizliği ise, sesini duyurmaktan kaçınarak sessiz kalma tepkisinin kullanılmamasını ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik literatürüne önemli katkılar sunan ilk araştırmacılar arasında Morrison & Milliken (2000) yer almaktadır. Bu araştırmacılar, sessizliğe yol açan koşulları inceleyerek, açıkça konuşmanın mantıklı olmadığına dair örgüt içinde yaygın bir algının oluşmasına neden olabilecek bağlamsal faktörleri belirlemişlerdir. Ayrıca, sistemik sessizliğin özellikle çoğulculuk bağlamında kurumların değişim ve gelişim yetenekleri üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini de ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada sessizlik iklimi de tanımlanmıştır. Buna göre, örgütteki sorunlar hakkında konuşmanın çabaya değmeyeceği ve bireyin görüşlerini veya endişelerini dile getirmesinin tehlikeli olduğu inancı, örgütte sessizlik iklimini oluşturur. Yapılan araştırmalar, çalışanların özellikle seslerini duyurmanın etkisiz olacağını düşündüklerinde ve bu davranışın getireceği olası maliyetleri yüksek olarak değerlendirdiklerinde, sorunlu konuları gündeme getirme ya da usulsüzlükleri ifşa etme (whistle-blowing) gibi davranışlara daha az başvurduklarını ortaya koymaktadır (Ashford ve ark., 1998; Miceli & Near, 1992; Saunders ve ark., 1992; Withey & Cooper, 1989; akt. Morrison & Milliken, 2000).

Literatürde çalışan sessizliğine ilişkin çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Pinder & Harlos (2001)'e göre çalışan sessizliği, bireylerin örgütsel koşullar hakkındaki gerçek ve samimi düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını, örgütte değişiklik yapma gücüne sahip olduğunu düşündükleri kişilerden bilinçli bir şekilde gizlemelerini ifade etmektedir.

Kish-Gephart, Detert, Trevino & Edmondson (2009), çalışan sessizliğini organizasyon içinde hareket etme yetkisine sahip olduğu düşünülen birine sözlü olarak iletilmiş olabilecek kişiler, ürünler veya süreçler hakkındaki fikirlerin, önerilerin veya endişelerin saklanması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sessizliği, Spence & Robbins (1992:161) tarafından, "kişilerin adaletsizlik hissettikleri veya yaşadıkları bir durumda, bunu düzeltebilecek veya değiştirebilecek olanlara gerçek görüşlerini söylemek yerine, gerçek duygu ve düşüncelerini gizlemeyi veya susmayı seçmeleri" olarak tanımlanmaktadır.

Van Dyne ve ark. (2003), çalışan sessizliğinin; yönetim açısından bilgi yükünün hafiflemesine, kişiler arası anlaşmazlıkların azalmasına ve iş arkadaşları arasında bilgi gizliliğinin artmasına katkı sağlayabileceğini ileri sürmüştür.

Sessizliği birey temelinde inceleyen çalışmalar çalışan sessizliği kavramını; çalışanlar temelinde inceleyen çalışmalar ise, örgütsel sessizlik kavramını kullanmaktadır (Kish-Gephart ve ark., 2009). Önceki sessizlik çalışmalarında "örgütsel sessizlik" ve "çalışan sessizliği" kavramları eş anlamlı olarak kullanılırken, bu yaklaşımın sessizliğin farklı düzeylerdeki önemli yönlerini göz ardı etme riski vardır. Örgütsel sessizlik genellikle yukarıdan aşağıya işleyen bir olgu olarak ele alınırken, çalışanların sessiz kalmalarına neden olan ve bu durumu sürdüren motivasyonlar, aşağıdan yukarıya bir bakış açısıyla akademik bağlamda yeterince incelenmemiştir (Choi & Hyun, 2022).

Çalışan sessizliği literatürde farklı boyutlarla ele alınmaktadır. Knoll & Van Dick (2013b) tarafından kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, toplum yanlısı sessizlik ve fırsatçı sessizlik boyutları; Van Dyne ve ark. (2003) tarafından kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik; Pinder & Harlos (2001) tarafından kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik; Brinsfield (2013) tarafından ise yararsız sessizlik, ilişkisel sessizlik, savunma sessizliği, utangaç sessizlik ve serbest sessizlik olarak ele alınmıştır. Ayrıca çalışan sessizliği; ilgisizlik ve boyun eğme, koruma ve korku, uzlaşma ve öz veriye dayalı olmak üzere de sınıflandırılabilir (Şekerli, 2013).

Bu araştırmada kullanılan ölçeği geliştiren Choi & Hyun (2022)'a göre ise çalışan sessizliği; kabullenici sessizlik, kayıtsız sessizlik, kendini koruyucu sessizlik, ilişki odaklı sessizlik, bireyci sessizlik ve itaatkar sessiz-

