



## STRATEJİK SESSİZLİK ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE UYARLAMASI

### TURKISH ADAPTATION OF THE STRATEGIC SILENCE SCALE

 **Metin IŞIK<sup>1</sup>**

 **Zeki UÇAR<sup>2</sup>**

 **Fatma KARA<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** Prof. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [imetin@beu.edu.tr](mailto:imetin@beu.edu.tr)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [zucar@beu.edu.tr](mailto:zucar@beu.edu.tr)

<sup>3</sup> YL., Bitlis Eren Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, [fatmaakara3@gmail.com](mailto:fatmaakara3@gmail.com)

Received / Alınma: 13.02.2026

Accepted / Kabul: 03.04.2026

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı stratejik sessizlik olgusunu kavramsal ve kuramsal düzeyde ele almak ve orijinal Parke ve diğerleri (2022) tarafından geliştirilen 6 madde ve 3 boyutlu stratejik sessizlik ölçeğinin Türkçe uyarlamasını gerçekleştirmektir. Sessizlik yazını kapsamlı biçimde taranmıştır. Ölçekteki maddeler, anlam ve içerik geçerliliği açısından uzman akademisyenlere incelenmiştir. 72 kişilik örneklem ile ön uygulama/pilot uygulama yapılmıştır. Ana uygulama Bitlis il merkezi kamu çalışanlarından 324 örneklem toplanan veri ile yapılmıştır. Spss ve Amos programları ile açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yapı geçerliliği; güvenilirlik analizleri ile iç tutarlılık değerlendirilmiştir. Türkçe'ye uyarlaması yapılan stratejik sessizlik ölçeğinin içerik, yapı geçerliliği ve güvenilirlik açısından yeterli olduğu analiz sonuçlarıyla ortaya konmuştur. Uyarlaması yapılan ölçeğin, orijinalinde de olduğu gibi üç (3) faktörlü bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Örneklem yalnızca Bitlis il merkezi kamu çalışanlarından oluşmaktadır, genellenebilirlik sınırlıdır. Çalışmada yalnızca nicel analizlere yer verilmiştir; farklı sektör / demografik gruplar ya da test-tekrar test gibi ek güvenilirlik analizleri yapılmamış olabilir. Stratejik sessizlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasıyla, literatürde bu kavramı ölçmeye yönelik araç eksikliği giderilmiş; hem kuramsal hem ölçme pratiği açısından Türkiye bağlamında yeni bir katkı sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sessizlik, Stratejik Sessizlik, Ölçek Uyarlama.

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the phenomenon of strategic silence at a conceptual and theoretical level and to adapt the 6-item, 3-dimensional strategic silence scale originally developed by Parke et al. (2022) into Turkish. The literature on silence was comprehensively reviewed. The items in the scale were reviewed by expert academics in terms of meaning and content validity. A pilot study was conducted with a sample of 72 participants. The main study was conducted with data collected from a sample of 324 public employees in the central district of Bitlis. Exploratory and confirmatory factor analyses were performed using SPSS and Amos software to assess construct validity, and reliability analyses were conducted to evaluate internal consistency. The scale exhibited a three-factor structure, as in the original. The Turkish version was found to be adequate in terms of construct validity and reliability. The sample consisted only of public employees in the central district of Bitlis, and generalizability is limited. The study only included quantitative analyses; additional reliability analyses, such as those involving different sectors/demographic groups or test-retest, may not have been performed. The adaptation of the strategic silence scale into Turkish addresses the lack of tools in the literature for measuring this concept; it offers a new contribution to both theoretical and measurement practice in the Turkish context.

**Keywords:** Silence, Strategic Silence, Scale Adaptation.

## 1. GİRİŞ

Çalışanlar örgütün içinde ve dışında gerçekte neler yaşandığına ilişkin üstlerini bilgilendiren ve farkındalık oluşumunu sağlayan önemli bilgi kaynakları olarak değerlendirilmekte (Calpham & Cooper, 2005, s. 707) ve çoğu durumda işleri, akış ve süreçlerini, ürün ve hizmetleri geliştirilmesine ve yenilikçiliğe katkı sağlayabilecek birbirinden çok farklı bilgi, fikir ve düşüncelere sahip oldukları ifade edilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar ucuz ve örgütler için katma değer yaratacak (Premeaux & Bedeian, 2003) bilginin temel kaynağı olarak görülmelidir. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Ipe, 2003). Bunun bilinciyle hareket eden örgütler, oldukça dinamik hale gelen küresel rekabette öncü olabilmek adına çalışanlarından düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeleri, daha fazla sorumluluk ve riskler üstlenmeleri noktasında oldukça talepkâr davranmaktadırlar (Vakola & Bouradas, 2005, 441; Shojaie vd., 2011). Buna rağmen çoğu durumda çalışanlar bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler ve bu durum örgütler açısından yaşamsal bir soruna dönüşmektedir. İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik (Sarıbay, 2018; Detert & Edmondson, 2011) olarak ele alınan bu olgu yönetim ve organizasyon yazınında oldukça geniş bir çalışma alanı bulmuş ve özellikle de örgütler için istenmeyen durumlara katkıları bağlamında daha fazla ön plana çıkmıştır. Nitekim sessizliğin, bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt yenilikçiliği gibi faktörler üzerinde önemli olumsuz etkileri olduğu, akademik çalışmalarla belirtilmiş, ayrıca liderlik tarzları, güven ortamı ve iletişim iklimini sessizliğin derecesini belirleyebileceği vurgulanmıştır (Dedahanov, Lee, Rhee & Yoon, 2016).

Sessizlik, bireysel bir tercih olabileceği gibi, örgütsel baskılar ve sosyal normlar tarafından da şekillendirilebilmektedir (Brinsfield, 2013). Bununla birlikte çalışanları örgütsel bağlamda sessizliğe iten nedenler çeşitli başlıklar altında incelenmiştir. Çalışanlar, olası olumsuz sonuçlardan kaçınma içgüdüleri (Dyne, Ang & Botero, 2003), dışlanma veya toplum içinde olumsuz yargılanma korkusu (Morrison & Milliken, 2000), yöneticiler tarafından olumsuz algılanma korkusu (Detert & Edmondson, 2011) ve hatta işlerini kaybetme kaygısıyla (Perlow & Williams, 2003; Pinder & Harlos, 2001) bilinçli ya da bilinçsiz şekilde sessiz kalabilmektedir.

