

Gayri Resmi Yönetici Ziyaretlerinin Çalışan Sessliliğine Etkisi

(Araştırma Makalesi)

The Effect of the Management by Walking Around on the Employee Voice

Doi: 10.29023/alanyaakademik.694510

Meral BEKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu,
mbektas@mehmetakif.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-1616-8065

Bu makaleye atıfta bulunmak için: Bektaş, M. (2021). Gayri Resmi Yönetici Ziyaretlerinin Çalışan Sessliliğine Etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), Sayfa No. 487-500.

ÖZET

Anahtar kelimeler:

Gayri resmi yönetici ziyaretleri, çalışan sessliliği, yönetici

Makale Geliş Tarihi:
25.02.2020

Kabul Tarihi:
24.11.2020

Gayri resmi yönetici ziyaretleri, yöneticilerin kurum içinde kullandıkları gayri resmi iletişim kanallarından biridir. Bu kanal aracılığı ile yöneticiler, çalışanlar işlerini yaparken onlarla görüşebilmekte bu esnada işe ve çalışanlarına dair bilgiler alabilmektedirler. Çalışanların bu süreçte daha iyi gözlemleyebilen ve dinleyebilen yöneticiler çalışan sessliliğini de teşvik etmiş olurlar. Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin çalışan sessliliğine etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Kullanılan anket formu, gayri resmi yönetici ziyaretleri ölçeği ve çalışan sessliliği ölçeği ile birlikte örneklem demografik özelliklerini ölçmek üzere hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada gayri resmi yönetici ziyaretlerinin çalışan sessliliğine etkisini ölçmek amacıyla önce korelasyon analizi daha sonra ise regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, gayri resmi yönetici ziyaretlerinin çalışan sessliliğini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, örgütlerde çalışan sessliliğinin artırılabilmesi için yöneticilerin daha fazla çalışanlarının arasına karışarak, çalışanları gayri resmi olarak ziyaret etmeleri önerilmektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Management by walking around, employee voice, manager

Management by walking around is one of the informal communication channel that managers use within the organizations. By this channel, managers can communicate with their employees while they are doing their jobs and receive information about their work and employees. During these period managers who can observe and listen their employees well enough also encourage employee voice. The aim of this study is to verify the effect of management by walking around on employee voices. The questionnaire technique was used as a data collection tool in study. The questionnaire used was composed of management by walking around scale and employee voices scale and questions prepared to measure demographic characteristics of the sample. In this study, correlation analysis and then regression analysis were conducted to measure the effect of management by walking around on employee voice. According to the results of the analysis, it was found that management by walking around has a positive effect on

employee voice. Therefore, in order to increase the voice of the employees in the organizations, it is recommended that the managers mingle freely with employees more informally and visit the employees informally.

1. GİRİŞ

Örgütlerin karmaşık yapısı içerisinde çalışanların yönetim kademesinden istek ve beklentilerinin artması yöneticileri örgütlerde daha görünür ve erişilebilir olmaya yöneltmiştir. Zaman zaman çalışanlarından teklif beklemeden onların çay-kahve molalarına katılmak, özel günlerinde çalışanlarının yanlarında olmak, kendi kapılarını sürekli çalışanlarına açık tutmak yöneticilerin gayri resmi olarak geliştirdikleri ve çoğu zamanda etkili olarak kullandıkları bir yönetim aracı haline gelmiştir. Çünkü yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri, yöneticilerin iş ile ilgili konularda direkt olarak çalışanlarının arasına karıştığı yapısal olmayan doğal bir süreçtir. Bu nedenle katı ve uzaktan yönetim anlayışının aksine, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü çalışanları ile görüşmek ve konuşmak için ofislerinin dışında geçirmesi ve çalışanlarıyla etkileşim içinde olmasıdır (Luria ve Morag, 2012:248). Bu süreçte yöneticiler ve çalışanlar karşılıklı güven duygusu ile resmi olarak aksayan ya da süreci uzatan konularla ilgili olarak bilgi paylaşımında bulunabilirler. Çünkü bazen birçok çalışan örgütsel süreci iyileştirmek için yapıcı fikirler, bilgiler ve görüşlere sahiptir. Ancak yönetim kademesinden kaynaklı bazı sorunlar nedeniyle, örneğin yöneticilerin çalışanlara mesafeli yaklaşması, zaman zaman onları görmezlikten gelmeleri, çalışanların eleştirilerine kulak tıkamaları, bazen sadece kendilerine bilgi taşıyan laf taşıyıcılar aracılığıyla alt kademelerden bilgi almaya çalışmaları çalışanları sessizliğe itebilir hatta yönetim kademesine küsmelerine neden olabilir. Çalışanların örgüt ile ilgili görüşlerini sesli olarak dile getirebilmeleri için kendilerine yaklaşan güven veren ve samimi yöneticilere ihtiyacı olabilmektedir.

Bu nedenle çalışanların örgüt performansını geliştirmek amacı ile iş ile ilgili düşünce, öneri, kaygılarını dile getirmesi (Çetin ve Çakmacı, 2012:1) olarak ifade edilen seslilik, yönetim kademesinin ihtiyaç duyduğu önemli bir süreçtir. Çalışanlarının performansını, verimliliğini, motivasyonunu, örgütsel bağlılığını vb. arttırmak isteyen yöneticilerin çalışanlarının sesine kulak vermeleri gerekmektedir. Gayri resmi ziyaretler esnasında çalışanlarına samimi olarak yaklaşabilen, çalışanlarının sesini duyabilen yöneticiler bu gayri resmi sürecin avantajlarından yararlanabilirler. Aksi takdirde yöneticilerinin gayri resmi ziyaretlerinden rahatsızlık duyan çalışanlar örgüt yararına da olsa sahip oldukları bilgi, düşünce ve kaygılarını sessizleşerek kendilerine saklayabilirler.

