

Otel İşletmelerinde Yönetici İletişim Becerilerinin Yöneticiye Güven Algısı Üzerindeki Etkisi

The Effect of Managerial Communication Skills on Managers' Perception of Trust in Hotel Management

^aDr. Öğr. Üyesi Lütfullah Sadi TOPRAK, ^bDoç. Dr. Songül DÜZ ÖZER

^cDr. Öğr. Üyesi Fatma EBAN

^aVan Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Gevaş Meslek Yüksekokulu, Van, Türkiye, lutfullahsadi@yyu.edu.tr

^bVan Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Van, Türkiye, songulduz@yyu.edu.tr

^cVan Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Van, Türkiye, fatmaeban1990@gmail.com

^{*}Sorumlu Yazar / Responsible Author

Makale Bilgisi / Article Info

Gönderilme Tarihi (Received): 04.07.2025

Revizyon Tarihi (Revised): 18.07.2025

Kabul Tarihi (Accepted): 29.07.2025

Yayınlanma Tarihi (Published): 30.09.2025

Araştırma Makalesi / Research Article



Özet

Amaç: Otel işletmelerinde yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanlar üzerinde nasıl bir güven duygusu oluşturduğu önemli bir konudur. Özellikle duygusal güven ve bilişsel güven alt boyutlarına yönelik etkiler hakkında otel işletmesi çalışan ve yöneticilerine yönelik sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu bağlamda, otel çalışanlarının yöneticilerinin iletişim becerilerini nasıl algıladıkları ve bu algının yöneticiye duyulan güven üzerinde nasıl bir etkisi olduğu araştırılması gereken sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu etkiyi ölçümlemeye yönelik yapılan çalışmanın, hem akademik literatürdeki boşluğu doldurması hem de otel yönetici ve çalışanlarına katkılar sunması beklenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışanlar açısından yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye güvene etkisinin belirlenmesidir.

Yöntem: Yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye güvene etkisini ortaya koymak amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Van merkez ilçeleri olan İpekyolu, Tuşba ile Edremit ilçesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı toplam 22 otel işletmesindeki yaklaşık 528 çalışan oluşturmaktadır. Anketin gerçekleştirildiği 2 Şubat-15 Mart 2025 tarihleri arasında çalışan sayılarına göre söz konusu otellere 500 anket dağıtılmış toplamda 273 ankete geri dönüş sağlanmış hatalı veya eksik doldurulan 32 anket analize dahil edilmemiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanmış, analizler için gerekli örneklem sayısına ulaşılmış ve kalan 241 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Bulgular: Gerçekleştirilen analizler neticesinde çalışanlar açısından yöneticilerin iletişim becerileri ile yöneticiye olan güven düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bağımlı değişken olarak ele alınan yöneticiye güvenin alt boyutu bilişsel güven ile bağımsız değişken olarak ele alınan iletişim becerileri arasındaki regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yöneticiye güvenin diğer alt boyutu olan duygusal güven ile iletişim becerileri arasındaki regresyon modelinin de anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca iletişim becerilerinin bilişsel güveni duygusal güvene göre daha çok etkilediği tespit edilmiştir.

Pratik Çıkarımlar: Elde edilen bulgular neticesinde iletişim becerilerinin bilişsel güveni, yani yöneticinin yetkinlik, tutarlılık ve iş bilgisine dayalı olarak oluşan güveni daha çok etkilediği görülmüştür. Bu bulgu, çalışanların yöneticilerle iletişim kurarken sadece empati değil, aynı zamanda açıklık ve netlik gibi unsurlar üzerinden de bir değerlendirme yaptıklarını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan insan kaynakları ve otel yönetimleri, yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim programları planlayabilir. Bu sayede, yönetici-çalışan ilişkilerinde daha güçlü bir güven temeli oluşturulabilir ve çalışan bağlılığı artırılabilir.

Özgünlük/Bilimsel Katkı: Araştırma kapsamında otel işletmeleri bağlamında duygusal ve bilişsel güven ayrımı yapılması güven kavramının daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sunmuştur. İletişim becerilerinin bilişsel güven üzerinde duygusal güvene kıyasla daha fazla etkili olduğunun belirlenmesi yöneticilerin güven oluşumunda hangi yönlerine öncelik vermeleri gerektiğine dair çıkarım sunmuştur. Araştırmanın gerçekleştirildiği Van ilinde otel işletmelerinde yönetici iletişim becerileri ile güven ilişkisini inceleyen yapılmış çalışma olmaması çalışmanın özgünlüğünü ve literatüre katkısını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İletişim becerileri, Yöneticiye güven, Otel işletmeleri, Van

Abstract

Purpose: The impact of managers' communication abilities on fostering trust among staff is a significant concern in hotel management. Research on the impacts of emotional trust and cognitive trust on hotel staff and management is sparse. In this context, it is necessary to investigate how hotel employees perceive their managers' communication skills and how this perception affects their trust in their managers. Therefore, it is expected that this study, which aims to measure this effect, will both fill the gap in the academic literature and contribute to hotel managers and employees. In this regard, the purpose of the study is to determine the effect of managerial communication skills on trust in managers from the perspective of employees in hotel businesses.

Method: A quantitative research method was chosen to reveal the effect of managerial communication skills on trust in managers. A survey was used as the data collection tool. The universe of the study consists of approximately 528 employees

working in a total of 22 three-, four-, and five-star hotels operating in the central districts of Van, namely İpekyolu, Tuşba, and Edremit. During the survey period from February 2 to March 15, 2025, 500 surveys were distributed to the aforementioned hotels based on the number of employees, and a total of 273 surveys were returned. The 32 surveys that were incorrectly or incompletely filled out were not included in the analysis. Data was collected using the convenience sampling method, and the required sample size for analysis was achieved. Analyses were conducted based on the remaining 241 surveys.

Findings: The analyses revealed a moderate and positive significant relationship between managers' communication skills and employees' level of trust in managers. The regression model between the dependent variable of trust in managers, specifically cognitive trust, and the independent variable of communication skills was found to be significant. It was also found that the regression model between emotional trust, another sub-dimension of trust in managers, and communication skills was significant. In addition, it was determined that communication skills had a greater effect on cognitive trust than on emotional trust.

Practical Implications: The findings revealed that communication skills have a greater impact on cognitive trust, i.e., the trust formed based on the manager's competence, consistency, and job knowledge. This finding shows that employees evaluate managers not only based on empathy but also on factors such as openness and clarity when communicating with them. On the other hand, human resources and hotel management can plan in-service training programs aimed at developing managers' communication skills. This can help establish a stronger foundation of trust in manager-employee relationships and increase employee loyalty.

Originality/Scientific Contribution: Within the scope of the study, distinguishing between emotional and cognitive trust in the context of hotel businesses contributed to a deeper understanding of the concept of trust. Determining that communication skills have a greater effect on cognitive trust than emotional trust provided insights into which aspects managers should prioritize in building trust. The absence of previous studies examining the relationship between managerial communication skills and trust in hotel businesses in Van Province, where the research was conducted, highlights the originality of the study and its contribution to the literature.

Keywords: Communication skills, Trust in management, Hotel management, Van

Giriş

İşletmelerde iletişimin önemi, yöneticilerin ve çalışanların üzerindeki etkileriyle değerlendirilmektedir (Ramona vd., 2011). Yönetici-çalışan güveni optimum olduğunda, çalışanların işletme yönetiminin beklentilerini karşılama isteği artmaktadır. Buna göre, çalışanların yöneticilere ve işletmeye olan güven düzeyi arttığında çalışanlar işletme için fazladan çaba sarf etme eğilimindedirler (Alsayed, 2022). Bu bağlamda gerek yöneticinin çalışana ve gerekse çalışanın yöneticiye güveninin oluşmasında iletişimin ve iletişim becerilerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Zeffane vd., 2011). Turizm, deneyim satan bir endüstri olduğundan bu deneyimlerin işletmeler ve pazarlamacılar tarafından turistlere sunulabilmesi yalnızca iletişimin etkili bir şekilde kullanılması ile mümkün olabilir. Turistlere verilen bu hizmetlerin ve sunulan deneyimlerin amacına ulaşip memnuniyet oluşturmaları ise ancak çalışanların kendi aralarında, turistlerle ve yöneticilerle sağlıklı iletişimi ile sağlanabilir. Bu doğrultuda turizmin ana bileşenlerinden olan konaklama işletmelerinde yöneticiler, çalışanlar ve turistler arasında sözlü ve sözsüz fikir alışverişi iletişimin sektördeki önemini ortaya koymaktadır (Otilia, 2013). Özellikle konaklama işletmelerinde turistlerin beklentilerinin karşılanmasında ve turistlere verilen hizmetlerin niteliğinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin önemli rol oynadığı söylenebilir. Öyle ki yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim döngüsü olmadan işletmede hizmet kalitesi ve iş performansından bahsetmek mümkün olmayabilir. Bu anlamda yönetici ile çalışan arasında kurulan açık iletişim, karşılıklı güveni pekiştirir ve ekip içi uyumu güçlendirir. İyi bir iletişim ağıyla desteklenen güven ilişkisi, çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılıklarını artırarak işletmenin sürdürülebilir başarısına katkı sağlar (Vidak vd., 2022; Titova vd., 2023).