Bununla birlikte, işgören sessizliği yalnızca örgütsel faktörlerden kaynaklı değil bireyin kişisel psikolojik durumlarına bağlı olarak da gelişebilen bir durum olduğu bildirilmiştir (Pinder & Harlos, 2001). Uçar (2015) tarafından bunlar; özgüven, kontrol odağı, benlik saygısı, özgeci kişilik özelliği/iyiniyetli davranma, çıkarları doğrultusunda hareket etme, iletişim endişesi, uyumluluk düzeyi ve dışa dönüklük-içe dönüklük gibi özellikler olarak belirtilmektedir. Bu araştırmanın konusunu oluşturan stratejik sessizlik özellikle bireyin kendini korumaya çalışması, çıkarlarını maksimize etme çabası ve iyi niyetle davranma ile ilişkilendirilebilir. Nitekim çalışanların konuları "satmaya / açık konuşma (sold)" çalışırken ne zaman açık konuşmanın uygun ve etkili olduğunu, ne zaman ise geri durmanın/sessiz kalmanın daha iyi olabileceğini ustaca değerlendirdikleri belirtilmektedir (Dutton, Ashford, O'Neill & Lawrence, 2001). Bu doğrultuda, bu tür taktiksel sessizlik davranışları Parke ve diğerleri (2022) "stratejik sessizlik" olarak kavramsallaştırmaktadır.

Stratejik sessizlik, çalışanların uygun zaman olmadığını düşündüklerinde fikir veya endişelerini bilinçli ve kasıtlı olarak dile getirmekten kaçındıkları şeklinde açıklanmaktadır (Parke, Tangirala, Sanaria & Ekkirala, 2022). Her ne kadar stratejik sessizlik kavramı Türkiye'de Akçay'ın (2023) nitel çalışmasında halkla ilişkiler bağlamında ele alınmış olsa da, bu kavramın nicel ölçümüne olanak tanıyacak geçerli ve güvenilir bir Türkçe ölçek henüz bulunmamaktadır. Dolayısıyla örgütler açısından yaşamsal olan işgören sessizlik olgusunun hangi ortamsal faktörlerden / değişkenlerden etkilendiği veya hangi ortamsal faktörleri ne şekilde etkilediğinin

bilinmesi önemli hale gelmektedir. Örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun stratejik sessizlik olgusu gibi daha özelleştirilmiş başlıklarda incelenmesi hem alan yazının zenginleşmesine hem de uygulayıcılar için yol gösterici daha alt bilgilere ulaşılması açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı, Parke ve diğerleri (2022) tarafından geliştirilen stratejik sessizlik ölçeğini Türkçeye uyarlayarak örgütsel davranış literatürüne özgün ve işlevsel bir katkı sunmaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Sessizlik Kavramı

İşgören Sessizliği, örgütsel normlar veya sosyal baskılar (dışlanma, olumsuz algılanma, ilişkilerin bozulması ya da işlerini kaybetme korkusu) gibi nedenlere dayalı olarak çalışanların bilinçli ya da bilinçsiz olarak sessiz kalma durumu olarak tanımlanmaktadır (Perlow ve Williams, 2003).

İşgören sessizliği kavramının teorik temeli olarak Hirschman (1970) tarafından yapılan çalışmanın ön plana çıktığı görülmektedir. Hirschman (1970) çalışanlar tarafından örgütsel memnuniyetsizliğe verilen tepkileri açıklarken “ses çıkarma” (voice) ve “ayrılma” (exit) kavramlarını ele almıştır. İlgili çalışmada ses durumunun karşıtı olarak değerlendirilen sessizlik olgusu örgüte olan bağlılıkla ilişkilendirilerek örgütsel sessizlik kavramına öncülük etmiş ve sonraki araştırmalar da işgören sessizliği kavramına ilişkin teoriyi bu yaklaşımdan yola çıkarak açıklamaya çalışmışlardır (Hirschman, 1970; Pinder & Harlos, 2001; Uçar, 2015).

Bu kuramsal çerçeveden hareketle Pinder & Harlos (2001) çalışan sessizliği kavramını literatüre kazandırmış ve bunun yalnızca sesin yokluğu olmadığını vurgulamışlardır. Araştırmacılar, “işgören sessizliğini,” bireyin örgütsel koşullarına ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkında gerçek ifadelerini, değişim veya düzeltme yapma gücüne sahip olduğu düşünülen kişilerden saklaması olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, çalışan sessizliğinin pasif (quiescence) ve kabullenici (acquiescence) nedenlere bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabileceğini ileri sürmüşlerdir (Pinder & Harlos, 2001; Sarıbay, 2018). Kabullenici (acquiescence) sessizlik kavramı, bireyler durumu sorgulamaz ve fikirlerini önermeden kabullenir (Jafarguliyeva, 2020). Pasif (quiescence) sessizlik ise çalışanlar cezalandırılmaktan korktukları için işveren ve üstlerinin kabul etmeyeceği öneri veya durumu dile getirmekten kaçınmaktadırlar (Pinder & Harlos, 2001; Sarıbay, 2018).

(Dyne, Ang & Botero, 2003) aslında sessizliğin sesin doğrudan zıttı olmadığını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre ses, çalışanların mevcut durumu sorgulayarak yapıcı değişiklik önerileri sunmasını ifade ederken, sessizlik genellikle kendini koruma amacı taşımaktadır. Çalışanların konuşmamalarının nedeninin statükoyu kabul etmek ya da başkalarının iyiliğini düşünmekten ziyade, olumsuz sonuçlardan kaçınma olduğu vurgulanmıştır. Savunmacı (defensive) veya çekingen (quiescent) sessizlik türüne odaklanılmaktadır. Çalışan sessizliği kavramını ayrıntılarıyla incelemiş çalışanların sessizlik ve ses davranışlarını üç temel motivasyona (ilgisiz, kendini koruyucu, başkalarına yönelik) göre sınıflandırmaktadır. Buna bağlı olarak üç sessizlik (Boyun Eğici, Savunmacı, Prososyal) ve üç ses (Boyun Eğici, Savunmacı, Prososyal) türü tanımlanmaktadır. Sessizlik, bilgilerin bilinçli olarak saklanması, ses ise bunların ifade edilmesidir. Davranışlar, pasiflik veya proaktiflik düzeyine ve proaktif davranışın kendini koruma ya da başkalarına yönelik olmasına göre farklılaşmaktadır (Dyne, Ang & Botero, 2003).