Bu çalışma ile yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin çalışan sesliliğine etkisi araştırılarak, örgütlerde çalışanların sesliliğini desteklemek isteyen yöneticilere ışık tutmak hedeflenmektedir.

2. GAYRİ RESMİ YÖNETİCİ ZİYARETLERİ

Yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri (Management By Walking Around), ilk olarak 1970'li yıllarda Hewlett-Packard bilgisayar şirketindeki Bill Hewlett ve Bill Packard adlı yöneticiler tarafından geliştirilmiş bir kavram olmasına rağmen, Thomas Peters ve Robert Waterman'ın 1982 yılında yazdıkları "In Search of Excellence" adlı kitapla örgütlerde popüler olmaya başlamış ve daha sonra birçok örgütte kullanılmaya başlamıştır (Peters ve Waterman 1982;

akt. Lorenzen, 1997:52). Literatürde bu kavram etrafta dolaşarak yönetim, informal yönetici ziyaretleri olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri, yöneticilerin iş ile ilgili konularda direkt olarak çalışanlarının arasına karıştığı yapısal olmayan bir yaklaşımdır. Katı ve uzaktan yönetim anlayışının aksine gayri resmi ziyaretler, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını her kademedeki çalışan ile görüşmek ve konuşmak için ofislerinin dışında geçirmesi ve çalışanlarıyla etkileşim içinde olmalarıdır. Bu uygulamalar genellikle planlanmamış ve samimi olduğu için, yöneticiler bu gayri resmi ziyaretler esnasında çalışanlarıyla daha rahat sohbet etme fırsatı bularak (Luria ve Morag, 2012:248), çalışanları ile örgütsel düzeyde neler olduğunu yüz yüze görüşebilirler. Yöneticiler bu yolla çalışanların arasına karışarak bir nevi çalışanlardan bilgi alırlar ve çalışanların iletişim sürecine katılabilmeleri için onları teşvik ederler (Tucker ve Singer, 2013:10), çalışma saatlerinde açık iletişim kanallarını kullanarak, çalışanların aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurmasını sağlamaya çalışırlar (Schermerhorn, 2010:415). Bu süreçte yöneticiler çalışanlarına, çalışanlarda yöneticilerine rahatlıkla ulaşabilir, karşılıklı olarak örgütsel problemleri çözebilirler. Yöneticiler gayri resmi ziyaretlerin avantajlarından yararlanamazlar ise çalışanlarından uzaklaşarak izole olabilirler (Daft vd., 2010:665). Yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri öncelikle ast ile üst arasındaki iletişimi geliştirmek amacıyla geliştirilmiş bir yönetim aracı (Clark, 2011:6) olduğu için bu anlayışın anahtarı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili iletişimdir. Yöneticiler bu süreci olumlu yöneterek çalışanları birçok konuda yönetim kademesine destek olmaya gönüllü hale getirebilirler.

Yöneticiler, gayri resmi ziyaretleri esnasında çalışanları için iş ile ilgili konularda rahat konuşma ortamı oluşturarak, çalışanların kurum ile ilgili olarak neler düşündüklerini öğrenebilirler. Ayrıca yöneticiler çalışanlar arasındaki gruplaşmaları bire bir gözlemleyerek bu gruplarda kimlerin yer aldığını, kimlerin lider konumuna geçerek çalışanları yönlendirdiğini tespit edebilirler. Böylelikle yöneticiler örgüt çalışanlarına iletmek istedikleri mesajları grup üyelerinden birine ulaştırarak bu mesajların iletimini hızlandırabilirler. Yöneticiler bazen formal olarak iletmek isteyip de iletemedikleri mesajları da bu yolla çalışanlarına rahatlıkla iletebilirler (Atak, 2005:65). Etrafta dolaşarak yönetme, merkezîyetçi olmayan yönetim yaklaşımını benimseyerek ve ekip çalışmasını artıran çalışanlara duyulan güveni benimseyerek gayri resmi temaslara dayanarak, yönetici ve çalışanlar arasında bir iletişim stratejisi olarak görülmektedir. Dolaşarak yönetme, yönetici ve çalışanları arasında zamanın devam etmesini sağlayarak ve böylece çalışanların işe karşı tutumlarını geliştirir. Çoğu zaman çalışanlar örgütsel sorunları dile getirmedikleri sürece yöneticiler bu sorunların farkına varamayabilirler, bu ziyaretler esnasında ofislerinin dışına çıkabilen yöneticiler (Lorenzen 1997; akt. Shra'ah, Rumman, Hamour ve Sha, 2013: 64) çalışanları ile yüz yüze iletişim kurarak bu sorunlardan haberdar olabilirler. Kendi birimlerini gözleme fırsatı bulabilen yöneticiler aynı zamanda çalışanlarının performansları hakkında da bilgi sahibi olabilirler.

Yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerini değerlendiren çeşitli yazarlar bu anlayışla ilgili aşağıdaki yorumları yapmışlardır (Luria ve Morag, 2012:248-249).