Güven, kişilerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en hayati unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Thomas, Zolin & Hartman, 2009; Wulandari & Burgess, 2010; Gazeloğlu, Erkilic & Aytekin, 2019). Yönetici ile çalışan arasındaki güvene dayalı iletişim, otel işletmesinde kişilerarası sağlıklı ilişkiyi, ekip içi iş birliğini ve verimliliği artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001). Yönetimde güvenin önemi de erken dönemde fark edilmiş ve farklı disiplinlerden araştırmacılar (Argyris, 1990; McGregor, 1967; Baquero, 2023; Mitterer & Mitterer, 2023) uzun zamandır güveni incelemişlerdir (Kuráth vd., 2023). Çalışanların yöneticilere güveni denildiğinde akla gelen kavramlardan olan bağlılık ve sadakat duyguları da yönetici-çalışan arasında dikkat çeken unsurlardır (Gazeloğlu vd., 2019: 1913). Yönetici-çalışan arasındaki iletişimin niteliği ve bu iletişimin temelini oluşturan güven düzeyi temel psikolojik süreçlerdir. Bu bağlamda, yöneticiye duyulan güven; çalışanların yöneticilerini adil, tutarlı ve destekleyici bir figür olarak algılamalarına dayanan, örgüt içindeki iş birliği, sadakat duyguları ve kişilerarası iletişim gibi pek çok olumlu örgütsel çıktı ile yakından ilişkilidir (Kan Sönmez, 2020). Ancak, iletişimin şeffaf, çift yönlü ve açık olmaması

durumunda güvenin zedelenme riski artmakta; bu da sadece bireysel değil, örgütsel düzeyde de olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle güvenin sürdürülebilirliği, yöneticiler tarafından stratejik biçimde ele alınması gereken bir süreç olup, çalışanlarla kurulacak etkili iletişim kanalları bu sürecin en kritik bileşenlerinden biridir (Martins, 2002: 754).

Konaklama işletmeleri çalışanları sektörün hizmet odaklı yapısı gereği hem turistler ile hem de çalışma arkadaşları ile sürekli ve dinamik bir etkileşim içerisinde. Sağlıklı iletişim olmaksızın çalışanlar ve yöneticiler işlerinde başarılı olamayabilir ve bu durum hem yönetime hem de işletmenin genel durumuna olumsuz yansır. Konaklama işletmelerinde yönetici-çalışan arası ve çalışanların kendi arasındaki iletişim turizm işletmesi için oldukça önemlidir. Sağlıklı bir iç iletişim sistemine sahip otel işletmeleri önemli ölçüde daha düşük çalışan devir hızına (Marzouki & Posecion, 2019; Wulandari & Burgess, 2010), daha yüksek turist memnuniyetine (Vidak, Kovačević & Kovač, 2022; Kuráth vd., 2023), daha yüksek satışlara (Titova, Luzan & Syvolap, 2023) ve daha yüksek çalışan verimliliğine (Vidak, Kovačević & Kovač, 2022; Titova, Luzan & Syvolap, 2023) sahiptirler. Nezaket kurallarının, karşılıklı anlayış ve sorumluluk duygularının hâkim olduğu otel işletmelerinde çalışan ve yöneticilerde memnuniyet duygusu artacaktır (Vidak, Kovačević & Kovač, 2022; Titova, Luzan & Syvolap, 2023). Çalışmada ele alınan konu, otel işletmeleri bağlamında yönetici ve çalışanlar açısından önemlidir; zira hizmet sektörünün insan ilişkilerine dayalı doğası, yöneticilerin iletişim becerilerini sadece bilgi aktarımı değil, aynı zamanda güven inşası aracı haline getirmektedir. Yönetici iletişim becerileri; açıklık, empati, dinleme, geri bildirim verme ve tutarlılık gibi unsurlar aracılığıyla çalışanlar üzerinde güven duygusunun oluşmasını etkilemektedir (Shen, Qian & Chen, 2020). Bu bağlamda iletişim, sadece teknik bir yetkinlik değil, aynı zamanda yöneticinin güvenilirliğini şekillendiren temel bir liderlik özelliği olarak değerlendirilmelidir. Güven düzeyi yüksek bir yönetici-çalışan ilişkisi ise, iletişim kalitesi ve sağlıklı ekip çalışması gibi birçok olumlu çıktıyı beraberinde getirmektedir (Patafta & Milohnić, 2022). Dolayısıyla bu ilişkiyi ölçümlemeye yönelik çalışmalar hem akademik literatür hem de sektör uygulamaları açısından önemli katkılar sunabilir. Araştırmanın gerçekleştirildiği Van ilinde otel işletmesi çalışanlarına yönelik söz konusu çalışma olmaması araştırmanın farklılığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda otel çalışanlarının yöneticilerin iletişim becerilerini nasıl algıladıkları ve bu algının yöneticiye duyulan güven üzerinde nasıl bir etkisi olduğu araştırılması gereken sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışanlar açısından yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye güvene etkisinin belirlenmesidir.

Literatür Taraması

İletişim ve İletişim Becerileri

Araştırmacılar tarafından literatürde bir çok iletişim tanımı yapılmıştır. Yapılan tanımlarda ortak vurgu olarak iletişim "bir sürece giren ve sonunda hedef sürecinden çıkan bilgi" şeklinde açıklanmaktadır (Savolainen, Lopez-Fresno & Ikonen, 2014). İletişim, bilginin, bireylerin ve toplumun, sosyal ve siyasal yaşamın gelişimini, örgütlenmesini anlamlandırmak için giderek artan önemde hem işaretler hem de sembollerden oluşan bir olgu olarak ortaya çıkmıştır (Simonson, Peck, Craig & Jackson, 2013). Bu kapsamda iletişim, iki veya daha fazla insan arasında duygu, düşünce ve belirli işaretler yoluyla bilgi alışverişini sağlayan yöntemdir (Vidak, Kovačević & Kovač, 2022). İnsanlar tüm yaşamları boyunca iletişim kurma becerilerini geliştirmeye devam ederler. İletişim becerileri ise iki veya daha fazla kişinin fikir, bilgi, düşünce ve duygularını paylaşma yeteneğidir ve bu da herkesin mesajı anlamasını sağlar (Lolli, 2013; Wesley vd., 2017). İletişimin temel becerileri, kişinin fikirlerini ve duygularını başkalarına doğru anlaşılacak şekilde iletme becerisini ve başkalarını dinleme, gözlemleme ve mesajlarını anlama becerilerini kapsamaktadır (Succi & Canovi, 2019).

İletişim sürecinin temel unsurları, yönetsel iletişim için de geçerlidir. Yönetsel iletişim, gönderici veya alıcı olabilen ve iletişim yoluyla belirli hedeflerin yerine getirilmesini arzulayan yönetici ile çalışanlardır (Ramona, Emanoil & Lucia, 2011). İşletmeler ise söz konusu iletişimin yönetici ile çalışan arasında yoğun yaşandığı ortamlardır. Çalışma ortamı gerek yöneticiler gerekse çalışanlar açısından önemlidir ve iş ile ilgili konularda yöneticilerine fikirlerini iletme için teşvik edildiği, geri bildirimlerinin gerektiği gibi dikkate alındığı bir ortam olduğunda, çalışanları daha fazla çaba sarfetmeye motive eder ve çalışanların değerli hissetmelerini sağlar (Patafta & Milohnić, 2022). Bu nedenle, iş yerinde etkili iletişim, sonunda daha fazla iş memnuniyetine yol açan sadakat ve güven

ortamının oluşmasına yardımcı olur. Dolayısıyla iletişimin iş hayatında başarının anahtarı olduğu ifade edilmektedir (Marzouki & Posecion, 2019). Neticede yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim olumlu ilişkiler kurulmasına katkıda bulunduğundan işletme performansını artıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Patafta & Milohnić, 2022).