lik olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Kabulenci sessizlik, kurum veya işleyişle ilgili mevcut durumun değişmeyeceğine olan inanç nedeniyle, çalışanların sorunlara ilişkin fikirlerini, bilgilerini veya çözüm önerilerini kasıtlı olarak paylaşmaktan kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutun ölçümünde, özellikle kurumun ve yöneticilerin yeni fikirlere açık olmaması ve bu durumun çalışanlarda inanç kaybına yol açması gibi durumlara yönelik sorular kullanılmıştır. Kayıtsız sessizlik, çalışanların kurum veya işle ilgili durumlar ya da sorunlar hakkında fikir, bilgi veya çözüm önerilerini, kayıtsız kalınan bir psikolojik temelde kasıtlı olarak ifade etmekten kaçınmalarıdır. Bu boyut, çalışanın örgüte aidiyet duymaması ve doğrudan kendisini etkilemeyen konulara müdahil olmaktan kaçınması üzerinden ölçümlenmiştir. Kendini korucu sessizlik, kurum veya işle ilgili durumlar ya da sorunlar hakkında fikir, bilgi veya çözüm önerilerini, bunları ifade etmekten doğacak olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla kasıtlı olarak sessiz kalma durumunu ifade etmektedir. Bu boyut eleştirilmek, damgalanmak ya da reddedilmek şeklinde çalışanların karşılaşabilecekleri olumsuz sonuçlar üzerinden ölçümlenmektedir. İlişki odaklı sessizlik, başkalarıyla dostane bir ilişki sürdürmek için kurum veya iş ile ilgili durumlar veya sorunlar hakkında kasıtlı olarak fikir, bilgi veya çözümleri ifade etmemek olarak tanımlanır. Bu boyut, kişilerle çatışmaktan kaçınmak ve örgütü ya da diğer bireyleri olumsuz etkileyebilecek konuşmalardan sakınmak temelinde ölçümlenmektedir. Bireyci sessizlik, bireysel çıkarlarla çelişen durumlar karşısında çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri durumudur. Kuruma düşük güven duyan çalışanlar, bireysel çıkarlarını ön planda tutarak örgüte minimum düzeyde katkı sağlamak ve kendi çıkarlarını korumaya yönelik stratejiler geliştirmektedirler. Bu sessizlik, çalışanların bilgi ve fikirlerini paylaşmalarının kendilerine herhangi bir fayda sağlamadığını ve başkalarına fayda sağladığını düşündükleri durumlar temelinde ölçümlenmektedir. İtaatkar sessizlik, çalışanların kurumun veya üstlerinin görüşlerine uyum sağladığı bir sessizlik durumunu ifade etmektedir. Talimatlara uyarak herhangi bir durumda en yüksek performansı sergileme arzusuyla, ortamı bozmadan hareket etme olarak da tanımlanabilir. Ancak bu sessizlik, mevcut yapıdaki olumsuz durumları değiştirmek için minimum çaba gösterilmesi nedeniyle negatif bir iş tutumu olarak da değerlendirilebilir. Üstlerin otorite olarak görülmesi ve genel atmosferin bozulmaması gerektiği anlayışı üzerinden ölçümlenmektedir (Choi & Hyun, 2022).

Çalışan sessizliği boyutlarının ortak noktası, örgütteki sorunlar hakkında konuşmanın faydalı bir sonuç vermeyeceği ve çalışanların görüşlerini dile getirmelerinin riskli olabileceği inancıyla, kendi kişisel çıkarlarını koruma, örgütsel yaptırımlardan kaçınma, sosyal ve kurumsal ilişkilerini sürdürme gibi çeşitli nedenlerle düşüncelerini ifade etmekten bilinçli olarak vazgeçmeleri-

dir. Bu durumda, sessizlik pasif bir davranış gibi gözükse de, bazen stratejik bir tercih olarak da değerlendirilebilir.

Literatürde, çalışanları sessizliğe iten davranışları açıklamaya yönelik çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bunlar arasında Beklenti Teorisi (Vroom, 1964), Fayda-Maliyet Analizi, Sessizlik Sarmalı (Noëlle Neumann, 1974), Kendini Uyarılma, Mum Etkisi (Rosen & Tesser, 1970), Öğrenilmiş Çaresizlik (Seligman & Maier, 1967), Planlı Davranış Teorisi (Fishbein & Ajzen, 1975), Abilene Paradoksu, Sağır Kulak Sendromu (Pierce, Smolinski & Rosen, 1998), Nezaket Teorileri ve Başarı İhtiyacı Teorisi (McClelland, 1961) yer almaktadır.

Çalışan sessizliği ile ilgili araştırmalar incelendiğinde; çalışan sessizlik davranışı ile liderlik (Wu, Peng & Estay, 2018; Mousa, Abdelgaffar, Aboramadan & Chaouali, 2020; Hao ve ark., 2022; Alarabiat & Eyüpoğlu, 2022; Farghaly Abdelaliem an' & Abou Zeid, 2023), duygusal bağlılık (Lambert, Hogan & Griffin, 2008; Deniz, Noyan & Ertosun, 2013), motivasyon (Tangirala & Ramanujam, 2008), inovasyon (Wang & Hsieh, 2013), çalışan memnuniyeti (Alarabiat & Eyüpoğlu, 2022; Wang, Hsieh & Wang, 2020), bağlılığı (Wang ve ark., 2020), örgütsel sinizm (Mousa ve ark., 2020), davranışsal sinizm (Aboramadan, Turkmenoglu, Dahleez & Cicek, 2021), iş tükenmişliği (Srivastava, Jain & Sullivan, 2019), üretkenlik karşıtı iş davranışı (Kim & Baker, 2020), İstismarcı denetim (Nechanska, Hughes & Dundon, 2020), algılanan stres (Dong & Chung, 2020), güven (Dong & Chung, 2020) arasındaki ilişkilerinin ele alındığı görülmektedir. Bunun yanında, Knoll & van Dick (2013), çalışan sessizliğinin türlerinin örgütsel sessizliğe etkisini araştırmıştır.