- ✓ Yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri; çalışanlar ve yöneticiler arasında motivasyonu artırarak çalışanların faaliyetlere katılımını teşvik eder.

- ✓ Fombrun ve arkadaşları (1984)'na göre çalışanlarının arasına karışan yöneticiler aslında, iadeyi ziyarette bulunmaları için çalışanlarına örtülü bir teklifte bulunurlar.
- ✓ Kunda (1992)'a göre, çalışanlarıyla etkileşimde bulunan yöneticiler ve örgüt çalışanları arasında güvene dayalı ilişkiler ve iyi bir iletişim ortamı oluşur.
- ✓ Luthra (2004)'a göre yöneticiler, çalışanların öneri ve şikâyetlerini dinleyerek örgütle ilgili çalışanlardan nicel bilgiler toplayıp örgütün nabzını tutmaya çalışırlar.
- ✓ Çalışanları bire bir gözlemleyen yöneticiler, çalışanlarıyla ilgili birinci elden bilgi toplayarak işleriyle ilgili konularda çalışanlarıyla konuşma fırsatı yakalayarak, gerçek zamanda işlerin nasıl yapıldığını gözleme fırsatı bulurlar.

Hinners (2009)'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri hemşireler ve yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirmektedir. Aynı şekilde, Amsbary ve Staples (1991) tarafından yapılan araştırma sonuçları da yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin hemşireler ve yöneticiler arasındaki iletişimi arttırdığı yönündedir (akt. Lorenz, 1997:53). Yöneticiler bu gayri resmi ziyaretler esnasında iletişim kanallarını açık tuttıkları sürece, süreç etkili olur. Örgütlerde işlerin daha iyi yürütülmesi için, yöneticilerin çalışanlarıyla gayri resmi olarak problemleri tartışmaları, çalışanlara sorular sormaları gerekebilir. Yöneticiler gayri resmi ziyaretler esnasında, birinci elden bilgilere ulaştıkları için çalışanların endişelerinden anında haberdar olurlar. Hamister (2007)'a göre, çalışanlara anında övgüler ya da düzeltmeler yapılması iş sürecinde daha etkili olur. Yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri, kişilerarası iletişim, çalışanların açık olarak takdir edilmesi ve çalışanların farkına varılmasının önemine vurgu yapar. Bilmer (1984) ve McPherson (1984)'a göre yöneticilerin gayri resmi ziyaretler gerçekleştirdiği kurumların başında; hastaneler, bankalar ve eğitim kurumları gelmektedir (akt. Mohan vd., 2013:58). Yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerde kendilerini bazen çalışanlarının bir misafiri olarak görmeleri gerekir. Nasıl ki bir misafir çaktırmadan ev sahibinin halısının altını ayağı ile iterek kontrol edebiliyor, yardım amaçlı mutfığa girerek mutfığın hijyenikliğini kontrol edebiliyorsa bir yöneticinin de aynı ustalikle çaktırmadan çalışanlarını gözlemleyebilmesi gerekir. Bu ziyaretler esnasında yöneticiler daha önce yeteneklerinin farkına varamadıkları çalışanlarından haberdar olabilirler. Shra'ah, Rumman, Hamour ve Sha (2013) Ürdün hastanelerinde yapmış oldukları çalışmada doktorların ve hemşirelerin örgütsel bağlılığı üzerinde yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin istatistiksel olarak önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerine verilebilecek en iyi örnek, Ohio'da dört fabrikası olan Iams şirketidir. Şirketin en önemli özelliği yönetim kurulu başkanının devamlı olarak çalışanlarla iç içe olması ve çalışanlarla görüşmeler yapmasıdır. Bu tür görüşmelerde, formal toplantılarda sağlanamayan birçok bilgiye daha rahat ulaşılır. Çünkü örgütlerle ilgili birçok karar resmi toplantılarda değil, bazen çay ocaklarında alınabilmektedir (İzğören, 2001:206). Serrat (2017:32)'a göre yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri kişilerarası temasın, açık takdirin ve tanınmanın önemini vurgu yapmaktadır. İyi bir dinleme becerisi, kişisel olarak herkesin katılımı ve herkesin katkı sağlayacağına yöneticiler tarafından inanılması gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu süreci başarılı olarak yönetebilmeleri için;

- ✓ Mümkün olduğu kadar sık, fakat tekrar tekrar ve tercihen günlük olarak dolaşmaları.
- ✓ Ziyaretleri gerçekleştirirken rahat olmaları,
- ✓ İyi haberleri paylaşarak, çalışanları da davet etmeleri,

- ✓ Aile, hobiler, tatiller ve spor hakkında konuşmaları,
- ✓ Yargılamadan izlemeleri ve dinlemeleri,
- ✓ İşlemleri, ürünleri, hizmetleri vb. geliştirmek için fikir ve düşünceleri teşvik etmeleri,
- ✓ Sorunlara ve endişelere duyarlı olmaları,
- ✓ Çalışanların işleri doğru yapması için onlara yardımcı olmaları,
- ✓ Bir denetçi değil, bir antrenör ve mentor gibi davranmaları,
- ✓ Çalışanlara yerinde ve zamanında yardım etmeleri,
- ✓ Hayallerini paylaşarak, eğlenmeleri gerekmektedir (Serrat 2017:323).