Turizm, dünyanın en önemli emek yoğun, iletişim yoğun ve kültürlerarası etkileşim özellikleriyle ön plana çıkan bir endüstrisidir (Summak, 2014; Wakelin-Theron, Ukpere & Spowart, 2018). Turizmde iletişimin çoğunlukla turistlerle dışsal iletişim şeklinde olduğu düşünülürken bilgi ve talimat paylaşımı, çalışanların ikna edilmesi, faaliyetlerin koordine edilmesi, çalışanların değerlendirilmesi gibi çalışanlar ve yöneticiler arası fikir, düşünce ve mesaj alışverişini kapsayan iç iletişim şeklinde gerçekleştiği de bilinmektedir (Tankovic, Cuic, Kapes & Benazic 2023). İşletme içi iletişim, bir işletmenin temel unsurları olan çalışanları arasındaki etkileşim olarak tanımlanmaktadır (Dolphin, 2005). İç iletişim ile ilgili yapılan araştırmalar 2000'li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamış ve ilk araştırma, örgütsel iletişim ve örgütsel psikoloji alanındaki araştırmacılar tarafından yapılmıştır (Vercic vd., 2012).

Hizmet sektörünün önemli paydaşlarından olan otel işletmelerinde iletişim becerilerinin işlevi işletme başarısında kritik rol oynamaktadır (Tankovic vd., 2023). Turizm sektöründe çalışanların iletişim becerilerine sahip olmaları önemlidir çünkü iletişim turizm sektörü üzerinde kritik etkiler oluşturmaktadır. Sektörde her gün on binlerce insanın bir varış noktasına seyahat etmesi ve konaklama sektörüne dahil olması iletişimi önemli kılmaktadır. Sektörün emek yoğun nitelikte olması ve insan faktörüne dayanması iletişimin önemini ayrıca artırmaktadır. Yöneticiler veya turizmle ilgili alanlarda çalışanlar, zamanlarının ve iş deneyimlerinin büyük bölümünü çalışanları ile sözlü veya yazılı iletişimde geçirir (Marzouki & Posecion, 2019). Farklı araştırmacılar kişilerarası iletişim tekniklerini dinleme, beden dili, sözlü dil ve davranış (Lolli, 2013); dinleme, konuşma, okuma ve yazma (Marzouki & Posecion, 2019); yazılı, sözlü, görsel ve elektronik (Coffelt, Grauman & Smith, 2019) bileşenler olarak açıklamışlardır. Turizm sektöründe de çalışanlar günlük olarak farklı iletişim kanalları ve türleri aracılığıyla etkileşimde bulunurlar. Literatüre bakıldığında, iletişim becerilerinin dinleme becerileri (Brownell, 2009), sözlü iletişim becerileri (MacDermott & Ortiz, 2017), yazılı iletişim becerileri (Jones, 2011), sözsüz iletişim becerileri (Uzun, 2017; Knapp vd., 2013) ve dijital beceriler (Van Laar vd., 2017; Guffey & Loewy, 2016) olarak kategorize edildiği görülmektedir.

Güven

1950' lerin sonlarından günümüze yönetsel ve örgütsel etkinlikte önemli bir rol oynayan güven olgusu işletmelerde sağlıklı iletişimin belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmiştir (Wulandari & Burgess, 2010). Bu bağlamda sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalar yarım asırdır güven konusuyla ilgilenmektedir (Börü, İslamoğlu & Birsell, 2007: 49). Alan yazında güven kavramına ilişkin farklı yazarlar (Mayer Davis, 1995; McAllister, 1995; Mishra, 1996; Rousseau, Sıtkın, Burt & Camerer, 1998) tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Güven kavramı diğer taraftan beklentiye ve diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğine odaklanma durumu olarak açıklanmaktadır (Kalemci Tüzün, 2007). Güvenin inşa edilmesi uzun zaman alsa da, kolayca yok edilebilir ve yeniden kazanılması ise oldukça zordur (Martins, 2002: 754).

Alan yazında güven farklı araştırmacılar (Shapiro vd., 1992; McAllister, 1995; Lewicki & Bunker, 1996) tarafından farklı boyutlarda ele alınmıştır. Bu kapsamda McAllister (1995) güveni duygusal temelli güven (fikir ve duyguların paylaşılması ve duygusal yatırım) ve bilişsel temelli güven (yetenek, güven ve gözlem) olarak iki kategoriye ayırmıştır. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) ise güveni üç farklı türde ele almıştır: Hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven. Yine Lewis ve Weigert (1985) güveni bilişsel, duygusal ve davranışsal boyut olarak incelemiştir. Bilişsel güvende, hangi koşullar altında kime ne kadar güvenileceğine yönelik bir durum vardır. Duygusal güven de ise yönetici çalışanlarına karşı düşünceli davranır ve çalışanlar bu duyguyu, görevleri yerine getirmek için fazladan zaman harcamak ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf etmek gibi olumlu davranışlara dönüştürürler (Alsayed, 2022). Bu çalışma amacı doğrultusunda McAllister (1995)'ın güven yaklaşımı olan duygusal temelli ve bilişsel temelli güven boyutları esas alınmış ve buna göre kavramsal açıklamalar yapılmıştır.

Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven yöneticinin tutum ve davranışlarının belirsizliğine rağmen çalışanın kendisi için olumlu sonuçlara yol açacağına inanarak yönetici veya yönetimden gelebilecek riskleri göze alması durumu olarak tanımlanmaktadır (Mayer & Davis, 1995; McAllister, 1995; İslamoğlu, Birsal & Börü, 2007). Yöneticiye güven kavramının işletme yapısı içinde kişiler arası güven kapsamında incelendiği görülmektedir. Yöneticiler, çalışanları ile işletme hedefleri hakkında bilgi alışverişinde bulunmak, iş tanımları sağlamak, faaliyetleri yönlendirmek ve performansı iyileştirmeye veya desteklemeye yardımcı olmak için iletişim kurarlar (Mikkelsen, Sloan & Tietz, 2021; Arı, 2003). Bu bağlamda çalışanın yöneticisine güveni astların amirlerinin kendilerine karşı davranışlarında etik, eşit ve adil olacaklarına, sözlerini tutacaklarına ve tutarlı hareket edeceklerine dair beklenti ve güven olarak değerlendirilmektedir (Reinke & Baldwin, 2001; İslamoğlu, Birsal & Börü, 2007). Bu doğrultuda yönetici ve çalışan arasında güven hissinin oluşmasının karşılıklı sözler ve davranışların tutarlı olmasına, yöneticinin çalışanlarıyla açık iletişim kurmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Girgin & Vatansever Bayraktar, 2017). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bu açık iletişim daha iyi kişisel ve profesyonel ilişkilerin oluşmasına yol açacağından çalışanların yöneticiler ve işletme tarafından önemsendiği ve değer verildiği hissini yaratacaktır. Bu durum ise yöneticiye güven duygusunu artıracaktır (Marzouki & Posecion, 2019).