Literatürde çalışan sessizliğini ölçmek için çeşitli ölçme araçları bulunmakla birlikte bu kavramı diğerlerinden daha kapsamlı ölçtüğü düşünüldüğü için Choi & Hyun (2022)'un seyahat acenteleri için geliştirdikleri ölçeğin Türkçe uyarlamasının yapılması amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Bu çalışma, nicel araştırma yaklaşımı ile yürütülmüştür. Araştırmanın temel amacı, çalışan sessizliği olgusunu ölçmeye yönelik bir ölçeğin Türkçeye uyarlanması ve geçerlik ile güvenirlik analizlerinin yapılmasıdır. Bu kapsamda, ölçek uyarlama süreçleri Beaton, Bombardier, Guillemin & Ferraz (2000)'ın önerdiği kültürler arası uyarlama aşamaları doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Çalışan sessizliği ölçeğinin Türkçeye uyarlama sürecinde Ankara'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin oluşturduğu örneklem grubundan veri elde edilmiştir. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2024) verilerine göre Ankara'da 3, 4 ve 5 yıldızlı otel

sayısı toplam 163 tanedir ancak çalışan sayısına ait bir veri bulunmamaktadır. Bu çalışmada evrenin tam olarak bilinmediği ya da ulaşılmasının mümkün olmadığı araştırma koşullarında örnek büyüklüğü belirlenirken Kline (1994)'ın örneklem büyüklüğünün ölçekte yer alan madde sayısının en az 10 katı olması önerisi dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda 32 ifadeden oluşan çalışan sessizliği ölçeği için otellerde çalışan personelden toplanan verilerden 304 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcılar, ulaşılabilirlik ve gönüllülük temelinde araştırmaya dahil edilmiştir. Bu nedenle, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama işlemi çevrim içi anket formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara çalışmanın amacı ve gizlilik ilkeleri hakkında bilgilendirme yapılmış; verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir. Bu çalışma için Eskişehir Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 24.04.2024 tarih ve 35/24 sayısı ile "Etik Kurul Onay" alınmıştır.

Bu çalışmada kullanılan çalışan sessizliği ölçeğinin kültürel olarak uyarlanması sürecinde, Beaton ve ark. (2000) tarafından önerilen beş aşamalı sistematik yaklaşım izlenmiştir. Bu yöntem, ölçeğin yalnızca dilsel olarak değil, aynı zamanda kültürel ve kavramsal açıdan da hedef toplumda geçerli ve güvenilir olmasını sağlamak amacıyla tercih edilmiştir. İlk aşama çeviri aşamasıdır. Ölçeğin orijinal hali, dört tanesi alanında uzman, biri ise dilsel yeterliliği yüksek ancak konuya yabancı olan beş bağımsız çevirmen tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu aşamada, ifadelerin Türkçede anlaşılır ve akıcı olmasına dikkat edilmiştir. İkinci aşama sentez aşamasıdır. Bu aşamada çeviriler karşılaştırılmış, anlam farklılıkları düzeltilmeye çalışılmış ve her bir maddenin en uygun ifadesi seçilerek Türkçe taslak form oluşturulmuştur. Üçüncü aşama geri çeviri aşamasıdır. Türkçe taslak form, ana dili İngilizce olan ve İngilizceye hakim olan iki çevirmen tarafından tekrar orijinal diline çevrilmiştir. Bu işlem, ölçek maddelerinin anlamında herhangi bir sapma olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Dördüncü aşama uzman komite incelemesi aşamasıdır. Çeviri ve geriye çeviri sürecinde elde edilen tüm versiyonlar, alan uzmanları, ölçme-değerlendirme uzmanı ve çevirmenlerden oluşan bir uzman kurul tarafından değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda bir eşdeğerlik sağlanarak ön teste hazır versiyon oluşturulmuştur. Son aşama ise pilot uygulama ve ön test aşamasıdır. Bu aşamada 30 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılardan yalnızca soruları cevaplamaları değil, aynı zamanda ifadelerin anlaşılabilirliğine ilişkin geri bildirimde bulunmaları istenmiştir. Bu geri bildirimler doğrultusunda bazı maddelerde küçük düzenlemeler yapılarak ölçeğin nihai Türkçe versiyonu elde edilmiştir. 32 ifadeden oluşan ölçek, 5'li likert anket formunda (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Bu

süreç sonunda, ölçeğin kültürel geçerliliği sağlanmış ve psikometrik testler için uygun bir formata ulaşılmıştır.

Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 26.0 ve AMOS 22.0 programları kullanılmıştır. Analiz sürecinde, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik özelliklerini incelemek amacıyla, ölçeğe ait her bir madde için ortalama, standart sapma, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Ölçüm modelinin geçerliliği açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. Ayrıca, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Araştırmanın bulgular kısmında öncelikle katılımcılara ait demografik bulgulara; daha sonra sırasıyla

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=304)

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	118	38.8
Erkek	186	61.2
Yaş		
18-25 Yaş Arası	38	12.5
26-35 Yaş Arası	105	34.5
36-45 Yaş Arası	85	28.0
46-55 Yaş Arası	63	20.7
56-65 Yaş Arası	12	3.9
65 Yaş Üstü	1	0.3
Medeni Durum		
Evli	157	51.6
Bekar	129	42.4
Diğer	18	5.9
Eğitim		
İlköğretim	8	2.6
Lise	78	25.7
Önlisans	55	18.1
Lisans	117	38.5
Yüksek Lisans	37	12.2
Doktora	9	3.0
Aile Gelir Durumu (Aylık)		
20.000 ve altı	30	9.9
20.001- 40.000	105	34.5
40.001-60.000	64	21.1
60.001-80.000	44	14.5
80.001-100.000	27	8.9
100.001 ve üzeri	34	11.2

ölçek madde analizi, açımlayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirlik analizi ve geçerlilik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1' e göre katılımcıların %38.8'i kadın ve %61.2'si erkek olup, %34.5'i 26-35 yaş arası, %28'i ise 36-45 yaş arasındadır. Katılımcıların % 51.6'sı evli iken %68.8'i önlisans, lisans ve yüksek lisans yani üniversite mezunudur. Aile gelir düzeyleri ise %34.5'inin 20.001-40.000 TL arasında iken %11.2'sinin 100.001 TL ve üzeri şeklindedir.