Yöneticileri ile yüz yüze iletişim kurma şansı bulan çalışanlar yöneticilerinden gelen olumlu ya da olumsuz tüm geri bildirimleri sözsüz olarak da almakta bu da iletişimin etkinliğini arttırmaktadır. İletişimin aracısız olması kurumlara zarar verebilen dedikoduyu ve fisiltı gazetesini de önlemektedir. Gayri resmi ziyaretler önemini fark eden yöneticiler ofislerinin dışına çıkmakla bir şey kaybetmemekte aksine çalışanlarının güvenini ve sevgisini kazanarak (Şentürk ve Selvi, 2016:550) onları işleri ile ilgili daha istekli hale getirebilmektedirler. Çünkü çalışanlar için yöneticilerin ulaşılması zor ve mesafeli olması, kapılarını sadece iş ile ilgili konularda çalışanlarına açmaları çalışanların kurumları ve yaptıkları işler ile ilgili olumsuz düşünelere kapılmalarına neden olabilmektedir.

Jones (2009) doğru bir şekilde kullanılmaması halinde yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin faydadan çok zarar getireceğini çünkü gayri resmi ziyaretler esnasında yöneticilerin sorumluluklarını bir kenara bırakıp sadece çalışanlarının yakınında olması (akt. Mohan, Kumar ve Subrahmanyam, 2013:58) onları sık boğaz etmesi anlamına gelmemektedir. Birinci ağızdan sorunları ya da eleştirileri alarak yönetime ayna tutulmasına yardımcı olmalıdır. Beil-Hildebrand (2006) bir Alman hastanesinde yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin yönetsel bir kontrol aracı olarak kullanılması sonucunda çalışanların yönetime hem şüpheye yaklaşmasına hem de çalışan sinizmine neden olduğunu belirtmiştir.

3. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

İngilizce kaynaklarda “employee voice” olarak karşımıza çıkan kavramın Türkçe kaynaklarda çalışan sesi, çalışanın ses verme davranışı, çalışanın ses çıkarma davranışı veya işgören sesliliği olarak kullanıldığı görülmektedir (Şehitoğlu, 2012; Bulut ve Meydan, 2018; Ergül vd., 2017; Arslan ve Yener, 2016; Özyılmaz ve Ataç, 2019).

Çalışanlar iş ve iş organizasyonlarını iyileştirmek için yapıcı yöntemler, fikirler, bilgiler ve görüşlere sahip olabilmektedirler. Ancak bazen çalışanlar fikirlerini, bilgilerini ifade edebilirken bazen de sessizliğe bürünerek fikirlerini, bilgilerini kendilerine saklayabilirler. Seslilik, kuruluşlardaki önemli konular ve problemler hakkında konuşma (Dyne, Ang ve Botero, 2003), statükoya proaktif olarak meydan okuyan ve yapıcı değişiklikler yapan davranış anlamına gelmektedir (Liu, Zhu ve Yang, 2010). Çalışanların organizasyonun yararına bilgi ve fikirleri yönetime iletme arzusu ve tercihinin bir ifadesidir (Barry ve Wilkinson, 2016). Yani seslilik, çalışanların örgüt performansını geliştirmek amacı ile iş ile ilgili düşünce, öneri, kaygılarını dile getirmesidir (Çetin ve Çakmacı, 2012:1).

Çalışanların seslilik davranışlarında kişisel maliyetleri göz önünde bulundurması, davranışlarının politik bir davranış olduğunu göstermektedir. Yani çalışanlar, sesliliğin onlara kazandıracağı ya da kaybettireceği fırsatların muhasebesini içeren fırsat maliyeti analizini yaparak sonuçlarına göre seslilik davranışına yön verebilmektedirler (Kulualp, 2016:746).

Van Dyne, Ang ve Botero (2003:1359) kabul edilen seslilik, savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına olmak üzere üç tür çalışan sesliliğinden bahsetmişlerdir.

Kabul edilen seslilik; çalışanın başkalarının düşüncelerine uyması, savunma amaçlı seslilik; çalışanların iş hayatında iş ile ilgili konularda kendilerini savunmaya geçmeleri, örgüt yararına seslilik; iş ile ilgili konularda örgüt yararına çalışanların hareket etmesidir.

Çalışan sesliliği doğrudan çalışanlarla yönetim arasında (örneğin çalışanların katılımı programları aracılığıyla) ya da dolaylı olarak çalışan temsilcileri aracılığıyla gerçekleşebilmektedir. Doğrudan çalışan sesliliği, çalışanların veya çalışan gruplarının günlük işlerini etkileyen yerel işletme düzeyindeki kilit kararları doğrudan etkileme derecesini ifade etmektedir. Dolaylı çalışan sesliliği, çalışan sendikaları, iş konseyleri, ortak iş gücü yönetimi danışma komiteleri ve şirketin yönetim kurullarında çalışan temsili gibi çalışan temsilcileri aracılığıyla çalışanlarını ve çalışmalarını etkileyen konularda etkili olabilmektedir (Kim et.al., 2010:373). Cotton ve ark. (1988)'ına göre doğrudan çalışan sesliliğinde çalışanlar karar vermede önemli bir etkiye sahip oldukları için çalışan memnuniyetinde ve performansında artışa sebep olduklarını belirtmişlerdir.