Knoll & Dick, sessizliğin sadece konuşmamak anlamına gelmediğini belirtmiş ve sessizliğin üç farklı nedenini açıklamıştır: 1) Çalışan suskun olsa da söyleyecekleri olabilir. 2) Sesini yükseltmemek, her zaman desteğe ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmez; sessizlik başka

sebeplerden de olabilir. 3) Ses ve sessizlik birbirinin zıttı değildir; çalışanlar bazen konuşmak, bazen de sessiz kalmak isteyebilirler. Bununla birlikte Pinder & Harlos ile Dyne ve arkadaşlarının çalışmalarından ilham alarak, Knoll & Dick (2013) çalışan sessizliğinin dört farklı türünü belirlemişlerdir. Bunlar: kabullenici sessizlik (acquiescent silence), fırsatçı sessizlik (opportunistic silence), örgüt yararına sessizlik (prosocial silence) ve pasif sessizlik (quiescent silence) olarak isimlendirilmiştir (Knoll & Dick, 2013; Yasin & Jeseviciute-Ufartiene, 2023).

Detert & Edmondson (2011), bireylerin örgütteki kurallar ve beklentiler nedeniyle sessiz kalmasını ve bu sessizliğin nedenlerini “Beş Örtük Ses Teorisi (Implicit Voice Theories)” ile tanımlamıştır. Bunlardan ilki “Hedefin Sahiplenmesi Varsayımına (Presumed Target Identification)” dayanan yöneticilerin mevcut durumu benimsemesi ve önerileri kişisel eleştiri gibi algılanması inancını ifade etmektedir. İkinci teori ise “Kusursuz Veri veya Çözüm Gerekliliğine (Need Solid Data or Solutions to Speak Up)” dayanan fikirlerin yeterince olgunlaşmadan paylaşılmasının riskli bulunması inancını ifade etmektedir. Üçüncü teori ise “Hiyerarşik Uygunluk (Hierarchical Unsuitability)” olarak belirtilen, üst düzey yöneticilerle doğrudan iletişim kurmanın kurumsal hiyerarşi içinde uygun görünmeyeceği inancını ifade etmektedir. Dördüncü teori, “ Patronu Toplum İçinde Utandırma (Don’t Embarrass the Boss in Public)” olarak ifade edilen, fikirlerin yöneticilere öncelikle özel olarak iletilmesi gerektiği aksi halde kamuya açık eleştirilerin yöneticiyi zor durumda bırakabileceğine olan inancı yansıtmaktadır. Beşinci teori ise “Sesin Olumsuz Kariyer Sonuçları (Negative Career Consequences of Voice)” olarak nitelendirilen ve kariyer riski algısına vurgu yapan sessizlik durumlarını ifade etmektedir.

## 2.2. Stratejik Sessizlik Kavramı

Örgütsel Sessizlik ya da İşgören Sessizliği literatürü incelendiğinde çalışanların kimi durumlarda bilinçli olarak sessiz kaldıkları ya da sessizleştikleri sıklıkla ifade edilmektedir. Nitekim Çakıcı (2008)’nın Örgütsel ya da işgören sessizliği tanımları ve analizlerine yönelik incelemesinde, sessizliğin çoğunlukla bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alındığı sonucuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla kimi durumlarda sessizlik basit bir iletişim yokluğunun aksine, çalışanların belirli bir konu çerçevesinde duygu, düşünce, bilgi, ve bildiklerini bilinçli ve kasıtlı olarak gizlenmesi anlamına da gelmektedir. (Dutton, Ashford, O’Neill & Lawrence, 2001; Dyne, Ang & Botero, 2003; Parke, Tangirala, Sanaria & Ekkirala, 2022).

Stratejik Sessizlik olgusunu açıklamak için çeşitli teorilerden yararlanılabilir. Bu noktada Ajzen (1977) tarafından ortaya konan Planlı Davranış Teorisi, Stratejik Sessizlik Kavramına ilişkin önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu teori, bireyin davranışlarını gerçekleştirme niyetinin tutumlar, algıladığı sosyal normlar (çevresel baskılar) ve algılanan davranışsal kontrol (özyetkinlik) tarafından şekillendiği öne sürmektedir (Ajzen, 1992). Dolayısıyla, çalışanların örgüt içinde konuşma ya da sessiz kalma yönündeki niyetleri, bu üç temel faktöre bağlı olarak şekillenebilir (Ajzen, 1991; 2006; Erten, 2001; 2002; Mercan, 2015; Uçar, 2015). Snyder (1974) tarafından geliştirilen Kendini Uyarılma Teorisi / Self Monitoring (KUT) stratejik sessizliği ışık tutan farklı bir teori olarak ele alınabilir. Teori bireylerin sosyal davranışlarını çoğunluğun algısına göre düzenlemesini inceler. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bireylerin olumsuzluklarla karşılaşmamak için kendi düşüncelerini gizleme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. (Snyder, 1974). Bu durum sessizlik yazını içerisinde stratejik/bilinçli sessizlik davranışı ile ilişkilendirilmektedir (Uçar, 2015). (Premeaux & Bedeian, 2003) tarafından yapılan çalışmada sessizliğin Bekleyiş Teorisiyle açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Teori dayalı olarak bireyin belli bir davranışı, o davranışın beklenen sonuçları getireceğine inandığında

sergileyeceği belirtilmektedir. Dolayısıyla sessiz kalarak kendilerine fayda/çıkar sağlayabileceklerini düşünen bireyler stratejik olarak sessizliği bir araç olarak seçebilirler (Premeaux & Bedeian, 2003; Çakıcı, 2007; Knoll & Dick, 2013; Üçok & Torun, 2015). İşgören sessizliğinin dayandırıldığı bir diğer teori ise Noelle-Neumann'ın Sessizlik Sarmalı Teorisi dir. Teoriye göre insanlar yalnız kalma ve dışlanma korkusuyla çoğunluğun görüşüne katılma eğilimindedir ve azınlıkta olduklarını düşündüklerinde stratejik olarak sessiz kalabilirler. Çoğunlukta hissedenler ise fikirlerini daha rahat ifade ederler. Bu durum, sessizlerin daha da sessizleşmesine, konuşanların ise daha baskın hale gelmesine yol açarak kamuoyunun "Sessizlik Sarmalı" içinde şekillenmesine neden olur (Noelle-Neumann, 1974; Çakıcı, 2007; Uçar, 2015).