Bilişsel güven, bireyin bir başkasına yönelik güven duygusunu, o kişinin yetkinliğine, güvenilirliğine ve tutarlılığına ilişkin bilişsel değerlendirmelerine dayandırmasıdır (McAllister, 1995). Bu tür güven, duygusal temelli güvenin aksine, daha çok rasyonel düşünme süreçlerinin sonucunda oluşur ve genellikle bireyin deneyimlerine, gözlemlerine ve karşısındaki kişinin profesyonel yeterliliklerine dayanır (Hill & O'Hara, 2006). Özetle bilişsel güven, "Bu kişi işini bilir mi? ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirir mi?" sorusuna verilen cevapla yoğun ilişkilidir (Cuce, Ekmekçi & Guney, 2016). Otel işletmeleri gibi hizmet sektörünün ön saflarında yer alan yapılarda, çalışanların yöneticilere duyduğu bilişsel güven, örgütsel işleyiş açısından kritik bir rol oynamaktadır. Zira çalışanlar, yöneticilerinin adil kararlar alabilme, kriz durumlarında doğru yönlendirme yapabilme, etkili iletişim kurabilme ve görevleri ehil bir şekilde yerine getirme yetisine sahip olduğunu düşündüklerinde, bu durum çalışanların yöneticilere olan güven düzeyini bilişsel temelde güçlendirmektedir (Eluwale, Karatepe & Avcı, 2022). Özellikle vardiyalı çalışma düzeni, stresli iş ortamı ve müşteri beklentilerinin yüksek olduğu otel işletmelerinde, yöneticinin sergilediği profesyonel tutum ve karar verme becerileri, çalışanların yöneticiyi güvenilir bir figür olarak görüp görmemesinde belirleyici olmaktadır (DeMaria, 2016; Priksat vd., 2020). Bu kapsamda, yöneticilerin mesleki yeterliliği, problem çözme kabiliyeti ve şeffaf iletişim tarzı çalışanların güven ortamı algıları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Duygusal güven ise bireylerin karşısındaki kişiye duyduğu, samimiyet, empati ve karşılıklı ilgiye dayanan duygusal bağlılık düzeyidir (McAllister, 1995). Bu tür güven, yöneticinin teknik yeterliliklerinden çok, çalışanların yöneticinin niyetlerine, empatik yaklaşımlarına ve insanî değerlerine ilişkin hissettikleri güven üzerine inşa edilir. Örneğin bir çalışan, yöneticisinin sorunlarını dinlediğini, kişisel gereksinimlerine duyarlı olduğunu ve zor anlarında destek sunduğunu gözlemlediğinde, o yöneticiye yönelik duygusal güven geliştirmeye başlar (Gkinko & Elbanna, 2023). Otel işletmeleri gibi yüksek etkileşim gerektiren hizmet sektöründe, çalışanların yöneticilerine duydukları duygusal güven, çalışma ortamının psikolojik iklimini doğrudan etkiler. Çalışanlar, yöneticinin yalnızca görev tanımlarını iletmekle kalmayıp, aynı zamanda onların mutluluğu, kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesiyle de ilgilendiğini deneyimledikçe (örneğin vardiya planlamalarında esneklik sağlandığında veya kişisel sorunlarına anlayış gösterildiğinde) duygusal düzeyde bağlılık ve güven artar (Kristiana, Sijabat, Sudibjo & Bernarto, 2024). Bu durum ise çalışanların motivasyonunu yükselterek ekip içi dayanışmayı ve sağlıklı iletişimi artırır.

İletişimin kişiler arası güvenin önemli bir belirleyicisi olduğu, iletişim ve güven arasındaki ilişki/etkinin karmaşık olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün kesin olmadığı vurgulanmaktadır (Zeffane, Tipu & Ryan, 2011). Konaklama işletmelerinde çalışanların davranışlarını etkileyen temel faktörlerden biri de yöneticilere duyulan güven algısıdır (Gazeloğlu, Erkilic & Aytekin, 2019: 1913). Priksat ve diğerleri (2020) otel çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada çalışanların iletişim ve güven algısının, dönüşümcü liderlik ile çalışan memnuniyeti arasındaki anlamlı ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Diğer taraftan etkili iletişimin çalışanların yöneticilere olan güven

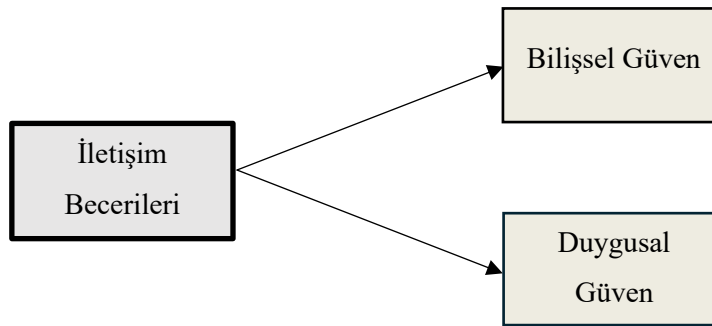
düzeyini artırdığı (DeMaria, 2016), otel işletmelerinde çalışanların memnuniyet düzeyleri ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Uysal, 2020) belirtilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkili iletişimin, işe bağlılığı ve güveni olumlu etkilediği (Saks & Gruman, 2014) vurgulanmaktadır. Wulandari ve diğerleri (2010) ise güven düzeyinin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkili iletişimde önemli bir role sahip olduğunu ve güvenin hem iletişimin kalitesi hem de çalışan memnuniyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Yukarıdaki alanyazın tartışmaları doğrultusunda oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli aşağıda paylaşılmıştır.

H1: Yöneticilerin iletişim becerileri yöneticiye duyulan bilişsel güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Yöneticilerin iletişim becerileri yöneticiye duyulan duygusal güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Şekil 1

Araştırmanın Kavramsal Modeli



Yöntem

Turizm literatüründe iletişim ve güven konuları yoğun çalışılmış ancak otel yöneticilerinin iletişim becerileri ve çalışanların yöneticiye güven konusunun birlikte incelendiği çalışmaların(Massey & Kyriazis, 2007; Wulandari vd., 2010; DeMaria, 2016) kısıtlı olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmanın amacı, otel çalışanları açısından yöneticilerin iletişim becerilerinin yöneticiye güven algısına etkisini incelemektir. Yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye güvene etkisini istatistiksel olarak analiz edebilmek ve değişkenler arası ilişkiyi sayısal verilerle ortaya koymak amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma çalışanların yönetici iletişim becerileri ile yöneticiye güven konusunda beklentilerini ortaya koyması bakımından önemlidir. Konu ile ilgili evrende daha önce çalışma yapılmamış olması ve evrenin turizm ve konaklama işletmeleri bakımından son yıllarda gelişen bir destinasyon olması araştırmanın farklılığını ortaya koymaktadır. Bu açıdan çalışmanın turizm literatüründeki ilgili boşluğa katkı yapması ve turizm sektöründeki paydaşlara fikir vermesi beklenmektedir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Van merkez ilçeleri olan İpekyolu, Tuşba ile Edremit ilçesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel çalışanları oluşturmaktadır. İldeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin tamamına yakınının il merkezinde bulunmasından ve personel sayısının diğer otellerde çok az veya belirsiz olmasından dolayı diğer ilçelerdeki turizm tesisleri araştırma kapsamına alınmamıştır. Dolayısıyla söz konusu otellerin turizm işletme belgeli olmaları hem işletme kültürüne sahip oldukları ve hem de daha profesyonel oldukları varsayılmıştır. Bu kapsamda İpekyolu, Tuşba ve Edremit ilçelerinde yer alan otellerin çalışanları araştırmaya dahil edilmiştir. Anketi uygulamak için söz konusu ilçelerde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin listesi Van İl Kültür Turizm Müdürlüğü'nden talep edilmiş ve ilgili standartları taşıyan 22 otel olduğu belirlenmiştir (Van İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2025). Araştırma evrenindeki otellerin 3'ü 5 yıldızlı, 6'sı 4 yıldızlı, 13'ü 3 yıldızlıdır. Otellerin tamamıyla yapılan görüşmeler neticesinde bütün oteller araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve anketler dağıtılmıştır. Ancak 2'si 4 yıldızlı 4'ü 3 yıldızlı toplam 6 otelden anket dönüşü sağlanamamıştır. Ayrıca otellerle yüzyüze görüşmelerde otel yetkililerine toplam çalışan sayıları sorulmuş ve çalışan sayıları alınmıştır. Anketin gerçekleştirildiği 2 Şubat-15 Mart 2025 tarihleri arasında söz konusu otellerde

toplam çalışan sayısı yaklaşık olarak 528 olarak tespit edilmiştir. Güvenirlik açısından (% 95 güvenirlilik aralığında) 550 kişilik evrende 226 örneklemin yeterli olduğu ifade edilmektedir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2015; Ural & Kılıç, 2018). Buna göre 22 otele çalışan sayısına uygun olarak dağıtılan 500 anketten toplamda 273 ankete geri dönüş sağlanmış hatalı veya eksik doldurulan 32 anket analize dahil edilmemiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanmış, analizler için gerekli örneklem sayısına ulaşılmış ve kalan 241 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu demografik sorular, yöneticiye güven ölçeği ve iletişim becerileri ölçeği (İBÖ) şeklinde 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde otel işgörenlerinin profilini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, departman ve çalışma süresi gibi demografik sorular yer almaktadır. Yöneticiye güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen ve Toplu (2010) tarafından Türkçe'ye çevrilen 11 soruluk "Kişilerarası Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin cronbach alfa (α) değeri 0,812 olarak tespit edilmiştir. Buna göre iki faktörlü ölçekte bilişsel temelli güven, karşı tarafın yetkinliği ve güvenilirliğini ölçerken; duygusal temelli güven ise kişilerarası ilişkileri ölçmektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise Korkut, Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilen 4 faktörlü 25 soruluk "İletişim Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeğin cronbach alfa (α) değeri ise 0,895 olarak tespit edilmiştir. 5'li likert ölçeklerde yer alan ifadelerin derecelendirmesi 1-Hiç Katılmıyorum – 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde yapılmıştır. Araştırma için gerekli olan etik kurul izni Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurulu'nun 07/01/2025 tarihli ve 01/33 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