Araştırmada kullanılan çalışan sessizliği ölçeğinin her bir maddesinin ölçeğin toplam puanıyla olan ilişkisini ortaya çıkarmak için madde toplam korelasyonu hesaplanmıştır. Analiz sonucunda 32 maddelik ölçeğin sadece bir maddesinin (8. madde) değerinin olması gereken 0.30'un (Tavşancıl, 2006) üzerinde olmadığı görülmüş ve madde analizden çıkartılmıştır. Ölçekteki en düşük değer 0.401 iken yüksek değer ise 0.759 olarak bulunmuştur.

Açımlayıcı Faktör Analizi

Çalışan sessizliği ölçeğinin faktör yapısını ortaya koymak ve yapı geçerliliğini belirlemek için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Ölçeğin analize uygun olup olmadığına karar vermek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Küresellik testleri kullanılmıştır. Elde edilen değerlere göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 2. KMO ve Barlett Testi

KMO and Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Katsayısı		.951
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	6525.102
	sd	496
	Anlamlılık	.000

Faktör analizi için temel bileşen analizi ve varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçekte, binişik madde olarak adlandırılan ve farklı faktörlere yüklenen maddeler arasında en az 0.10'luk bir fark bulunmayan 4 madde ile faktör yükü 0.50'nin altında kalan 3 madde tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2015). M18 kodlu maddenin faktör yükü 0.485 olup kabul edilen alt sınır değerine oldukça yakın olduğundan, analizden çıkarılmıştır. Ayrıca, ilgili maddenin çıkarılması durumunda alt boyuta ait Cronbach's Alpha katsayısında anlamlı bir artış gözlemlenmemiştir. Bu bulgu, söz konusu maddenin ölçekte tutulmasının genel güvenilirlik düzeyini olumsuz yönde etkilemediğini göstermektedir. Dolayısıyla, teorik bütünlüğü

korumak amacıyla M18 maddesi analizde muhafaza edilmiştir. Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda bazı maddelerin beklenen faktör yapısından ayrılarak farklı boyutlara yüklendiği tespit edilmiştir. Bu durumun ölçüm aracının kuramsal yapısıyla uyumlu olup olmadığı uzman görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiş; kuramsal çerçeveye örtüşmediği belirlenen maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu süreçte hem istatistiksel uygunluk hem de kuramsal bütünlük göz önünde bulundurulmuştur. Çalışan sessizliği ölçeğinin orijinal yapısında yer alan altı boyuttan yalnızca dört tanesi (kabullenici sessizlik, kendini koruyucu sessizlik, ilişki odaklı sessizlik ve bireyci sessizlik) anlamlı bir faktör yapısı oluşturmuştur. Açıklanan nedenlerden dolayı kayıtsız sessizlik ve itaatkar sessizlik boyutları analiz dışı bırakılmıştır. AFA'nın tekrarlanması sonrasına ölçek 18 madde ve 4 boyuttan oluşan bir yapı sergilemiştir ve bu yapı, toplam varyansın %70.598'ini açıklamaktadır.

Tablo 3. Madde-Toplam Korelasyonları ve Faktör Yükleri Tablosu

Boyutlar	Madde	Madde-Toplam Korelasyonu	Faktör Yüğü
Kabullenici Sessizlik	M1.	0.611	0.737
	M2	0.582	0.815
	M3	0.742	0.785
	M4	0.720	0.781
	M5	0.761	0.802
	M6	0.739	0.712
Kendini Koruyucu Sessizlik	M7	0.727	0.737
	M8	0.738	0.815
	M9	0.680	0.764
	M10	0.741	0.676
Bireyci Sessizlik	M11	0.670	0.592
	M12	0.620	0.676
	M13	0.616	0.694
	M14	0.385	0.786
İlişki Odaklı Sessizlik	M15	0.308	0.843
	M16	0.468	0.758
	M17	0.490	0.556
	M18	0.585	0.485

İlgili boyutların düşmesi, büyük ölçüde kültürel farklılıklar ve kişilerin ya da grupların bir durumu veya davranışı deneyim, geçmiş olaylar vb. doğrultusunda farklı biçimlerde algılamaları ile açıklanabilir. Uyarılama yapılan örnekleme, bu boyutlara ilişkin ifadelerin anlamlı bir yapısal bütünlük oluşturmadığı

ve katılımcılar tarafından yeterince ayrıştırılamadığı düşünülmektedir. Ayrıca, bazı maddelerin içeriksel olarak diğer boyutlara kayma eğiliminde olduğu da gözlenmiştir. Bu nedenle, nihai ölçüm modelinde yalnızca geçerli ve güvenilir bir yapı sergileyen 4 boyuta yer verilmiştir.