Sessizlik Literatürü incelendiğinde sessizlik konusunda ki bireysel tercihin çoğunlukla bilinçli ve kasıtlı olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu sessizlik durumu stratejik bir konuya dönüşmektedir. Bu nedenle bu sessizlik türünün stratejik sessizlik olarak ifade edildiği bazı çalışmalardan anlaşılmaktadır. Dutton, Ashford, O'Neill & Lawrence'ın (2001) çalışması, çalışanların yalnızca mesajlarının içeriğine değil, ne zaman ilettiklerine de bilinçli olarak özen gösterdiklerini göstermiştir. Bu çerçevede, uygun olmadığı düşünülen zamanlarda fikir veya endişelerin bilinçli olarak geri tutulması, "stratejik sessizlik" olarak tanımlanmaktadır (Parke, Tangirala, Sanaria & Ekkirala, 2022). Stratejik sessizlik, çalışanların örgütsel konuları pasif bir suskunlukla değil (Dyne, Ang & Botero, 2003), zamanlama, içerik ve bağlam açısından (Dutton, Ashford, O'Neill & Lawrence, 2001) en etkili olacak şekilde bilinçli olarak iletmeyi tercih ettikleri aktif bir iletişim yönetimi stratejisi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Parke, Tangirala, Sanaria & Ekkirala, 2022).

Stratejik sessizlik, yalnızca sessiz kalmak değil, bilinçli bir tercih ve bazen de proaktif bir tutum olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, çalışanların bu stratejik sessizliği etkili bir şekilde yönetebilmeleri ve pozitif yaklaşımlarını gösterebilmeleri için sözsüz iletişim becerilerine önem vermeleri gerektiği belirtilmektedir (Dyne, Ang & Botero, 2003; Parke, Tangirala, Sanaria & Ekkirala, 2022).

Parke, Tangirala, Sanaria & Ekkirala (2022), stratejik sessizliğin çalışanların söylemek istediklerini daha uygun zaman ve içerikle dile getirmelerine yardımcı olan içsel bir önceliklendirme (triyaj) sistemi işlevi görebileceğini savunmuştur. Bu durumun, çalışanların zamansız veya alakasız konuları elemesine ve yöneticinin mevcut odak noktası ve ruh haline daha uygun, değerli fikirler sunmalarına olanak tanıyacağını ileri sürmüşlerdir.

Knoll & Dick (2013) çalışmasında fırsatçı sessizlik kavramını tanımlamaktadır. Fırsatçı sessizlik, bireyin işle ilgili düşünce, bilgi ya da görüşlerini stratejik biçimde saklayarak kendisine çıkar sağlamayı amaçlaması ve bunun başkalarına zarar verebileceğini bilerek bu tutumu sürdürmesidir. Fırsatçılık farklı biçimlerde görülebilir, ancak özellikle bilgi saklama, eksik ya da yanıltıcı bilgi verme gibi konular üzerine odaklanmışlardır (Knoll & Dick, 2013). Yapılan çalışmalarda (Harlos & Pinder, 1999; Harlos, 2004) çalışanların sessiz kalmasını bilinçli ve stratejik bir tutum olarak tercih edebileceği vurgulanmaktadır (Uçar, 2015).

Pinder & Harlos (2001), pasif/kasti sessizliği, kasıtlı bir ihmal ya da pasif direnç biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, pasif sessizlik, işgörenlerin iş yerindeki adaletsizliklere karşı sergiledikleri bilinçli bir sessizliktir. İşgörenler, yaşadıkları ya da tanık oldukları olumsuz durumlardan rahatsızlık duymalarına ve bu durumu değiştirebilecek seçeneklerin farkında olmalarına rağmen herhangi bir adım atmazlar. Bu durum, işgörenlerin mevcut durumdan memnun olmadıklarını ancak statükoyu değiştirmek adına harekete geçmeye istekli olmadıklarını ortaya koymaktadır (Uçar, 2015). Bu yönüyle pasif sessizlik bilinçli bir tercih

olarak ortaya çıkmakta ve belirli sonuçları hedeflediğinden stratejik sessizlik ile ilişkilendirilebilir.

Dyne ve arkadaşları (2003) Savunmacı Sessizliği (Defensive Silence), Pinder & Harlos (2001) ve Marrison & Milliken (2000)' in çalışmalarından yararlanarak geliştirmektedir. Savunmacı sessizlik, bireyin korkuya dayalı olarak kendini koruma amacıyla sahip olduğu bilgi, düşünce veya görüşleri bilinçli biçimde paylaşmaktan kaçınması şeklinde tanımlanabilir. Bu tür sessizlik, dışsal tehditlere karşı korunmayı hedefleyen bilinçli ve proaktif bir tutumdur (Schlenker & Weigold, 1989). Çalışanlar, bazı konularda hissettikleri korku nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilirler. Özellikle üstlerinden gelebilecek olumsuz tepkilerden çekinerek, sorunları dile getirmektense sessiz kalmayı tercih ederler (Uçar, 2015). Düşüncelerini açıkça ifade edenler ispiyoncu ya da sorun çıkaran kişiler olarak algılanıp dışlanabilirler (Bowen & Blackmon, 2003). Durumu bilinçli şekilde değerlendiren işgörenler, en uygun seçeneğin sessiz kalmak olduğuna inanarak, bu durumu proaktif bir tutumla savunmacı sessizlik davranışına dönüştürmektedir (Uçar, 2015). Bu yönüyle savunmacı sessizlik bazı durumlarda çalışanların kendi güvenliklerini korumak adına başvurdukları bilinçli ve stratejik bir sessizlik biçimi olarak yorumlanabilir.

Plan odaklı savunmacı sessizlik/Schema-driven defensive silence, çalışanların geçmiş deneyimlerinden edindikleri düşünce şemalarını kullanarak, konuşmanın riskli olduğuna hızlı ve otomatik bir şekilde karar vermesiyle ortaya çıkar (Kish-Gephart, Detert, Treviño ve Edmondson, 2009). Bu sessizlik türü genellikle korkuya dayanır ve iki durumda görülür: İlki, yüksek yoğunluklu korkuda çalışan yöneticisinin hatasını fark eder ancak önceki deneyimlerinden yararlanarak sessiz kalmanın daha doğru olacağını düşünür. İkincisi ise düşük yoğunluklu korkudur; işgörenin anlık olarak fikir beyan etmesi gerekir ancak zaman darlığından dolayı riski göze almaz ve sessiz kalmayı tercih eder. Her iki durumda da sessizlik bilinçlidir ancak detaylı düşünmeden çok, hızlı ve şemalara dayalı bir tepkidir (Kish-Gephart, Detert, Treviño ve Edmondson, 2009; Uçar, 2015). Bu yönüyle plan odaklı sessizlik, bazı durumlarda riskten kaçınmayı hedefleyen bilinçli bir tutum olarak stratejik sessizlikle kesişebilir.