Bulgular

Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların (% 63.6) sının erkek, (% 60.2)'sinin ise bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların (% 36.9)'unun 24-29 yaş aralığında olduğu, departman bazında en çok kat hizmetleri ve yiyecek içecek bölümlerinde çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 1

Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	89	36.4	Bekâr	145	60.2
Erkek	152	63.6	Evli	96	39.8
Toplam	241	100	Toplam	241	100
Yaş	n	%	İşletmede Çalışma Süresi	n	%
18-23	48	19.9	1-5 yıl	178	73.9
24-29	89	36.9	6-10 yıl	43	17.8
30-35	55	22.8	11-15 yıl	20	8.3
36-41	28	11.6	Toplam	241	100
42-47	16	6.6	Eğitim Durumu	n	%
47 ve üzeri	5	2.1	İlköğretim	47	19.5
Toplam	241	100	Lise	83	34.4
Turizm Sektör Deneyimi	n	%	Önlisans	44	20.3
1-5 yıl	145	60.2	Lisans	52	21.6
6-10 yıl	66	27.4	Lisansüstü	10	4.1
11-15 yıl	26	10.8	Toplam	241	100
16 -20 yıl	4	1.7	Turizm Eğitim Durumu	n	%
Toplam	241	100	Turizm Lisesi	17	7.1
Departman	n	%	Turizm Önlisans	27	11.2
Önbüro	45	18.7	Turizm Lisans	23	9.5

Yiyecek-İçecek	70	29	Turizm Lisansüstü	9	3.7
Kat Hizmetleri	75	31.1	Almadım	140	58.1
Muhasebe	16	6.6	Kurs vd.	25	10.4
İnsan Kaynakları	10	4.1	Toplam	241	100
Halkla İlişkiler	9	3.7	Yönetici ile Çalışma Deneyimi	n	%
Satış-Pazarlama	12	5	1-5 yıl	174	72.2
Teknik Servis	4	1.7	6-10 yıl	45	18.7
Toplam	241	100	11-15 yıl	19	7.9
			16 ve üzeri	3	1.2
			Toplam	241	100

Katılımcıların çoğunluğunun 1-5 yıl arası (% 73.9) ile halihazırda çalıştığı otel işletmesinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu (%45) ve turizm eğitimi almadıkları(%58.1) görülmüştür. Katılımcıların (% 60.2) ile 1-5 yıl arası turizm sektör deneyimi olduğu ve çoğunluğunun (% 72.2) ile yöneticileri ile birlikte 1-5 yıl arası çalıştıkları tespit edilmiştir.

Verilerin doğru girilip girilmediği ve hatalı veri olup olmadığına yönelik kontroller analizlere başlamadan önce yapılmıştır. Sonrasında verilere hangi analizlerin uygulanacağını belirlemeye yönelik normal dağılımı test etmek amacıyla basıklık ve çarpıklık kat sayılarına bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık katsayılarının ± 1.96 aralığında olması normal dağılım için kabul edilen referans aralıklarıdır (Can, 2018: 85). Buna göre ölçek maddelerin çarpıklık katsayıları (-1.012, +0.385) uç değerler arasındadır. Dolayısıyla çarpıklık değerleri kabul edilebilir aralıktadır ve normallik açısından uygundur. Maddelerin basıklık katsayıları ise (-1.059, +0.634) uç değerler arasındadır. Basıklık açısından da değerler kabul edilebilir aralıktadır. Verilerin normal dağılıma uygun olması sebebiyle verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Açımlayıcı Faktör Analiz Bulguları

Tablo 2

Yöneticiye Güven Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	Özdeğer	Açıklanan Varyans(%)
Duygusal Güven	DG1	0.817	0.763	3.761	35.9
	DG2	0.838			
	DG3	0.708			
	DG4	0.615			
	DG5	0.670			
Bilişsel Güven	BG2	0.592	0.714	1.676	29.32
	BG3	0.710			
	BG4	0.740			
	BG5	0.719			
	BG6	0.593			
KMO Değeri		0.802			
Bartlett	Küresellik Testi	756.93			
Anlamlılık düzeyi		0.000			
Toplam varyans		64.71			

Tablo 2' de yöneticiye güven ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Bartlett's Testleri sonucunda KMO değerinin 0.802, Bartlett testi sonuçlarının (Ki- Kare= 756.93 ve $p < 0.05$) değerlerinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2007) 0.6'nın üzerindeki KMO değerinin faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan tüm faktörlerin toplam varyansın en az 0.5'ini açıklamaları yeterli kabul edilmektedir (Gülbüz & Şahin, 2016). Buna göre faktörler toplam varyansın %64.7'sini açıklamaktadır.

Bu değerin 0.5' in üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2014: 599). Açıklayıcılığı en yüksek olan boyut duygusal güven (%35.39) boyutudur. Çıkan değerler verinin AFA için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan AFA sonucunda ölçeğin 10 maddeden ve iki boyuttan şekillendiği görülmektedir. Orijinal ölçeğinde 11 ifade ile duygusal ve bilişsel güven boyutlarından oluşan ölçek binişik yüklü 1 maddenin çıkarılması ile 10 ifadeden ve yine duygusal ve bilişsel güven boyutlarından oluşmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçek boyutlarının Cronbach Alfa (α) katsayısı değerleri sırası ile duygusal güven (0.763) ve bilişsel güven (0.714) olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzerinde olması ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2015: 126).

Tablo 3*İletişim Becerileri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

İletişim becerileri	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	Özdeğer	Açıklanan Varyans(%)
IB1	0.733			
IB2	0.684			
IB3	0.682			
IB4	0.681			
IB5	0.673			
IB6	0.671			
IB7	0.608			
IB8	0.604	0.895	6.765	60.132
IB9	0.601			
IB10	0.593			
IB11	0.589			
IB12	0.584			
IB13	0.581			
IB14	0.568			
IB15	0.560			
IB16	0.531			
IB17	0.529			
IB18	0.505			
KMO Değeri	0.884			
Bartlett Küresellik Testi	1763.59			
Anamlılık düzeyi	0.000			

İletişim becerileri ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir. İletişim becerileri ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Bartlett's Testleri sonucunda KMO değerin 0.884, Bartlett testi sonuçlarının (Ki-Kare= 1763.59 ve $p < 0.05$) değerlerinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. KMO değerin 0.6'ın üzerinde olması faktör analizi için kabul edilebilir değerdir (Gürbüz & Şahin, 2016). Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 18 ifade ve tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Ölçeğin tek boyutlu çıkması araştırmanın gerçekleştirildiği evrende katılımcıların farklı kültürel ve sosyolojik niteliklere sahip olması ile açıklanmaktadır. Tabloya göre oluşan tek faktör toplam varyansın %60.132'sini açıklamaktadır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın 0.30 ve daha fazla olması yeterli olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2015). Dolayısıyla tek faktör altında açıklanan varyans oranının (%60.132) yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Güvenilirlik katsayısının ise 0.70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli kabul edilemektedir (Altunışık vd., 2015: 126).