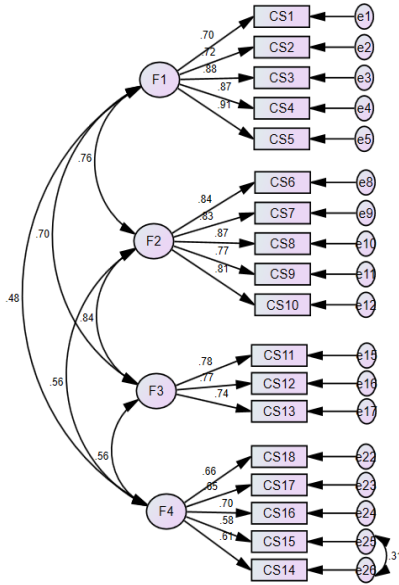
Tablo 4. Çalışan Sessizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeksleri	$\Delta X^2/sd$	RMSEA	GFI	CFI	TLI	SRMR
Birinci düzey çok faktörlü model	2.290	.065	.903	.951	.942	.063
İkinci düzey çok faktörlü model	2.261	.065	.903	.952	.943	.063

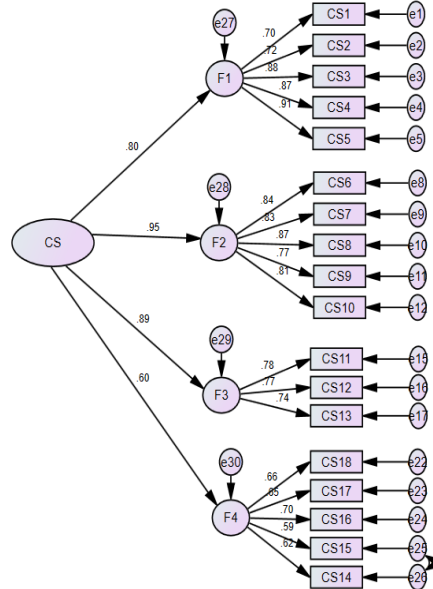
Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bulunan faktör yapısının veri ile uyumlu olup olmadığını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin birinci düzey çok faktörlü modeline ait ve ikinci düzey çok faktörlü modeline ait değerler Tablo 4’te verilmiştir.

Bu değerler, her iki modelin de iyi bir uyum sergilediğini ve ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir (Meydan & Şeşen, 2011; Kline, 2014; Sürücü, Şeşen & Maslakçı, 2023). Aşağıdaki şekillerde modellere ait Amos çıktıları yer almaktadır.



Şekil 1. Birinci Düzey Çok Faktörlü



Şekil 2. İkinci Düzey Çok Faktörlü

Ölçek Boyutlarına İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada Çalışan Sessizliği Ölçeği’nin geçerlik düzeyini belirlemek amacıyla öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. AFA sonrasında, elde edilen faktör yapısının doğrulanması amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA

bulguları, modelin iyi uyum indekslerine sahip olduğunu ve faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Yapı geçerliğini daha da güçlendirmek amacıyla, yakınsak geçerlik analizi yapılmıştır. Yakınsak geçerlik

için her bir yapının ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. İlişki odaklı sessizlik boyutunun AVE değeri 0.47 olarak bulunmuştur. Ancak, birleşik güvenirlik (CR) değeri 0.78 ile kabul edilebilir düzeydedir. Literatürde (Hair et al., 2010) bu tür durumlarda AVE’nin sınırın biraz altında kalması durumunda CR’nin yeterli olması halinde yakınsak geçerliliğin sağlandığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, ilgili boyut modelde korunmuştur. Ölçeğin güvenirliğini test etmek için ise Cronbach’s Alpha değerleri bulunmuş ve tüm ilgili değerler

Tablo 5’te verilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Faktör Yükleri ile Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Kabullenici Sessizlik		0.909	0.911	0.675
1. Kötü yönetim uygulamaları sabit olduğundan, kurumsal gelişim için yapıcı fikirler önermem.	0.703			
2. Kurum, yeni görüş ve önerilere açık olmadığı için fikir sunmam.	0.723			
3. Üstlerim başkalarının fikir ve düşüncelerini duymak istemediği için sessiz kalırım.	0.878			
4. Konuşsam bile bir şeylerin değişmesi olası olmadığı için sessiz kalırım.	0.871			
5. Çalışanların görüşleri çalıştığım kurumda nadiren karşılık bulduğu için sessiz kalırım.	0.912			
Kendini Koruyucu Sessizlik		0.913	0.913	0.680
6. Olumsuz tepkiler veya geri bildirimlerden korktuğum için fikir veya görüş sunmam.	0.837			
7. Fikirlerimden veya düşüncelerimden dolayı eleştirilmek istemediğim için sessiz kalırım.	0.829			
8. Sorun çıkaran biri olarak etiketlenmek istemediğim için sessiz kalırım.	0.871			
9. Terfi veya değerlendirmede dezavantajlı duruma düşmek istemediğim için şikâyet etmem.	0.770			
10. Üstlerim tarafından geçmişte geri çevrildiğim için konuşmaktan çekinirim.	0.813			
Bireyci Sessizlik		0.802	0.807	0.583
11. Terfi ve teşvik gibi ödüller verilmemesi nedeniyle yeni fikirler sunmam.	0.775			
12. Başkalarının faydalanmasını istemediğim için bilgi veya fikir paylaşmam.	0.773			
13. Sonuçların sorumluluğunu almak istemediğim için sessiz kalırım.	0.744			
İlişki Odaklı Sessizlik		0,793	0.812	0.472
14. İş birliği ilişkisini sürdürmek için sorunları büyütmem.	0.482			
15. Kurum üzerinde olumsuz etkisi olması muhtemel bilgileri yayınlamam.	0.586			
16. Başkalarını veya ilgili kişileri utandırmak istemediğim için sessiz kalırım.	0.762			
17. İlişki çatışmalarını göz önünde bulundurup ilgili bilgileri kolayca paylaşmam.	0.783			
18. Çalıştığım kurum veya ekibin atmosferini bozmamak için çok sayıda insanın olduğu bir ortamda farklı bir şey ifade etmem.	0.769			
Toplam		0,925		

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışan sessizliği ölçekleri, çalışanların sessizliğini belirlemek ve değerlendirmek için kullanılan standartlaştırılmış araçlardır. Bu ölçekler, çalışanların sessizliğinin farklı boyutlarını veya yönlerini ölçmek için farklı faktörler veya değişkenler içerebilir.