Bilinçli savunmacı sessizlik, stratejik sessizliğin bir biçimi olarak değerlendirilebilir. Bilinçli savunmacı sessizlik, kişiler potansiyel riskleri değerlendirerek kendilerini korumak amacıyla kasıtlı ve bilinçli olarak sessiz kalırlar.(Kish-Gephart, Detert, Treviño & Edmondson, 2009; Uçar, 2015). Bu durumda işgörenler konuşmanın fayda veya zararlarını tartabilir, başkalarına danışabilir ve alternatif stratejileri düşünebilir. Ancak korkunun doğası gereği işgörenler konuşmamanın daha güvenli olduğu kararına varır (Kish-Gephart, Detert, Treviño ve Edmondson, 2009).

Önleyici sessizlik, çalışanların algıladıkları korku ve endişeden kendilerini korumak amacıyla düşünce, bilgi ya da fikirlerini dile getirmekten bilinçli bir şekilde kaçınırlar. Çalışanlar mevcut tehditlere karşı değil, ileride karşılaşılabilecekleri olumsuzlukları engellemek amacıyla sessiz kalırlar (Uçar, 2015). Uçar (2015), çıkarıcı sessizliği; çalışanların kişisel çıkar sağlama amacıyla stratejik davranarak sahip oldukları bilgi ve tutumları kasıtlı biçimde gizlemeleri ve bu yolla yanıltıcı ya da farklı bir izlenim oluşturma çabaları olarak tanımlamaktadır.

### 3. YÖNTEM

Nicel bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada, Parke ve diğerleri (2022) tarafından geliştirilen Stratejik Sessizlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ölçek, çalışanların örgütsel stratejik konulara ilişkin görüşlerini dile getirmekten kaçınma eğilimlerini ölçmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda öncelikle mail yoluyla

stratejik sessizlik ölçeğini geliştiren yazarlardan (Parke, Tangirala, Sanaria & Ekkirala) izin alınmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması için izlenen süreç beş aşamadan oluşmaktadır; orijinal ölçekteki maddelerin Türkçe'ye çevirisi, çevirinin uzmanlar tarafından değerlendirilmesi, elde edilen Türkçe maddelerin kaynak dile (İngilizce) tekrar çevrilmesi, bu "geri çeviri"nin kaynak dile hâkim uzmanlarla değerlendirilmesi, nihai halin uzman akademisyenler tarafından son değerlendirmeye alınması. Çeviri ve karşı-çeviri süreci hem İngilizce hem Türkçe bilen akademisyenlerce yürütülmüştür.

Çeviri sürecinden sonra pilot uygulama için 72 kişilik bir örneklem kullanılmıştır. Pilot çalışmada, açımlayıcı faktör analizi uygulaması sonucunda 6 ifadeli ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 3 bileşene ayrıldığı görülmüştür. Maddelerin faktör yükleri yüksek ve tutarlı bulunmuştur; bu da kapsam ve yapı geçerliliğini desteklediğini işaret etmektedir. Pilot uygulamadan sonra esas analizler için, anket tekniği ile Bitlis il merkezi kamu kurumlarındaki çalışanlardan kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 324 kişiden veri toplanmıştır. Araştırmadaki anket uygulaması için Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 2025/05-16 ve E.7353 sayılı kararı ile izin alınmıştır. Ölçekte yer alan ifade sayısının 54 katı örnekleme ulaşılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	246	75,9
	Kadın	78	24,1
<b>Yaş</b>	21-30	97	29,9
	31-40	108	33,3
	41-50	72	22,2
	51-60	37	11,4
	61 ve üzeri	10	3,1
<b>Medeni Durum</b>	Evli	217	67,0
	Bekar	107	33,0
<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>	0-5	98	30,2
	6-15	118	36,5
	16-20	25	7,7
	21 ve üzeri	83	25,6
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	51	15,7
	Ön Lisans	93	28,7
	Lisans	175	54,0
	Doktora	5	1,5

Örneklemin demografik yapısı incelendiğinde, erkek katılımcıların (n=246; %75,9) kadın katılımcılara (n=78; %24,1) göre belirgin bir çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yaş dağılımında en yoğun grup 31-40 yaş aralığıdır (n=108; %33,3). Eğitim düzeyinde ise lisans mezunları (n=175; %54,0) ağırlıktadır.

### 3.1. Analiz Süreci

Analiz sürecinde; 324 kişilik nihai örneklemde elde edilere açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA kapsamında yapısal model oluşturulmuştur. Bu model üzerinden; bileşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE), yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırt edici geçerlilik (discriminant validity) — Fornell-Larcker Kriteri kullanılarak ölçülmüştür. Analizler SPSS ve AMOS programları ile gerçekleştirilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Bu araştırmanın bulgular kısmı dört alt başlıkta ele alınmıştır. Birinci kısımda aslı İngilizce olan ve Türkçe uyarlaması yapılan stratejik sessizlik ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla, alan akademisyenlerinin de önerisiyle, açımlayıcı faktör analizi yapılarak bulgular raporlanmıştır. İkinci kısımda içerik geçerliliği yönünden uygun olduğu tespit edilen uyarlama ölçek üzerinde güvenilirlik ve normal dağılım testleri yapılmış ve raporlanmıştır. Üçüncü kısımda Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) analizi yapılmış ve bulgular raporlanmıştır. Son kısımda ise yaksınsaklık ve ayırt edici geçerlilikler beklenen skorlar yönünden incelenmiş ve bulgular raporlanmıştır.