*Korelasyon ve Regresyon Analiz Bulguları***Tablo 4***Korelasyon Analizi Tablosu*

Bağımsız Değişken		Bilişsel güven	Duygusal güven
İletişim becerileri	r	0.457	0.422
	p	0.000	0.000

p < 0.01 değerinde anlamlı; r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Tablo 4’ te iletişim becerileri ile yöneticiye güven boyutları arasındaki korelasyon sonuçları verilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2016)’ e göre değişkenler arasında korelasyon katsayısının $0.3 < r \leq 0.7$ aralığında olması ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna göre, işgörenlerin yöneticilerin iletişim becerileri ile yöneticiye olan güven düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ($r=0.457$; $r=0.422$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin yöneticiye güvenin alt boyutu olan bilişsel güvende kısmen daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5*İletişim Becerilerinin Bilişsel Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu*

Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	1.978	0.221	-	8.959	0.000	-	-
İletişim becerileri	0.512	0.064	0.457	7.941	0.000	1.000	1.000

$R=0.457$ $R^2 = 0.20$ $F: 63.06$ $p=0.00$ Durbin Watson: 2.06

Tablo 5’ te kurulan modelin anlamlı olduğu ($p < 0.05$) bağımsız değişkenin bilişsel güvenin ($R^2=0.20$) %20’lik kısmını açıkladığı ortaya çıkmıştır. Buna göre bağımlı değişken olarak ele alınan yöneticiye güvenin alt boyutu bilişsel güven ile bağımsız değişken olarak ele alınan iletişim becerileri arasındaki regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=63.06$; $p < 0.01$). Diğer bir ifade ile yöneticiye duyulan bilişsel güven üzerindeki değişimlerin %20’sini işgörenler tarafından algılanan yöneticilerin iletişim becerileri ile açıklanmaktadır. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin t değerleri incelendiğinde ise iletişim becerilerinin bilişsel güveni 7.941 düzeyinde etkilediği görülmektedir. Buna göre araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen “*H1: Yöneticilerin iletişim becerileri yöneticiye duyulan bilişsel güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6*İletişim Becerilerinin Duygusal Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu*

Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	2.020	0.238	-	8.494	0.000	-	-
İletişim becerileri	0.499	0.069	0.422	7.187	0.000	1.000	1.000

$R=0.422$ $R^2= 0.174$ $F: 51.652$ $p=0.00$ Durbin Watson: 1.79

Tablo 6’ ya göre bağımsız değişkenin duygusal güvenin ($R^2=0.174$) %17’lik kısmını açıkladığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile yöneticiye duyulan duygusal güven üzerindeki değişimlerin %17’sini çalışanlar tarafından algılanan yönetici iletişim becerileri ile açıklandığı görülmektedir. Buna göre bağımlı değişken olarak ele alınan yöneticiye güvenin alt boyutu duygusal güven ile bağımsız değişken olarak ele alınan iletişim becerileri arasındaki regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=51.65$; $p < 0.01$). Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin t değerleri incelendiğinde ise iletişim becerilerinin duygusal güveni 7.187 düzeyinde etkilediği görülmektedir. Buna göre araştırmanın

amacı doğrultusunda ileri sürülen “H2:Yöneticilerin iletişim becerileri yöneticiye duyulan duygusal güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiş olup iletişim becerilerinin yöneticiye duyulan duygusal güven üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışanlar açısından yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye güvene etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatürde söz konusu değişkenler ile ilgili çalışmalar (Youssef, 2017; Dısilva & Arun, 2017; Liu vd., 2019; Tarkang vd., 2020) olmasına rağmen yönetici iletişim becerilerinin yöneticiye güvene etkisinin çalışanlar açısından belirlenmesine yönelik çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla konaklama sektöründe işletme becerileri(Youssef, 2017; Dısilva & Arun, 2017) ve yöneticiye güvenin(Liu vd., 2019; Tarkang vd., 2020) kabul edilen önemine rağmen, kısmi bir araştırma boşluğu bulunmaktadır. Konaklama sektöründe iletişim becerileri ve yöneticiye güven çok önemlidir çünkü sektör emek-yoğun yapısı ile doğrudan insan odaklıdır(Shu, 2024; Titova, Luzan & Syvolap, 2023). Her işletmenin olduğu gibi konaklama sektörünün de kalbi iletişim ve güven üzerine kuruludur ve başarının önemli bileşenleridir(Patafta & Milohnić, 2022).

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen “H1:Yöneticilerin iletişim becerileri yöneticiye duyulan bilişsel güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezinin test edilmesi amacıyla yapılan analizler sonucunda çalışanların yöneticilerin iletişim becerileri ile yöneticiye olan bilişsel güven düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ($r=0.457$; $p<0.001$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, iletişim becerilerindeki artışın çalışanların yöneticinin yetkinliğine ve güvenilir karar alma kapasitesine ilişkin algısını anlamlı biçimde iyileştirdiğini göstermektedir. Söz konusu iki değişken arasındaki etkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizine göre iletişim becerileri bilişsel güvendedeki değişimin %20’sini açıklamaktadır. Bu sonuç etkili iletişimin çalışanların yöneticilere olan güven düzeyini artırdığı DeMaria, (2016) çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Buna göre yöneticinin açık komutlar vermesi, geri bildirim mekanizmalarını düzenli kullanması ve karar süreçlerini şeffaf şekilde paylaşmasının, çalışanların “Yöneticim görevleri iyi anlıyor ve sorumluluklarını profesyonelce yerine getiriyor” şeklindeki bilişsel değerlendirmelerini güçlendirdiği şeklinde yorumlanabilir. Bu kapsamda yapılan bir diğer çalışmada Soderberg ve Romney (2022) yöneticiye güveni tesis etmenin yöneticilere bağlı olduğunu ve bunun iletişimlerinde ne kadar alçakgönüllü ve şeffaf davrandıkları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla otel işletmelerinde yönetici iletişim becerilerinin desteklenmesi ve sisteme entegre edilmesi, sadece günlük operasyonel akışın iyileştirilmesiyle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların yöneticilerinin yetkinliklerine dair güven algısını da kayda değer ölçüde pekiştirecektir. Sonuçta çalışanlar iletişim becerileri yüksek olan kendisini ve hedeflerini açık bir şekilde ifade edebilen yöneticilerini yetkin ve güvenilir görmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “H2: Yöneticilerin iletişim becerileri yöneticiye duyulan duygusal güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” yargısının test edilmesine yönelik yapılan analizler sonucunda çalışanların yöneticilerin iletişim becerileri ile yöneticiye olan duygusal güven düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ($r=0.422$; $p<0.001$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu iki değişken arasındaki regresyon analizine göre yöneticiye duyulan duygusal güven üzerindeki değişimlerin %17’sini çalışanlar tarafından algılanan yöneticilerin iletişim becerileri ile açıklandığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar iletişimin güven oluşumunu ve düzeyini pozitif yönlü etkilediği (Zand, 1972; Anderson & Narus; 1990; Zeffane vd., 2011; Wong, 2002; Massey & Kyriazis, 2007; Kottila & Ronni, 2008; Thomas vd., 2009) çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çalışmanın sonucu Wulandari ve diğerleri (2010)’nin iş arkadaşlarına ve amirlerine duyulan güvenin, çalışanların yöneticileri ile olan iletişim kalitesini pozitif yönde etkilediği sonucuyla da örtüşmektedir. Otel işletmeleri, doğası gereği yoğun insan etkileşiminin yaşandığı, hızlı karar alma ve esneklik gerektiren hizmet sektörlerinin başında gelir. Bu bağlamda, çalışanların yöneticilerine duydukları duygusal güven, sadece bireysel iş doyumunu değil, aynı zamanda tüm işletmenin psikolojik iklimini ve hizmet kalitesini doğrudan etkiler(Kumawat, Datta, Prentice & Leung, 2025). Özellikle konukla doğrudan temas halinde olan ön büro, kat hizmetleri ya da servis personelinin motivasyonu, büyük ölçüde yöneticileriyle kurdukları güven temelli ilişkilere bağlıdır. Örneğin; bir otel yöneticisinin, iletişim becerileri yüksek bir lider olarak, sadece vardiya çizelgesini duyurmak yerine, personelin yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb. bireysel durumlarını da göz önünde bulundurarak esnek planlamalar yapması, çalışanın kendisini

“görölmüş” ve “değerli” hissetmesini sağlar. Yine çalışan kişisel bir sorun yaşadığında, yöneticisinin sadece “iş” odaklı değil, empati kuran, dinleyen ve destekleyici bir tutum sergilemesi, çalışan nezdinde duygusal güveni pekiştirir. Bu da iş yerinde açıklık, sadakat ve uzun vadeli bağlılık gibi olumlu çıktılar doğurur. Tersine, yöneticinin iletişimde yetersiz kalması, örneğin sadece talimat verip geri bildirim vermemesi ya da çalışan sorunlarına duyarsız kalması durumunda, duygusal güven zedelenebilir. Bu nedenle, otel yöneticilerinin iletişim becerileri yüksek liderler olması, çalışanın hem işletmeye ve yöneticiye güvenini hem de hizmet kalitesini artırmasında kritik öneme sahiptir.