Bu araştırmada Choi & Hyun (2022) tarafından geliştirilen Çalışan Sessizliği Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır. Otel işletmelerinden toplanan verilerin analizleri sonucunda orijinalinde 32 madde ve 6 alt boyuttan oluşan ölçek 18 madde ve 4 alt boyuttan oluşan bir yapı sergilemiştir. Bu sonuç, ölçek uyarlama çalışmalarının amaçları bağlamında değerlendirildiğinde, ölçeğin kültürel veya bağlamsal uyumunun değişmesinin söz konusu olduğu söylenebilir. Analiz sonucunda ölçeğe ait bazı maddeler, hem istatistiksel analizlere bağlı olarak, hem de maddelerin farklı boyutlara dağılması sonucu kavramsal olarak o boyutlara uyum sağlamaması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Söz konusu durum, kültürel bağlam farklılıklarından kaynaklanıyor olabilir. Kayıtsız sessizlik ve itaatkar sessizlik gibi boyutlar, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını daha dolaylı olarak, kültürel, örgütsel, sosyal ve bireysel durumlara göre farklılaşan şekilde ya da örtük şekillerde ifade ettikleri kültürel yapılarda yeterince ayrılmayabilir. Özellikle kolektivist eğilimlerin daha güçlü olduğu kültürlerde, itaatkar sessizlik gibi davranışların diğer sessizlik türleriyle bütünleşmesi söz konusu olabilir. Çalışanların örgüte karşı kayıtsızlıklarını açıkça ifade etmeleri veya bu tür duyguları dile getirmeleri sosyal normlara aykırı görülebileceğinden, kayıtsız sessizlik gibi umursamazlığı yansıtan davranışlar da aynı şekilde diğer sessizlik türleriyle bütünleşebilir. Ayrıca, bu boyutlara ait bazı ifadelerin kavramsal olarak da diğer boyutlarla örtüşmesi, bir faktör olarak ayrışmasını zorlaştırmış olabilir.

Kültürler arası farklılıklar, çalışanların sessizlik davranışlarını şekillendirmekte önemli bir rol oynamaktadır. Hofstede (2001), kolektivist kültürlerde bireylerin, grup uyumunu bozmamak için kendi görüşlerini açıkça ifade etmekten kaçınabildiğinden örneğin bir toplantıda fikir ayrılığı yaşandığında, sessiz kalma veya örtük ifadeler kullanma eğilimi görülebildiğinden bahsetmiştir. Triandis (2015) ise, bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının kültürel ve psikolojik yönlerini incelemiştir. Bu bağlamlarda, çalışanlar grup uyumunu ve örgütsel hiyerarşiyi koruma yönünde hareket ettiklerinden, sessizlik çeşitleri arasında belirgin sınırların oluşması zorlaşabilmektedir. Bu nedenle, itaatkar sessizlik gibi üstlere saygı, muhalefet etmeme ve örgüt politikaları ile uyumlu olma şeklindeki bir sessizlik biçiminin diğer sessizlik türleriyle örtüşmesi ve faktörel olarak ayrışmaması olasıdır.

Literatüre bakıldığında, Karaman Sarıbey (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, kültürel değerlerin örgütsel sessizlik ve çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, Acaray & Şevik (2016) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, güç mesafesi ve kolektivizmin örgütsel sessizlik boyutlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalar, kültürel bağlamın örgütsel sessizlik boyutlarının ayrışabilirliğini etkileyebileceğini göstermektedir. Van Dyne ve ark. (2003), Brown & Levinson'un (1987) nezaket kuramına atıfta bulunarak, uygun ve uygun olmayan konuşma davranışlarının kültürel normlara göre şekillendiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, farklı kültürlerde sessizlik ve çatışmadan kaçınma eğilimleri değişebilir. Özellikle atıfta bulunulan Strauss (1969) gibi çalışmalar, toplumların sosyal ilişkilerdeki davranış normlarına göre sessizliğin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, sessizliğin bazı kültürlerde nezaketin bir göstergesi olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Bu nedenle, analizler yalnızca geçerli ve güvenilir bir yapı sergileyen dört boyut üzerinden sürdürülmüştür. Elde edilen yapı, veri setine ve kültürel bağlama uygun geçerli bir çalışan sessizliği modeli ortaya koymaktadır. Ölçek alt boyutları, kabullenici sessizlik, kendini koruyucu sessizlik, bireyci sessizlik ve ilişki odaklı sessizlik olmak üzere adlandırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen uyum indeksleri ($X^2/sd=2.290$; $GFI=0.903$; $CFI=0.951$; $TLI=0.942$; $IFI=0.952$; $RMSEA=0.065$) kabul edilebilir düzeyde bulunmuş ve ölçeğin Türkçe formunun geçerliliği desteklenmiştir. Ayrıca, iç tutarlılık katsayılarının yüksek bulunması, ölçeğin alt boyutlarının güvenilir ölçümler sunduğunu göstermektedir.