Tangirala ve Ramanujam (2012)'ın yapmış oldukları çalışmada 640 hemşireden ve yöneticilerinden elde ettikleri verilere göre, yöneticilerin istişarelerinin, çalışanların arabulucu gibi davranma etkisiyle olumlu yönde ilişkili olduğunu gördüklerini ve yöneticilerin çalışanlardan gelen iş konularında öneride bulunma ve onları dinleme konusundaki önerilerini dinleme derecesi, işyerinde algılanan etkilerini artırarak çalışanların aşağıdan yukarıya doğru sesliliğini arttırdığı yönünde olmuştur. Detert ve Burris (2007) dönüşümsel liderlik ve yönetsel açıklık gibi liderlik davranışlarının, en iyi performans gösteren çalışanların seslilik davranışları üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu dile getirmişlerdir.

Takeuchi, Chen ve Cheung (2012) 395 yönetici-çalışan ile yapmış oldukları çalışmada kişilerarası adalet ile çalışanların seslilik davranışı arasında yüksek bir pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Gao, Janssen ve Shi (2011) çalışanların liderlerine olan güvenlerinin, çalışanların sesliliğini etkilediğini, liderlere güven ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin daha olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı karar verme, bilgilendirme ve koçluk olmak üzere üç farklı güçlendirici lider davranışı türü için lider güveni ile çalışanın sesliliği arasındaki ilişkide liderliği güçlendirmenin bu ılımlı etkisini ortaya koymuştur.

Fast, Burris ve Bartel (2014) çalışan sesliliğinin organizasyonel performans için çok önemli olduğunu ancak bazı yöneticilerin astlardan gelen iyileştirme odaklı girdilere karşı güçlü bir isteksizlik sergilediklerini bunun nedeninin ise düşük yönetsel öz yeterlik düzeyine sahip yöneticilerin bir tehdidi telafi etme yolu olarak sesliliği en aza indirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Zhang, Huai ve Xie (2015) Çin'de yapmış oldukları çalışmada otoriter paternalist liderlerin, statü kararlarını azaltarak çalışan sesliliğini azalttığı, yardımsever paternalist liderlerin, çalışanların sesliliğini teşvik ettiğini, ahlaki paternalist liderlerin ise çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Qi ve Ming-Xi (2014) ise etik liderliğin çalışanların seslilik davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Adelman (2012)'a göre ödüllü CEO'ların çalışanlara sürekli görünür ve erişilebilir olmasıyla, çalışanlar

ile ilişkileri geliştirmiş, güven oluşturmuş ve açık iletişimi desteklemişlerdir. Liderlerin sesliliği teşvik ederek, yukarı doğru eleştirel geri bildirim memnuniyetle karşıladıklarını belirtmiştir. Ng ve Feldman (2012)'ın bulgularına göre, işyerinde stres ile seslilik arasındaki negatif ilişki, seslilik davranışı ile performans arasındaki pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Özyılmaz ve Ataç (2019)'ın yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, liderin astlarına özel hayatlarını da kapsayan bütüncül bir ilgi göstermesinin, çalışanların yapıcı fikirlerini paylaşma ve böylece örgüte katkı sağlama sorumluluğunu ve bağlılığını gösterme eğilimlerinde anlamlı bir artışa neden olduğunu belirtmişlerdir.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin çalışan sesliliğine etkisini ortaya koymaktır. Çalışanlarını gayri resmi olarak ziyaret ederek onlara destek olabilen, onları açık kapı politikası ile kendi makamlarında ağırlayan yöneticiler, çalışan sesliliğini desteklemiş olabilirler. Bu bağlamda,

H: Gayri resmi yönetici ziyaretleri çalışan sesliliğini etkilemektedir hipotezi kurulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Burdur'daki kamu kurumları oluştururken, araştırma örneklemini sözlü olarak izin alınabilen yaklaşık 1,000 çalışana sahip üç kamu kurumu oluşturmaktadır. Yöneticilerinin izniyle anketleri doldurmayı kabul eden gönüllü çalışanlar araştırmaya dâhil edilerek 260 adet anket dağıtılmıştır. Eksik ve hatalı doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra 237 anket verisi ile analizler yapılmıştır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada gayri resmi yönetici ziyaretleri ölçeği ve seslilik ölçeği kullanılmıştır.

Gayri Resmi Yönetici Ziyaretleri Ölçeği: Bektaş (2014)'ın doktora tezinde geliştirildiği, geçerlilik ve güvenilirliğini test ettiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 6 maddeden oluşan tek faktörlü ve Kesinlikle Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum 1 şeklinde derecelendirilmiş 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin Alpha değeri kendi çalışmasında 0.811 çıkmıştır.

Seslilik Ölçeği: Van Dyne ve LePine (1998) tarafından alan yazına kazandırılan, Arslan ve Yener (2016)'ın Türkçe'ye uyarladığı, geçerlilik ve güvenilirliğini test ettikleri ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 6 maddeden oluşan tek faktörlü ve Kesinlikle Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum 1 şeklinde derecelendirilmiş 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin Alpha değeri kendi çalışmalarında 0.76 çıkmıştır. Araştırmada gayri resmi yönetici ziyaretlerinin çalışan sesliliğine etkisini ölçmek amacıyla önce korelasyon analizi daha sonra ise regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Demografik Değişkenler	n	%	Demografik Değişkenler	n	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	55	23.2	Evli	189	79.7
Erkek	175	73.8	Bekâr	39	16.5
Eksik veriler	7	3.0	Eksik veriler	9	3.8
Eğitim Durumu			Toplam Hizmet Süresi (Yıl)		
İlköğretim	28	11.8	1-5	29	12.2
Ortaöğretim	57	24.1	6-10	34	14.3
Ön Lisans	89	37.6	11-15	20	8.4
Lisans	45	19.0	16-20	36	15.2
Yüksek Lisans	9	3.8	21+	109	46.0
Eksik veriler	9	3.8	Eksik veriler	9	3.8
Yaş Grupları (Yıl)					
18-25	13	5.5			
26-33	42	17.7			
34-41	40	16.9			
42-49	73	30.8			
50+	62	26.2			
Eksik veriler	7	3.0			

Tablo 1'e göre çalışanların %73.8'i erkek, %79.7 evli, %37.6'sı ön lisans mezunu %30.8'i 42-49 yaş aralığında ve %46'sının 21+ yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir.