Demografik bulgulara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun herhangi bir turizm eğitimi almadığı görölmektedir. Bu durum, sektördeki istihdamın önemli bir kısmının turizm eğitimi almamış katılımcılardan sağlandığını göstermektedir. Sektör çalışanlarının büyük bir kısmının turizm eğitimi almadan çalışma hayatına atılması mesleki yeterlilik ve personel eğitimi politikaları açısından sorunlara yol açarak iletişim ve güven problemlerine neden olabilir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun 1–5 yıl arası turizm sektör deneyime sahip ancak turizm eğitimi almamış olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmelerinde kısmen daha kısa süreli deneyime sahip personelin istihdam edildiğini gösteren bu durum ise gerek çalışanların kendi arasında gerekse yöneticileri ile arasındaki iletişim ve güven ortamını olumsuz etkileyebilir. Otel işletmeleri varolan bu durumun iyileştirilmesi amacıyla insan kaynakları politikalarını, çalışanların niteliklerini ve deneyimli personelin sektörde kalıcılığını artırmaya yönelik adımlar atmalıdır.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun 1–5 yıl arası yöneticileri ile çalışma deneyimine sahip olduğu görölmektedir. Bu bulgu, otel sektöründe çalışanların büyük bir kısmının yöneticileriyle olan iletişiminin genel olarak kısa ve orta vadeli sürelerle sınırlı kaldığını göstermektedir. Otel işletmelerinde iletişim ve güven ortamının kolay oluşmadığı ve belli bir süreç gerektirdiği dikkate alındığında bu durumun işletmeler açısından sorunlar ortaya çıkarabileceği söylenebilir. Çünkü yöneticilerle uzun süreli etkileşim kuramayan çalışanlar, güven oluşumu, aidiyet ve yönetici–çalışan iletişimi gibi konularda bazı sorunlarla karşılaşabilirler.

Sektöre Yönelik Öneriler

151

Kişilerarası iletişimin maksimum olduğu emek-yoğun nitelikli turizm sektöründe iletişim ve güven konuları gerek otel işletmeleri açısından gerekse otel işletmesi çalışanları açısından oldukça önemlidir. Kişilerarası iletişim ve bunun önemli bir etkeni veya belirleyicisi olarak güven ortamının otel işletmesinde oluşması işletme başarısını da doğrudan etkileyecektir. Bu kapsamda şu öneriler sunulabilir: Yöneticilerin iş planlamasında, çalışanların görevlendirilmesinde ve vardiya sistemlerinde özellikle yaş, medeni durum, çalışanın sağlık durumu, turizm eğitim durumu ve sektör tecrübesi gibi hususları göz önünde bulundurması ve bunu çalışanlar ile paylaşması iletişim açısından önemli olabilir. Benzer şekilde çalışanların turizm eğitim durumlarının geliştirilmesine yönelik otel işletme yöneticilerinin üniversite ve MEB’le işbirliği içerisinde hizmet içi eğitimler planlanması iletişim ve güven ortamını pekiştirebilir. Katılımcıların çoğunluğunun turizm eğitimi geçmişi olmaması bu açıdan önem arz etmektedir. Konaklama sektöründe çalışanlar işe alım süreçlerinde sektörün yapısına göre eğitime tabi tutulabilir. Çünkü iletişim becerileri işletme içi faaliyetlerin eksiksiz yürütülmesinin önemli bir göstergesidir. Bu doğrultuda otel işletmesinde sağlıklı bir yönetici–çalışan iletişimi güven ortamının oluşmasını sağlayabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırma, iletişim becerilerinin yöneticinin bilişsel güvenini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Çalışma, Van merkez ilçeleri ve Edremit ilçesi ile sınırlıdır. Benzer araştırmaların bölgenin farklı yerlerinde yapılması sorunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Özellikle turizm sektörünün temel bileşenlerinden olan otel işletmesi çalışanları ve yöneticilerine güven konusunun hangi faktörlerden etkilendiğini belirlemeye yönelik araştırma yapılması önemlidir. Bu nedenle, araştırmacılar konuyu çeşitli yerlerde ve zamanlarda inceleyerek literatüre ve ilgili kuruluşlara katkıda bulunabilirler. Gelecek çalışmalarda, yöneticilerin kullandığı iletişim türlerinin (örneğin otoriter, katılımcı, destekleyici vb.) bilişsel ve duygusal güven üzerindeki etkileri ayrıntılı biçimde analiz edilerek daha derinlemesine çıkarımlar yapılabilir.

Kaynakça

- Alsayed, A. K. I. (2022). Trust and communication satisfaction as mediators in the relationship between emotional intelligence and work-related outcomes: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology (IJCMIT)* 2, 2, 1-14.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, J., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working relationships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58, <https://doi.org/10.1177/0022242990054001>
- Argyris, C. (1990). *Integrating the Individual and the Organization*. Wiley, (1st Edition). <https://doi.org/10.4324/9780203788417>
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17- 36.
- Baquero, A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 24(16), 1403-1424, <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>.
- Börü, D. İslamoğlu G., & Bırsel M. (2007). Güven: Bir anket geliştirme çalışması. *Öneri Dergisi*, 7 (27), 49-59. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.684709>
- Brownell, J. (2009). Fostering service excellence through listening: What hospitality managers need to know. *Cornell Hospitality Report*, 9(6), 4-18.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (21. Baskı). Pegem Yayınları.
- Can, A. (2018). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Coffelt, T A. Grauman D., & Smith, F M L. (2019). Employers' perspectives on workplace communication skills: The meaning of communication skills. *Business and Professional Communication Quarterly*, 1- 22. <https://doi.org/10.1177/2329490619851119>.
- Coşkun, R. Altunışık, R. Bayraktaroğlu. S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, Sakarya Kitabevi.
- Cuce, H. Ekmekçi O. T., & Guney, S. (2016). The effects of cognition and affect based trust on organization identification. *Journal of Business, Economics and Finance –JBEF*, 5(1), 58-72, <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016116554>
- DeMaria, K. (2016). Evaluating the internal communications of the triangle's best places to work. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 7(1), 70-78.
- Disilva, X., & Arun, A. (2017). Communication barrier encountered by employees working in hotel industry. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 4(14) 180-184. <https://doi.org/10.14738/assrj.414.3509>
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Ellis, K. & Shockley-Zalabak, P. (2001) Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4) 382-398. <https://doi.org/10.1080/01463370109385637>
- Eluwole, K. K. Karatepe O M., & Avcı T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes, *International Journal of Hospitality Management*, 102(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103153>.
- Gazeloğlu, C. Erkiş, E., & Aytekin. E. (2019). The effect of trust in managers on the organizational identification and intention to quit: A research on hospitality business employees. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(3), 1912-1932. <https://doi.org/10.21325/jotags.2019.455>

- Girgin S., & Vatansever Bayraktar H. (2017). Yöneticiye duyulan güven algısının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi KEFAD*, 18(3), 261-279, <https://doi.org/10.29299/kefad.2017.18.3.015>
- Gkinko L., & Elbanna A. (2023). Designing trust: The formation of employees' trust in conversational AI in the digital workplace. *Journal of Business Research* 158, 113707, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113707>
- Guffey, M., & Lowey, D. (2016). *Essentials of business communication*. Cengage Learning.
- Gürbüz S, & Şahin F (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (8th Edition). Pearson Education Limited.
- Hill, C. A., & O'Hara E. A. (2006). A cognitive theory of trust. *Wash. U. L. Rev.* 1717. 84(7) Available at: https://openscholarship.wustl.edu/law_lawreview/vol84/iss7/4
- İslamoğlu, G., Birsell, M., & Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven*. İnkılâp Kitabevi.
- Jones, C. G. (2011). Written and computer-mediated accounting communication skills: An employer perspective. *Business Communication Quarterly*, 74(3), 247-271. <https://doi.org/10.1177/1080569911413808>
- Kan Sönmez N. (2020). The relationship between psychological empowerment and trust in supervisor in hotel enterprises. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(1), 291-306. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.548>
- Knapp, M. L. Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2013). *Nonverbal communication in human interaction*. Cengage Learning.
- Korkut Owen, F., & Bugay, A. (2014), İletişim becerileri ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 51- 64. <https://doi.org/10.17860/efd.95021>
- Kottila, M., & Ronni, P. (2008). Collaboration and trust in two organic food chains. *British Food Journal*, 110(4), 376-394. <https://doi.org/10.1108/00070700810868915>
- Kristiana, Y. Sijabat, R., Sudibjo, N., & Bernarto, I. (2024). Hotel employee well-being: The role of job crafting and work engagement. *International Journal of Religion*, 5(7), 200–211. <https://doi.org/10.61707/az74f509>
- Kumawat, E., Datta, A., Prentice, C., & Leung, R. (2025). Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103986, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103986>
- Kuráth, G. Bányai, E. Sipos, N. Venczel-Szakó, T., & Konczos-Szombathelyi, M. (2023). Trust and communication in the context of leaders and employees. *Journal of International Studies*, 16(3), 159-174. doi:10.14254/2071-8330.2023/16-3/9
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships, R. M. Kramer & T. R. Tyler, (Ed.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* içinde, (pp. 114-140), Sage Publications.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. <http://dx.doi.org/10.1093/sf/63.4.967>.
- Liu, J, Wang, C., Fang, S., & Zhang, T., (2019). Scale development for tourist trust toward a tourism destination, *Tourism Management Perspectives* 31, 383–397 <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.07.001>
- Lolli, J C. (2013). Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared?, *International Journal of Hospitality Management*, 32, 295–298 doi:10.1016/j.ijhm.2012.02.010