##### 4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Bulguları

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen toplam varyans ve döndürülmüş bileşen matrisi sırasıyla Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 2.** Toplam Açıklanan Varyans ve Özdeğerler

Bileşen	Özdeğer (Total)	Varyans Yüzdesi (%)	Kümülatif Varyans Yüzdesi (%)
1	2,452	40,873	40,873
2	1,333	22,213	63,086
3	0,953	15,879	78,965
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>			<b>78,965</b>

Analiz sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan iki faktör bulunmasına rağmen, teorik çerçeve ve açıklanan varyans yüzdesi (%78,965) dikkate alınarak üç faktörlü bir yapıya karar verilmiştir. Üç faktörün toplam varyansın %78,965'ini açıklaması, ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.** Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Madde	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_3$
1. İş yerinde esas çalışma veya tartışma konusu ile ilgili olmayan konularla ilgili konuşulduğunda bilinçli/kasıtlı olarak sessiz kalırım.	.90		
2. İş yeri hedef ve gündemi ile ilişkili olmayan konuşmalar/tartışmalar olduğu esnada bilinçli/kasıtlı olarak sessiz kalırım.	.89		
3. Geliştirmek ve yapmak için çok fazla zamana ihtiyacım olacak bir durum söz konusu olduğunda bilinçli/kasıtlı olarak sessiz kalırım.		.87	
4. Fikir veya kaygılarımı ifade etmek için daha fazla zamana ihtiyacım olan durumlarda fikirlerimi veya kaygılarımı ifade etmekten kaçınırım.		.83	
5. Yöneticim veya ekibimin durumu anlamaları için daha iyi bir ruh haline gelmesini beklemem gerektiğini düşündüğümde fikirlerimi veya endişelerimi saklarım			.89
6. Sorunlar hakkında, yöneticimin veya ekibimin onları dinlemeye daha uygun bir ruh haline gelene kadar kasıtlı olarak sessiz kalırım			.83

$\lambda$ : Faktör Yükleri

Döndürülmüş bileşen matrisi (Tablo 3), ölçeğin 6 maddesinin 3 faktör altında toplandığını ve tüm maddelerin ilgili faktörlere yüksek yük değerleri (.83 ile .90 arasında) ile yüklendiğini göstermektedir. Bu bulgular, ölçeğin orijinal yapısını koruduğunu ve yapı geçerliliğinin sağlandığını desteklemektedir. Ölçek faktörlerinden  $\lambda_1$ ; Bağlamsal Sessizlik,  $\lambda_2$ ; Zamansal Sessizlik ve  $\lambda_3$ ; Duyarlı Sessizlik olarak adlandırılmıştır.

Analiz sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan iki faktör bulunmasına rağmen, teorik çerçeve ve açıklanan varyans yüzdesi (%78,965) dikkate alınarak üç faktörlü bir yapıya karar verilmiştir. Üç faktörün toplam varyansın %78,965'ini açıklaması, ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.2. Güvenilirlik ve Normal Dağılım

Faktörlerin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ve Normal Dağılım

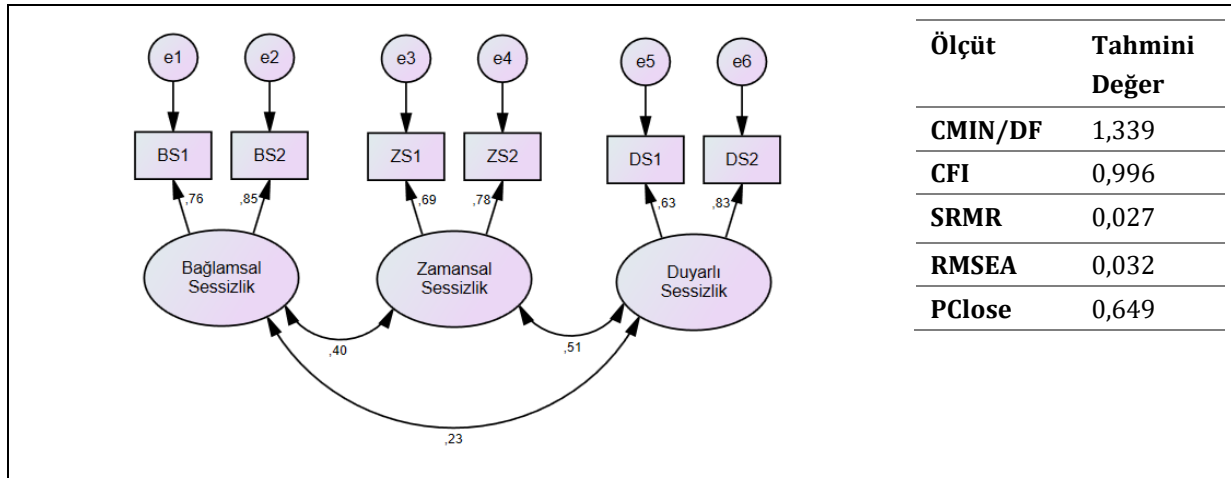
Faktör	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Skewness	Kurtosis
Bağlamsal Sessizlik	2	0,786	-0,137619	-1,038558
Zamansal Sessizlik	2	0,701	0,393910	-0,816164
Duyarlı Sessizlik	2	0,691	0,023985	-0,846963

Bağlamsal Sessizlik (0,786) ve Zamansal Sessizlik (0,701) faktörlerinin Cronbach Alfa değerleri 0.70 kabul edilebilir güvenilirlik düzeyini sağlamaktadır. Duyarlı Sessizlik faktörünün değeri (0,691) ise 0.70 eşğine çok yakın olup, sosyal bilimler araştırmalarında kabul edilebilir bir değer olarak değerlendirilebilir (Fornell & Larcker, 1981). Araştırmada normal dağılımı kontrol etmek için skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) testleri uygulanmıştır. Veriler, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında olması koşuluyla normal olarak dağıtılır (George ve Mallery, 2010). Buna göre araştırma verileri çarpıklık ve basıklık değerleri +2 ile -2 aralığında yer almaktadır.

### 3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları

AFA ile elde edilen üç faktörlü yapının uygunluğunu test etmek amacıyla uygulanan DFA'nın uyum iyiliği indeksleri Tablo 4'te özetlenmiştir.

**Şekil 1.** Yapısal Model ve Uyum İyiliği İndeksleri



DFA sonuçları, önerilen üç faktörlü modelin veri ile mükemmel düzeyde uyum gösterdiğini kanıtlamaktadır. CMIN/DF oranı 1,339 olarak bulunmuş olup, mükemmel uyum eşğini sağlamaktadır. CFI değeri 0,996, SRMR değeri 0,027 ve RMSEA değeri 0,032 ile literatürde kabul edilen en katı uyum kriterlerini dahi karşılamaktadır (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2023; Wolf & McNeish, 2023). Bu bulgular, ölçeğin üç faktörlü yapısının Türkçe örnekleme de doğrulandığını göstermektedir.

### 3.4. Yakınsak ve Ayırt Edici Geçerlilik

Ölçeğin yapısal geçerliliğini detaylı incelemek amacıyla Bileşik Güvenilirlik (CR), Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Fornell-Larcker Kriteri sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Yakınsak ve Ayırt Edici Geçerlilik Ölçütleri

Faktör	CR	AVE	MSV		
Bağlamsal Sessizlik	0,788	0,651	0,163	<b>0,807</b>	
Zamansal Sessizlik	0,704	0,544	0,261	0,404***	<b>0,738</b>
Duyarlı Sessizlik	0,704	0,547	0,261	0,233**	0,511*** <b>0,740</b>

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.05$ .