4.3. Ölçklere İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi ölçek maddelerinin indirgenmesini ve kalan maddelerin boyutlara olan faktör yüklerini ortaya koymaktadır (Durmuş, 2013: 73). Açıklayıcı faktör analizi aynı zamanda örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ilişkin gerekli bilgiyi veren Kaiser-Meyer-Olkin'in (KMO) değerini (Seçer, 2015: 79) ve bunun yanında veri setinin çok değişkenli normallığe sahip olduğunu gösteren Barlett Küresellik Testi değerini vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 311).

Tablo 2. Gayri Resmi Yönetici Ziyaretleri Ölçeğinin Faktör Analizine Ait Bulgular

Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri	Varyans
Yöneticiler, çalışanların çay-kahve molalarına katılırlar.	.846	64.640
Yöneticiler, çalışanlarla biraraya gelerek rahat sohbet ortamı oluştururlar.	.845	
Yöneticiler, bölümleri ziyaret ederek, çalışanların dilek ve şikâyetlerini dinlerler.	.844	
Yöneticiler, sohbetler esnasında kendilerine ulaştırılan mesajlara duyarlıdır (öneri-şikâyet vb.).	.827	

Yöneticiler, çalışanlarla ilgili bilgi edinmek için gayri resmi ortamlardan (sohbet ortamları vb.) yararlanırlar.	.637	
KMO: 0.849	Sig: 0.000	Cronbach's Alpha: 0.861

Tablo 2'ye göre gayri resmi yönetici ziyaretleri ölçeği, 5 madde olarak tek faktörde toplanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0.849, sig. değeri 0.000, açıklanan toplam varyans %64.640 ve Cronbach's Alpha 0.861 çıkmıştır.

Tablo 3. Seslilik Ölçeğinin Faktör Analizine Ait Bulgular

Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri	Varyans
Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	.853	61.937
Bu İşyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum	.836	
Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	.834	
Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	.815	
Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.	.708	
Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	.655	
KMO: 0.878	Sig: 0.000	Cronbach's Alpha: 0.871

Tablo 3'e göre, çalışan sesliliği ölçeği orijinalinde olduğu gibi 6 madde olarak tek faktörde toplanmıştır. Seslilik ölçeğine ait KMO değeri 0.878 sig. değeri 0.000, açıklanan toplam varyans %61.937 ve Cronbach's Alpha 0.871 çıkmıştır.

Gayri Resmi Yönetici Ziyaretleri ve Seslilik ölçeklerine ait KMO değerlerinin 0.60'tan büyük ve Barlett's testi değerlerinin ise 0.05'ten küçük olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla örneklem büyüklüğünün analiz yapmaya uygun olduğu ve sonuçlarının yorumlanabilecektir (Seçer, 2015: 79). Ayrıca Cronbach Alfa değerlerinin 0.60 ile 0.90 arasında olmasından dolayı bu çalışmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir (Can, 2018:391).

Tablo 4. Gayri Resmi Yönetici Ziyaretleri ve Sesslilik Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	Ortalama		Standart Sapma	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)
	Değerler	Değer	Değer	Stan. Sapma	Değer	Stan. Sapma
Gayri Resmi Yönetici Ziyaretleri	3.2614	1.00860	-.162	.158	-.567	.315
Çalışan Sessliliği	3.9570	.86312	-1.098	.158	1.392	.315

Tablo 4'te çalışmada kullanılan ölçeklere yapılan faktör analizine göre ifadelerin ortalamaları alınmış ve normal dağılımları için Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2014), örneklem büyüklüğünün 200'ü geçtiği durumlarda çarpıklık ve basıklık değerlerinin + 1.5 ve -1.5 arasında olduğunda verilerin normal dağılım gösterdiğini varsaymaktadırlar. Tablo 4' de verilen değerlerin normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Yönetici ziyaretleri ölçeğinin ortalama değeri 3.26 ve sesslilik ölçeğinin ortalama değeri ise 3.95 çıkmıştır.