Bu çalışmayla birlikte, Türkçe literatüre çalışan sessizliğini çok boyutlu bir yapıda değerlendirebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı kazandırılmıştır. Uyarlanan ölçeğin, yalnızca turizm sektörü değil, diğer sektörlerde yapılacak çalışan sessizliği araştırmalarında da kullanılabileceği düşünülmektedir. Ancak, araştırmanın örnekleminin yalnızca turizm sektöründeki çalışanlarla sınırlı olması, sonuçların genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Bu nedenle, ilerleyen çalışmalarda farklı sektörlerden ve farklı kültürel bağlamlardan daha geniş örneklemlemlerle geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin tekrarlanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M.A., Dahleez, K.A. & Cicek, B. (2021). Narcissistic Leadership and Behavioural Cynicism in the Hotel Industry: The Role of Employee Silence and Negative Workplace Gossiping, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428–447.
- Acaray, A. & Şevik, N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Alarabiat, Y. A. & Eyupoglu, S. (2022). Is Silence Golden? The Influence of Employee Silence on the Transactional Leadership and Job Satisfaction Relationship, *Sustainability*, 14(22), 15205.
- Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2024). *Ankara Kültür ve Turizm Verileri-2024*.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures, *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*, Cambridge University Press.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures, *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Bryant, M. & Cox, J.W. (2004). Conversion Stories As Shifting Narratives of Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6):578-592.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, (21. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları.
- Choi, J. O. & Hyun, S. S. (2022). Development of Employee Silence Scale in Travel Agencies, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 208–218.
- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, O.G. (2013) The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (99), 691-700.
- Donaghey J., Cullinane N., Dundon T. & Wilkinson A. (2011) Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work Employment Society* 25(1): 51–67.
- Dong, X. & Chung, Y.W. (2020). The Mediating Effect of Perceived Stress and Moderating Effect of Trust for the Relationship Between Employee Silence and Behavioral Outcomes, *Psychological Reports*, 124, 1715 - 1737.
- Farghaly Abdelallem, S.M., Abou Zeid, M.A.G. (2023). The Relationship Between Toxic Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Nurses' Silence. *BMC Nurs* 22(4):1-12.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T. & Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence, *Journal of Business and Psychology*, 37, 1039–1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Hirschman, O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Declines in Firms, Organizations and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage.
- Karaman Sarıbay, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa
- Kim, K., & Baker, M. A. (2020). Paying It Forward: The Influence of Other Customer Service Recovery on Future Co-Creation, *Journal of Business Research*, 121, 604–615.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K. & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work, *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Kline, P. (2014). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York: Routledge
- Knoll, M. & Van Dick, R. (2013a). Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and The Moderating Effect of Organizational Identification, *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346–360.
- Knoll, M. & Van Dick, R. (2013b). Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates, *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Griffin, M. L. (2008). Being the Good Soldier: Organizational Citizenship Behavior and Commitment among Correctional Staff, *Criminal Justice and Behavior*, 35(1), 56–68.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.

- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & 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.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M. & Chaouali, W. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals, *International Journal of Public Administration*, Taylor & Francis Journals, 44(15), pages 1309-1318.
- Nechanska, E., Hughes, E. & Dundon, T. (2020). Towards an Integration of Employee Voice and Silence, *Human Resource Management Review*, 30(1).
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion, *Journal of Communication*, 24(2), 43–51.
- Pierce, E., Smolinski, C. A. & Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears, *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pinder C.C. & Harlos K.P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 33(3), 253–263.
- Seligman, M. E. & Maier, S. F. (1967). Failure to Escape Traumatic Shock, *Journal of Experimental Psychology*, 74(1), 1–9.
- Spence, J. T. & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results, *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Srivastava, S., Jain, A.K. & Sullivan, S. (2019). Employee Silence and Burnout in India: The Mediating Role of Emotional Intelligence, *Personnel Review*, 48(4), 1045–1060.
- Strauss, A. L. (1969). *Mirrors and Masks: The Search for Social Identity*, Glen Co, IL: Free Press.
- Sürücü, L., Şeşen, H. & Maslakçı, A. (2023). Regression, Mediation/Moderation, and Structural Equation Modeling with SPSS, AMOS, and PROCESS Macro, Fransa: Livre de Lyon.
- Şekerli, H. (2013). Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tangirala, S. & R. Ramanujam. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tavşancıl, E. (2006). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Triandis, H. C. (2015). Collectivism and Individualism: Cultural and Psychological Concerns, In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 206–210). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.24008-7>
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, Y.D. & Hsieh, H.H. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, And Employee Silence: A Cross-Level Investigation, *Human Relations*, 66(6), 783–802.
- Wang, C.-C., Hsieh, H.-H. & Wang, Y.-D. (2020). Abusive Supervision and Employee Engagement and Satisfaction: The Mediating Role Of Employee Silence, *Personnel Review*, 49(9), 1845–1858.
- Wu, M., Peng, Z. & Estay, C. (2018). How Role Stress Mediates the Relationship Between Destructive Leadership and Employee Silence: The Moderating Role Of Job Complexity, *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12.

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışma için Eskişehir Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 24.04.2024 tarih ve 35/24 sayısı ile "Etik Kurul Onay" alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: 1. Yazar = 100%

EXTENSIVE SUMMARY

Adaptation Study of The Employee Silence Scale to Turkish

Ayşen AKBAŞ TUNA*

Introduction

In today's business world, the sustainable success of organizations is not only determined by structural strategies but also by human-centered approaches and the degree to which employees are engaged in organizational processes. In this context, how employees express or suppress their experiences, thoughts, and emotions within the organization directly affects the quality of organizational dynamics and healthy functioning. The phenomenon of employees refraining from voicing organizational issues or improvement suggestions—commonly referred to as employee silence—can weaken internal communication mechanisms and negatively impact decision-making, innovation, and employee commitment. Therefore, employee silence has become an increasingly important topic of research in organizational behavior literature and human resources practices. Employee silence was first defined by Pinder & Harlos (2001) as the conscious withholding of employees' evaluations, opinions, and feelings regarding workplace practices from authority figures within the organization. This definition frames silence not as a passive reaction, but as a deliberate, strategic, and often defensive behavioral choice. Studies exploring the reasons behind employee silence have shown that this behavior is influenced by various factors, ranging from individual personality traits to organizational climate, managerial attitudes, and cultural values. Milliken & Morrison (2003), on the other hand, approached employee silence from the perspective of power asymmetries in organizations and the influence of managers in decision-making processes, arguing that silence is not merely an individual preference but a result of organizational structures. The scales developed in the literature typically focus on specific types of silence (e.g., fear-based, instrumental, or norm-driven silence) and attempt to classify these behavioral patterns. In this regard, the Employee Silence Scale developed by Choi & Hyun (2022) provides a broader framework by evaluating employee silence through six distinct dimensions, offering a more comprehensive analysis of the reasons behind silence in the workplace. These sub-dimensions are: Resigned Silence (giving up on efforts