Tablo 5'te köşegen üzerindeki kalın değerler, ilgili yapının AVE karekökünü temsil etmektedir. Köşegen altındaki değerler ise yapılar arasındaki korelasyonun karesini (MSV) göstermektedir. Tüm faktörlerin CR değerleri (.70) ve AVE değerleri (.50) kabul eşiklerini karşılamaktadır. Bu durum, ölçeğin alt boyutlarının ölçtükleri yapıyı yeterli düzeyde açıkladığını ve yüksek yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Schermele-Engel vd., 2003). Fornell-Larcker Kriteri'ne göre, her bir faktörün AVE karekökü (köşegen üzerindeki değerler), ilgili faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon karesinden (köşegen altındaki değerler) daha büyüktür. Bu bulgu, ölçeğin alt boyutlarının birbirlerinden yeterli düzeyde ayrıştığını ve ayırt edici geçerliliğin de sağlandığını kesin olarak kanıtlamaktadır (Fornell & Larcker, 1981).

#### 4. SONUÇ

Bu çalışma, Parke ve diğerleri (2022) tarafından geliştirilen Stratejik Sessizlik Ölçeği'nin Türkçe uyarlamasının psikometrik özelliklerini incelemiştir. Elde edilen bulgular, ölçeğin Türkçe formunun yüksek düzeyde geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi, ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak üç faktörlü bir yapı sergilediğini ve bu yapının toplam varyansın %78,965'ini açıkladığını ortaya koymuştur. Bu yüksek açıklanan varyans oranı, ölçeğin yapısal bütünlüğünün güçlü olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, modelin uyum iyiliği indekslerinin (CMIN/DF=1,339; CFI=0,996; RMSEA=0,032) literatürdeki en katı kabul kriterlerini dahi karşılayarak, üç faktörlü yapının Türkçe örneklemede de doğrulandığını kesinleştirmiştir. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, tüm faktörlerin yüksek yakınsak geçerliliğe (AVE) ve kabul edilebilir iç tutarlılığa (CR) sahip olduğunu göstermiştir. Özellikle Fornell-Larcker Kriteri'nin sağlanması, ölçeğin alt boyutlarının kuramsal olarak birbirinden ayrışan yapıları ölçtüğünü ve bu durumun yüksek ayırt edici geçerlilik ile desteklendiğini teyit etmiştir.

Bu ölçeğin başarılı bir şekilde uyarlanması, Türkiye'deki örgütsel araştırmalar için önemli bir ilerlemedir. Geçerli ve güvenilir bir araç sağlayarak, çalışma literatürdeki mevcut boşluğu ele almakta ve gelecekteki nicel araştırmaları kolaylaştırmaktadır. Bu araç, araştırmacıların genel sessizlik kavramlarının ötesine geçmelerini ve örgüt içindeki bireysel öz çıkar ve kariyer yönetimiyle yakından bağlantılı olan stratejik sessizliğin daha özel ve kasıtlı davranışına odaklanmalarını sağlayacaktır. Bu stratejik davranışı anlamak, gerçek bir ses kültürü oluşturmak isteyen yöneticiler için hayati önem taşır, çünkü sessizliğin her zaman pasif bir eylem olmadığını, hesaplanmış, öz çıkara hizmet eden bir karar olabileceğini kabul etmeleri gerekir.

Önemli katkısına rağmen, çalışma bazı sınırlamaları da kabul etmektedir. Birincil sınırlama, yalnızca Bitlis merkez bölgesindeki kamu çalışanlarından oluşan örneklemdir. Bu homojenlik, bulguların Türkiye genelindeki diğer sektörler, özel kuruluşlara veya farklı demografik gruplara genellebilirliğini kısıtlamaktadır. Ayrıca, çalışma ölçek geçerliliği için yalnızca nicel analizlere dayanmıştır. Bu sınırlamalara dayanarak, gelecekteki araştırmalar için çeşitli yollar önerilmektedir. Araştırmacılar, genelleştirilebilirliğini daha da test etmek için uyarlanmış ölçeği özel sektör, çeşitli sektörler ve farklı coğrafi bölgelerden çalışanları içeren çeşitli örneklemlere

uygulamalıdır. Ayrıca, gelecekteki çalışmalar, ölçeğin zaman içindeki istikrarını sağlamak için test-yeniden test güvenilirliği gibi ek güvenilirlik analizlerini içerebilir. Son olarak, yeni geçerliliği kanıtlanmış ölçek, liderlik stilleri, örgütsel adalet, çalışan bağlılığı ve performans sonuçları gibi temel örgütsel değişkenlerle ilişkisini incelemek için esaslı araştırmalarda kullanılmalı ve böylece Türk örgütsel ortamında stratejik sessizliğin anlaşılması derinleştirilmelidir. Sonuç olarak, Stratejik Sessizlik Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması, örgütsel davranış ve yönetim alanındaki araştırmalarda, çalışanların stratejik sessizlik eğilimlerini ölçmek için güvenle kullanılabilir, yüksek psikometrik özelliklere sahip bir araç olarak literatüre kazandırılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2002). Constructing a TPB questionnaire: Conceptual and methodological considerations. <https://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977 ). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888–918. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>
- Akçay, E. (2023 ). Halkla ilişkiler ve stratejik sessizlik: Kurumsal niyetler üzerine nitel bir analiz. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 258–272. <https://doi.org/10.52642/susbed.1287677>
- Brinsfield, C. T. (2009 ). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors (The Ohio State University). [https://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=osu1236294604](https://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1236294604)
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2005 ). Sounds of Silence: Graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049–1069. <https://doi.org/10.1177/0170840605053540>
- Clapham, S. E., & Cooper, R. W. (2005 ). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management & Governance*, 9(3), 287–313. <https://doi.org/10.1007/s10997-005-7421-3>
- 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.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54(9), 2310–2324. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2015-0403>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011 ). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001 ). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716–736. <https://doi.org/10.2307/3069412>