Tablo 5. Gayri Resmi Yönetici Ziyaretleri ve Sessliliğe Ait Korelasyon Analizi

Boyutlar	Yönetici Ziyaretleri	Sesslilik
Yönetici Ziyaretleri	1	0.554**
Sesslilik	0.554**	1
(* **p< 0.001 anlamlılık düzeyi, düzeyinde korelasyon analizi)		

Tablo 5'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre sig.<0.001 anlamlılık düzeyinde yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri ile sesslilik arasında (0.554) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Gayri Resmi Yönetici Ziyaretleri ve Sessliliğe Ait Regresyon Analizi

Boyutlar	Boyutlar	R ²	Beta	Sig.
Yönetici Ziyaretleri	Sesslilik	0.304	0.554	0.000
ANOVA Testi F=104.068, Sig.=0.000, p<0.005				

Sig. (anlamlılık) 0.05'in altındaki katsayılara sahip bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenleri anlamlı düzeyde etkilemektedir (Can, 2013:245). Tablo 6'ya göre bu regresyon modelinde yer alan gayri resmi yönetici ziyaretleri ile sesslilik arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0.005). Gayri resmi yönetici ziyaretlerinin çalışan sessliliğini etkilediği yani yönetici ziyaretlerindeki bir birimlik artışın çalışan sessliliğini 0.304 birim arttırdığı görülmüştür. Yöneticilerin, çalışanları gayri resmi olarak ziyaret etmeleri arttıkça çalışan sessliliğinin de pozitif yönde arttığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların, yöneticilerini resmi olduğu kadar gayri resmi olarak da yanlarında daha fazla görmek istemeleri bu durumu açıklayabilir.

5. SONUÇ

İş hayatının yoğun temposunda, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler büyük öneme sahiptir. Günümüz örgütlerinde işlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi, sorunlara anında çözümler bulunabilmesi için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışanları ile bir bütün oluşturabilmiş, onların dilek, şikâyet ya da önerilerine resmi olduğu kadar gayri resmi olarak da cevap verebilmiş, çalışanların sesine kulak vererek geri bildirimde bulunabilmiş yöneticiler örgütsel iklimine büyük katkı sağlamış olurlar.

Ancak yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin örgütsel düzeyde avantaj ve/veya dezavantajlarının olduğu da bir gerçektir. Çünkü örgütlerdeki yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri çalışanların sesliliğini pozitif ya da negatif olarak etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin çalışan sesliliğine etkisini ortaya koymaktır. Çalışma sonucuna göre, yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Yapılan çeşitli çalışmalar incelendiğinde, yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinde güvene dayalı iletişim kanallarını kullandıkları takdirde bu sürecin yöneticiler için olduğu kadar çalışanlar içinde daha verimli bir sürece dönüşebileceği görülmüştür (Clark 2011; Lorenz, 1997; Serat, 2016; Crumpton, 2010; Majchrzak vd., 2006; Rubin ve Stone, 2010; Al-Rawashdeh, 2012).

Clark (2011:6), yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin öncelikle ast ile üst arasındaki iletişimi geliştirmek amacıyla geliştirilmiş bir yönetim aracı olduğuna vurgu yaparak, Lorenz, (1997:57)'in de belirttiği gibi bu anlayışın anahtarı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimdir. Hewlett-Packard'daki bir yönetici tarafından "çalışma alanıyla her zaman irtibatta olma" şeklinde tarif edilen yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri "erişilebilir ve ulaşılabilir" olmakla daha başarılı bir süreç olduğuna vurgu yapılmıştır.

Serat (2016:323)'e göre, yöneticilerin gayri resmi ziyaretleri, çalışanlar ile yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkiler kurarak, yönetimin çalışanlara aktif olarak ilgi duyduğunu göstererek çalışanları motive edebilir. Çalışanları bireysel ve kolektif hedeflere ulaşmaya teşvik ederek, çalışma ortamlarını resmi yapıdan uzaklaştırmaya çalışır.

Crumpton (2010)'a göre, yöneticilerin daha görünür ve erişilebilir olmaları, örgütlerdeki daha fazla ayrıntıyı anlama, daha iyi bir sadakat duygusu ve daha yüksek düzeyde moral ve çalışan memnuniyeti ile sonuçlanabilir. Majchrzak vd. (2006:16)'ne göre, özellikle nitelikli yöneticiler çalışanların arasına karışarak "son zamanlarda herhangi bir varsayım değişti mi?", "başka ne yapabiliriz?" gibi sorular sorarak çalışanları da işin ve sorunun çözümüne dâhil etmeye çalışırlar.

Rubin ve Stone (2010:162) yapmış oldukları çalışma sonucunda, birçok hastanede vardiyalarda çalışan personel sayısının çok fazla olması ve personelin personel toplantılarına katılmak için birimlerini terk edememesi nedeniyle zor olduğunu ve hastane ve çalışanlar ile ilgili bilgilerin yayılmasının hızlanması için yöneticilerin gayri resmi ziyaretler ile bu süreci yönetmesinin başarılı olabileceğini vurgulamışlardır. Al-Rawashdeh (2012) yöneticilerin gayri resmi ziyaretlerinin örgütsel mükemmellik üzerinde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanlarla ilişkilerini olumlu yönde geliştirebilen ve sorunlara karşılıklı çözüm bulmaya çalışan, çalışanların taleplerine cevap verebilen, ara ara onlarla gayri resmi toplantılar