to drive change), Indifferent Silence (lack of interest in work, the organization, or the future), Self-Protective Silence (fear of punishment, exclusion, or negative judgment), Relation-oriented Silence (desire to maintain existing social relationships), Individualistic Silence (remaining silent to protect personal gains, comfort, or status), Compliant Silence (silence based on conformity to authority).

The purpose of this study is to adapt the Employee Silence Scale developed by Choi & Hyun (2022) into Turkish, test its validity and reliability, and provide a culturally meaningful tool to assess employee silence within the Turkish organizational context. The study also aims to understand how different forms of silence manifest in collectivist societies such as Turkey.

Methodology

The research followed the cross-cultural adaptation process proposed by Beaton et al. (2000), which involves five main stages: 1. Independent translation of the original scale into Turkish by experts, 2. Synthesis of the translations into a single version, 3. Back-translation by other independent bilingual experts, 4. Review by a committee including the original developers and domain experts to assess conceptual equivalence, 5. A pilot test to evaluate clarity and comprehensibility.

Data were collected from 304 hotel employees working in 3-, 4-, and 5-star hotels in Ankara, Turkey, using convenience sampling and an online survey method. The data were analyzed using SPSS 26.0 and AMOS 22.0. Both Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were conducted to evaluate the construct validity of the scale. Additionally, convergent and discriminant validity analyses were performed.

Results

Exploratory Factor Analysis (EFA) was conducted using Principal Component Analysis with Varimax rotation. As a result of the analysis, seven items were identified as problematic: four items were classified as cross-loadings—i.e., loading on more than one factor with less than 0.10 difference between factor loadings—and three items had factor loadings below the generally accepted threshold of .50 (Büyüköztürk, 2015). Among these, item M18 had a factor loading of .485, which, although slightly below the recommended cutoff, was deemed sufficiently close to be retained. The decision was further supported by the fact that removing M18 did not lead to a significant increase in the Cronbach's alpha coefficient of the corresponding subscale. The EFA results also showed that some items deviated from their originally theorized factors and loaded

* Corresponding author at: Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Financial Sciences.

E-Mail Address: aysen.akbastuna@hbv.edu.tr

onto different dimensions. Expert evaluations were used to assess whether these deviations aligned with the theoretical construct of the scale. Items that were inconsistent with the underlying theoretical framework were excluded from the scale. Although the original scale consisted of 32 items and six sub-dimensions, the Turkish version revealed a valid structure comprising 18 items across four sub-dimensions: Resigned Silence, Self-Protective Silence, Relation-oriented Silence, Individualistic Silence.

Conclusion

In this study, the Employee Silence Scale originally developed by Choi & Hyun (2022) was adapted into Turkish. It was found that the sub-dimensions Indifferent Silence and Compliant Silence did not emerge as distinct factors in the Turkish sample. This outcome can be explained by cultural differences. In societies like Turkey, which have high power distance and collectivist characteristics, individuals may show greater respect for hierarchy and a stronger desire for social harmony, potentially merging these silence types into broader categories. Moreover, the direct expression of these forms of silence might be culturally discouraged, leading participants to respond in more implicit ways.

Cultural context plays a pivotal role in shaping how silence is understood and enacted by employees. Hofstede (2001) highlighted that individuals in collectivist cultures often refrain from expressing personal opinions openly, especially when such opinions conflict with group consensus. In organizational settings, this may manifest as a preference for silence or indirect expression during meetings or decision-making processes. Similarly, Triandis (2015) emphasized the psychological and cultural dimensions of individualism and collectivism, noting that the tendency to maintain harmony and avoid challenging authority may blur the boundaries between different types of silence. In such environments, it becomes more difficult to separate obedient silence from other forms, as it may naturally coexist with defensive or acquiescent silence.

Previous literature also supports this interpretation. For instance, Karaman Saribey (2015) found that cultural values significantly influence organizational silence behaviors. Acaray & Şevik (2016) further demonstrated that power distance and collectivism are associated with specific dimensions of silence in organizations. These findings underscore the importance of considering cultural norms in both the conceptualization and measurement of employee silence. Van Dyne et al. (2003) referred to Brown & Levinson's (1987) politeness theory, arguing that

norms surrounding appropriate speech behaviors are culturally mediated. Thus, silence in some cultures may serve as a marker of respect, politeness, or conflict avoidance, rather than disengagement or defiance.

Through this study, a multidimensional, valid, and reliable instrument for assessing employee silence in Turkish organizational settings has been introduced to the Turkish literature. The adapted scale is recommended applicable not only within the tourism sector, where the sample was drawn, but also across other sectors where employee silence is a relevant phenomenon. However, it should be noted that the generalizability of the findings is limited due to the study's sample being confined to tourism industry employees. Future research is recommended to replicate the validation process with broader and more culturally diverse samples across different industries to further confirm the scale's reliability and validity.