- MacDermott, C. & Ortiz, L. (2017). Beyond the business communication course: A historical perspective of the where, why and how of soft skills development and job readiness for business graduates. *IUP Journal of Soft Skills*, 11(2), 7-24.
- Marzouki S. Y., & Posecion, A.T. (2019). Employee engagement and commitment, communication skills and talent management competencies of tourism professionals. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 40, 2312-5187. <https://doi.org/10.7176/JTHS>
- Massey, G., & Kyriazis, E. (2007). Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development projects. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1146-1172. <https://doi.org/10.1108/03090560710773381>
- Mayer R. C., & Davis, J. H. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- McGregor, D. M. (1967). *The professional manager*. McGraw-Hill.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D & Tietz, C. J. (2021). Employee perceptions of supervisor communication competence and associations with supervisor credibility. *Communication Studies*, 72(4), 600-617, <https://doi.org/10.1080/10510974.2021.1953093>
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, (Ed.), R. M. Kramer ve T. R. Tyler. (pp.261-287), Thousands Oaks California, Sage Publications.
- Mitterer, D. M., & Mitterer, H. E. (2023). The mediating effect of trust on psychological safety and job satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(1), 29-41. <https://doi.org/10.21818/001c.73642>
- Otilia, S M., (2013) English: The language of communication in tourism. *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1, 306-309.
- Patafta & Milohnić, (2022) Challenges of managerial communication in hotel business operations, *Tourism & Hospitality Industry*, Congress Proceedings, 209-225. <https://doi.org/10.20867/thi.26.21>
- Prikshat V. Rajesh J. I. & Rajaguru R. (2020). The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: the role of transformational leadership, interpersonal communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1) 48-74, <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821427>
- Ramona, T., Emanoil M. & Lucia, F. (2011). Reflections on managerial communication. *Studies in Business and Economics*, 7(1),153-159.
- Reinke, S. J., & Baldwin J. N. (2001). Is anybody listening? Performance evaluation feedback in the U.S. air force. *Journal of Political and Military Sociology*, 29(1), 160-176
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Savolainen, T., Lopez-Fresno, P., & Ikonen, M. (2014). Trust-communication dyad in inter-personal workplace relationships – Dynamics of trust deterioration and breach. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(4), 232-240.
- Shapiro, D. L., Sheppard, D. H., & Cheraskin, C. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1571-9979.1992.tb00679.x>

- Shen, L. Qian J. & Chen S. C. (2020). Effective communication strategies of sustainable hospitality: A qualitative exploration. *Sustainability*, 12(17), 6920. <https://doi.org/10.3390/su12176920>
- Shu, E. (2024). Enhancing the communication skills among hotel employees: The introduction of mind map technique, *7th NCBMA 2024 (Universitas Pelita Harapan, Indonesia)* "Sustainability in Action: Transformative Strategies in Management and Accounting" 06 Juni 2024, 1287- 1292.
- Simonson, P., Peck, J., Craig, R. T., & Jackson J. P. (2013). The history of communication history In P. Simonson, J. Peck., R. T. Craig & J. P. Jackson (Eds) *Handbook of communication history* (pp.13-57). Routledge.
- Soderberg, A. T., & Romney, A. C. (2022). Building trust: How leaders can engender feelings of trust among followers. *Business Horizons*, 65(2), 173-182. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.031>
- Succi, C., & Canovi, M. (2019). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers perceptions. *Studies in Higher Education*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Summak, M. E. (2014). A study on the communication and emphatic skills of the students having education on tourism sector. *Journal of Institute of Social Science*, 31, 131–137.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5th. Edition), Pearson International Edition.
- Tankovic, C. A. Kapes, J. & Benazic, D. (2023). Measuring the importance of communication skills in tourism, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 460–479 <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2077790>
- Tarkang, M. E. M., Ozturen, A., & Nange, R. Y. (2020). Avoiding employee deviance in the hotel industry: Investigating the mediating effect of trust in leadership, *Academicpaper*, 1-13, <https://doi.org/10.1002/pa.2309>
- Thomas, G., Zolin, R., & Hartman, J. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310. <https://doi.org/10.1177/0021943609333522>
- Titova, O., Luzan, P., & Syvolap, D. (2023). Development of professional communication competence in employees of service companies. *Professional Pedagogics*, 1(26), 122-132 <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.26.122-132>
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 93-118.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. (5. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Uysal, D. (2020). The use of internal communication channels within 5-star hotels in Turkey during the covid-19 pandemic crisis and its effects on employees' engagement levels. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 3(2), 178-190. <https://doi.org/10.33083/joghat.2020.42>
- Uzun, T. (2017). Development of the nonverbal communication skills of school administrators scale (NCSSAS): Validity, reliability and implementation study. *Educational Research and Reviews*, 12(7), 442-455. <https://doi.org/10.5897/ERR2017.3218>
- Van İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2025, 15 Nisan). Turizm işletme belgeli oteller, <https://van.ktb.gov.tr/>
- Van Laar, E. Van Deursen, A. J. Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>

- Vercic, A.T. Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Vidak I., Kovačević M. & Kovač I., (2022). The Importance of Communication Skills in Hospitality. *5th International Rural Tourism Congress*, Congress Proceedings,
- Wakelin-Theron, N., Ukpere, W. I., & Spowart, J. (2018). Perception of tourism graduates and the tourism industry on the important knowledge and skills required in the tourism industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7, 1-18.
- Wesley, S. C., Jackson, V. P. & Lee, M. (2017). The perceived importance of core soft skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses. *Employee Relations*, 39(1), 79-99. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2016-0051>
- Wong, A. & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 34-50. <https://doi.org/10.1108/09590550210415248>
- Wulandari, M.A. & Burgess, J (2010). Trust and its relationship to the quality of communication and employee satisfaction in a large Indonesian workplace: A case study. *International Journal of Business And Management Studies*, 2(2), 49-55.
- Youssef, F. (2017). The role of faculties of tourism and hotel management in developing the etiquette and communication skills for students within the educational community. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 11(3/2), 87-102. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2017.30223>
- Zand D. E., (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239. <https://doi.org/10.2307/2393957>
- Zeffane, R., Tipu, S. A., & Ryan, J. C. (2011). Communication, commitment and trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6, 77-87. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p77>.

Etik ve Bilimsel İlkeler Sorumluluk Beyanı

Yazar(lar), derginin “[etik ilkeler ve yayın politikası](#)” bölümünde yer alan (açık erişim olarak yayımlanan) tüm hususlara ve aşağıda yer alan etik ve bilimsel ilkelere riayet ettiklerini beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde, sorumluluk tamamen makale yazar(lar)ına aittir.

Bu çalışmada, bilimsel araştırmalara ilişkin etik kurallar ve evrensel bilimsel ilkeler tam anlamıyla gözetilmiştir. Çalışmanın tüm aşamalarında akademik dürüstlük, doğruluk ve şeffaflık ilkelerine uygun hareket edilmiştir. Araştırmada yer alan tüm veriler, bilimsel yöntem ve etik kurallara/ilkelerine uygun olarak elde edilip değerlendirilmiştir; gerektiğinde ilgili kişi, kurum ve kuruluşlardan gerekli izinler alınmıştır. Çalışma sürecinde herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır. Yazar(lar), çalışmanın hazırlanmasında kullanılan kaynakların doğru bir şekilde belirtilmesine özen göstermiş ve intihalden kaçınmıştır. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri (kurul adı, tarih ve sayı no) yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurul Başkanlığı

Tarih: 07/01/2025

Karar No: 2025/01-33