yapabilen yöneticiler örgütlerindeki yaratıcı fikirleri olan çalışanlara daha rahat ulaşabilirler. Literatürde gayri resmi yönetici ziyaretleri ile ilgili yapılan çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle, farklı sektörlerde bu konu ile ilgili yapılacak nitel ve karma çalışmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ADELMAN, K. (2012). "Promoting Employee Voice and Upward Communication in Healthcare: The CEO's Influence", *Journal of Healthcare Management*, 57(2), 133-148.
- AL-RAWASHDEH, E. T. (2012). "The Impact of Management by Walking Around (MBWA) on Achieving Organizational Excellence Among Employees in Arab Potash Company". *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 523-528.
- ARSLAN, A., & YENER, S. (2016). "İşgören Soslilięi Ölçeğinin Türkçe 'ye Uyarlanması Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1) 173-191.
- ATAK, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 59-67.
- BARRY, M., & WILKINSON, A. (2016). "Pro-Social or Pro-Management? A Critique of the Conception of Employee Voice as a Pro-Social Behaviour Within Organizational Behaviour", *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284.
- BEIL-HILDEBRAND, M. (2006), "The Implications of Management by Walking About: a Case Study of a German Hospital", *Leadership in Health Services*, (19)4, 1-15.
- BEKTAS, M. (2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneęi (Doktora Tezi)*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- BULUT, H., & MEYDAN, C. H. (2018). "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışlarına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 3(1): 223-244.
- BURRIS, E. R. (2012). "The Risks and Rewards of Speaking up: Managerial Responses to Employee Voice". *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- CAN, A. (2018). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi Yayıncılık.
- CETIN, S. & ÇAKMAKCI, C. (2012). "Çalışan Soslilięi Ölçeęini Türkçe 'Ye Uyarlama Çalışması", *KHO Bilimler Dergisi*, 22(2), 1-19.
- CLARK, D. (2011). "What Managers Can Learn Walking Around", *Credit Union Journal*.
- CRUMPTON, M. A. (2010). "The Importance of Visibility", *The Bottom Line*, (23)4 DOI: <https://doi.org/10.1108/08880451011104090>.
- DAFT, L. R., KENDRICK M., & VERSHININA, N. (2010). *Management*, South-Western, International Edition.

- DETERT, J. R., & BURRIS, E. R. (2007). "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy Of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- DURMUS, B. (2013). *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*. Beta Basım Yayım.
- DYNE, L. V., ANG, S., & BOTERO, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- ERGUL, A., KARTAL, C., & GOKDENİZ, I. (2017). "Çalışanların Ses Çıkarma Davranışının Zaman Hırsızlığına Olan Etkisi", *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1): 80-89.
- FAST, N. J., BURRIS, E. R., & BARTEL, C. A. (2014). "Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice", *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.
- GAO, L., JANSSEN, O., & SHI, K. (2011). "Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- GURBUZ, S., & SAHİN, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- IZGOREN, A. S. (2001), *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Ankara: Academy plus Publishing.
- KIM, J., MACDUFFIE, J. P., & PIL, F. K. (2010). Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence. *Human Relations*, 63(3), 371-394.
- KULUALP, H. G. (2016). "Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma" *Ege Akademik Bakış*, 16 (4), 745-761.
- LIU, W., ZHU, R., & YANG, Y. (2010). "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership", *the Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- LORENZ, M. (1997). "Management by Wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Service", *The Haworth Press, Inc, No. (59)*, 51-57.
- LURIA, G., & MORAG, I. (2012). "Safety Management by Walking Around (SMBWA): A Safety Intervention Program Based on Both Peer and Manager Participation", *Accident Analysis and Prevention*, (45), 248-257.
- MAJCHRZAK, A., LOGAN, D., MCCURDY, R., & KIRCHMER, M. (2006). "Four Keys to Managing Emergence", *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 14.
- MOHAN R. D., KUMAR, S. S., & SUBRAHMANYAM G. (2013). "Management by Walking Around: an Effective Tool for Day-To-Day Operations of Hospital", *Research Note, The IUP Journal of Operations Management*, XII (1), 59-61.

- NG, T. W., & FELDMAN, D. C. (2012). "Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- OZYILMAZ B., ve ATAC, L. O. (2019). "Paternalist Liderlik Algısının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 397-410.
- QI, Y., & MING-XIA, L. (2014). "Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry", *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- RUBIN, M. S., & STONE, R. K. (2010). "Adapting the "Managing by Walking Around" Methodology as a Leadership Strategy to Communicate a Hospital-Wide Strategic Plan", *Journal of Public Health Management and Practice*, 16(2), 162-166.
- SCHERMERHORN, R. J. (2010). *Introduction to Management, International Student Version*, John Wiley & Sons, Inc, Pte Ltd.
- SEÇER, I. (2015). *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- SEHİTOĞLU, Y. (2012). "İşgören Sessizliği, Nedenleri ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve", *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4: 27-38.
- SENTURK, Z. A., & SELVI, O. (2016). "Kurum İçi İletişimi Etkinleştiren Bir Yöntem Olarak Gezinerek Yönetim", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(2), 534-553.
- SERRAT, O. (2017). *Knowledge Solutions*. Springer Singapore.
- SHRA'AH, A. E. A., RUMMAN, M. A., HAMOUR, H. M. A., & SHA, I. M. A. (2013). "Practicing Management" by Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals", *Journal of Management Research*, 5(1), 64.
- TABACHNICK, B., & FIDELL, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Pearson.
- TAKEUCHI, R., CHEN, Z., & CHEUNG, S. Y. (2012). "Applying Uncertainty Management Theory to Employee Voice Behavior: An Integrative Investigation", *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- TANGIRALA, S., & RAMANUJAM, R. (2012). "Ask and You Shall Hear (But Not Always): Examining the Relationship Between Manager Consultation and Employee Voice", *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282.
- TUCKER, A. L., & SINGER, S. J. (2013). "The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: a Randomized Field Study", *Harvard Business School, Working Paper*, 1-38.
- 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.
- ZHANG, Y., HUAI, M. Y., & XIE, Y. H. (2015). "Paternalistic Leadership and Employee Voice in China: A Dual Process Model", *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.