- Erten, S. (2001 ). Planlanmış çevre eğitiminde planlanmış davranış teorisinin kullanılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 73–79.
- Fornell, C., & 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>
- George, D., & Mallery, P. (2010 ). *SPSS for Windows step by step: A simple study guide and reference* (10. Press). Pearson Education, Inc.
- Harlos, K. P., & Pinder, C. (1999). *Patterns of organizational injustice: A taxonomy of what employees regard as unjust*. In J. A. Wagner III (Ed.), *Advances in qualitative organizational research* (Vol. 2, pp. 97–125). JAI Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ipe, M. (2003 ). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jafarguliyeva, N. (2020). Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına göre sınıflandırılması ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi, (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi).
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, 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. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5. baskı). Guilford Publications.
- Knoll, M., & 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(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Mercan, N. (2015 ). Ajzen'in planlanmış davranış teorisi bağlamında whistleblowing (bilgi ifşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2), 1–14.
- 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. <https://doi.org/10.2307/259200>
- 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>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Parke, M. R., Tangirala, S., Sanaria, A., & Ekkirala, S. (2022). How strategic silence enables employee voice to be valued and rewarded. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104187>
- Perlow, L. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52–58.
- Pinder, C. C., & 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* (Vol. 20, pp. 331–369). Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Sarıbay, B. (2018 ). Dışlama (ostracism) ile çalışan sessizliği ve çalışanların sessizliği kullanma biçimleri arasındaki ilişkinin kavramsal olarak incelenmesi. *İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 87–107.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). *Self-identification and accountability*. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 21–43). Erlbaum.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731–1735. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334>
- Snyder, M. (1974 ). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526–537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>
- Uçar, Z. (2015 ). İşgören sessizliğinin kavramsal yapısına yönelik keşifsel bir inceleme (Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27–37.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wolf, M. G., & McNeish, D. (2023 ). dynamic: An R package for deriving dynamic fit index cutoffs for factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 58(1), 189–194. <https://doi.org/10.1080/00273171.2022.2163476>
- Yasin, H., & Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2023 ). *Employee silence and employee voice as distinct constructs: A systematic literature review*. In *Business and Management 2023: 13th International Scientific Conference* (pp. 11–12). Vilnius, Lithuania.

\*\*\*\*\*

**Çıkar Çatışması Beyanı:** Bu çalışmada taraf olabilecek herhangi bir kişi, kurum veya kuruluş arasında bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Destek ve Teşekkür:** Çalışma için herhangi bir kurum ya da kuruluştan finansal destek alınmamıştır. Gösterdikleri ilgi ve emekten dolayı Dicle Akademi Dergisi Editörlerine ve katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

**Etik Kurul İzni:** Araştırmaya yönelik etik kurul onayı, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 2025/05-16 ve E.7353 sayılı kararı ile izin alınmıştır. Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder.

**Katkı Oranı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

\*\*\*\*\*

## EXTENDED ABSTRACT

The contemporary business environment, characterized by intense global competition and rapid change, necessitates organizations to be highly adaptive and innovative. A critical resource for achieving this is the knowledge, ideas, and concerns held by employees, who are often considered vital sources of information regarding operational flows, processes, products, and services (Calpham and Cooper, 2005). Organizations are increasingly demanding that employees openly express their thoughts, take on greater responsibility, and assume risks to maintain a competitive edge (Vakola and Bouradas, 2005). However, despite this organizational need for "employee voice," a pervasive and critical issue remains: employee silence. This phenomenon, where employees consciously or unconsciously withhold valuable information, ideas, or concerns, has been extensively studied in organizational literature, often highlighting its detrimental effects on job satisfaction, organizational commitment, and innovation (Dedahanov et al., 2016).

Employee silence is a complex behavior, stemming from various factors, including the fear of negative consequences such as reprisal, exclusion, negative perception by management, or even job loss (Morrison and Milliken, 2000; Detert and Edmondson, 2011). While some forms of silence are passive or acquiescent, driven by fear or resignation, a more nuanced form, termed strategic silence, has emerged in the literature. Strategic silence is conceptualized as an intentional and deliberate decision by employees to refrain from voicing their ideas or concerns when they perceive the timing to be inappropriate or ineffective. This behavior is often linked to an individual's effort to protect themselves, maximize their self-interest, or act with perceived good intentions, skillfully assessing when to speak up and when to hold back (Dutton et al., 2001; Parke et al., 2022).

The core purpose of this study is to address a significant gap in the Turkish organizational behavior literature by providing a valid and reliable measurement tool for this specific and critical construct. Specifically, the study aims to examine the phenomenon of strategic silence at a conceptual and theoretical level and to conduct the Turkish adaptation of the 6-item, 3-dimensional Strategic Silence Scale originally developed by Parke, Tangirala, Sanaria, and Ekkirala (2022). Although the concept of strategic silence has been qualitatively explored in the Turkish context, a quantitative instrument to measure it has been lacking. The successful adaptation of this scale is crucial, as it will enable researchers to quantitatively investigate the antecedents and consequences of strategic silence within Turkish organizations, thereby enriching the field and providing valuable insights for practitioners. This contribution is particularly important for understanding how contextual factors and individual characteristics influence this specific, self-protective behavior, moving beyond the broader, more general concept of employee silence.

The research process involved a rigorous, multi-stage methodology to ensure the content, construct validity, and reliability of the adapted scale. Initially, the literature on employee silence and its various typologies was comprehensively reviewed to establish a robust theoretical foundation for the strategic silence construct. The items of the original 6-item, 3-dimensional scale were then subjected to an expert review by academic specialists to ensure linguistic and content validity in the Turkish context.

Following the expert review, a pilot study was conducted with a sample of 72 participants to test the clarity and initial functionality of the translated items. The main data collection phase involved a sample of 324 public employees working in the central district of Bitlis, Turkey. This

specific sample was chosen to provide a focused context for the initial validation. The collected data were analyzed using the SPSS and Amos statistical software packages. The construct validity of the scale was assessed through both Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA). Internal consistency and reliability were evaluated using standard reliability analyses.

The results of the statistical analyses strongly support the psychometric adequacy of the Turkish adaptation of the Strategic Silence Scale. Both the EFA and CFA confirmed that the Turkish version of the scale maintains the original three-factor structure identified by Parke et al. (2022). This finding indicates that the underlying theoretical dimensions of strategic silence are preserved in the Turkish cultural and organizational context. The scale demonstrated sufficient content validity, construct validity, and reliability, confirming its suitability as a measurement instrument.

The successful adaptation of this scale is a significant step forward for organizational research in Turkey. By providing a valid and reliable tool, the study addresses the existing gap in the literature and facilitates future quantitative research. This tool will allow researchers to move beyond general silence concepts and focus on the more specialized and intentional behavior of strategic silence, which is closely tied to individual self-interest and career management within the organization. Understanding this strategic behavior is vital for managers seeking to foster a genuine culture of voice, as they must recognize that silence is not always a passive act but can be a calculated, self-serving decision.